

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE

Faculté des Sciences Économiques et Sociales

**Les P.M.E/P.M.I de la Région NORD-PAS-de-CALAIS**

*Perspectives de pérennisation par  
des stratégies de développement et de communication*

**THÈSE DE DOCTORAT  
EN SCIENCES ÉCONOMIQUES**

**Présentée et soutenue par Aline BARELLI-LÉONARDELLI  
Décembre 1997**

**COMPOSITION DU JURY :**

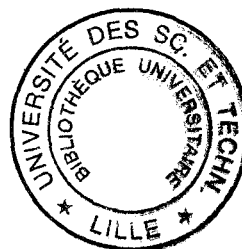
Serge DORMARD, Professeur à l'Université des Sciences et Technologies (Lille 1), Directeur de la thèse.

Élisabeth FICHEZ, Professeur à l'Université Charles De Gaulle, (Lille III), Rapporteur.

Michel LEVASSEUR, Professeur à l'Université du Droit et de la Santé, (Lille II), Rapporteur.

Alain DESREUMAUX, Professeur à l'Université des Sciences et Technologies (Lille 1)

Monsieur PETIT - Directeur de la Maison des Professions -



***Je dédis cette thèse à***

***Jean,  
Sabine et Xavier,  
Benjamin et Delphine.***

***Je remercie toute ma famille de m'avoir laissé l'espace nécessaire à la réalisation de ce travail.***

**NOS REMERCIEMENTS VONT :**

**à Monsieur le Professeur Serge DORMARD**  
**Directeur de Thèse**  
**Professeur de Sciences Économiques**  
**Université des Sciences et Technologies de Lille (Lille 1)**

*Monsieur, nous vous devons infiniment de reconnaissance pour avoir accepté d'encadrer ce travail avec patience et bienveillance. Votre aide ne nous a jamais manqué.*

*Nous mesurons parfaitement tout ce que ce travail vous doit, aussi nous désirons vous exprimer des remerciements très sincères, auxquels se mêlent notre déférente admiration.*

**à Madame Élisabeth FICHEZ,  
Professeur de Communication à l'Université Charles de Gaulle  
Lille 3**

***Vous avez toujours suivi nos recherches avec sympathie. Vous nous avez conseillée et encouragée. Nous vous remercions d'avoir accepté d'accorder de votre temps à ce travail.***

***Notre formation en communication vous doit beaucoup .***

***Nous vous renouvelons notre profonde gratitude.***

***à Monsieur Le Professeur Michel LEVASSEUR  
Professeur à l'École Supérieure des Affaires  
Université de Lille 2***

***Vous nous avez fait l'honneur d'accepter de siéger dans notre jury. Nous sommes particulièrement consciente de bénéficier de votre compétence à travers votre analyse et nous vous en remercions.***

***Nous tenons à vous exprimer nos sentiments de reconnaissance et l'assurance de notre profond respect.***

***à Monsieur Le Professeur Alain DESREUMAUX  
Professeur des Universités  
Université des Sciences et Technologies (LILLE 1)  
Directeur du Laboratoire du C.L.A.R.E.E***

***Nous avons le plaisir de vous connaître à travers vos travaux sur lesquels nous nous sommes appuyée pendant toute notre recherche. Il se tisse un lien intellectuel fort entre un auteur que l'on fréquente assidûment et son lecteur.***

***Nous sommes très honorée que vous ayez accepté de juger notre travail. Nous vous remercions très sincèrement de votre aide et de votre participation à ce jury.***

**Monsieur André PETIT,**

**Industriel,**

**Directeur de la Maison des Professions**

**Cité de l'Industrie**

**MARCQ - en - BAROEUL**

***Nous vous remercions d'avoir accepté en tant que professionnel de juger ce travail.***

***Notre incursion dans le monde des P.M.E nous en a rapprochée. Nous reconnaissons les mérites de ces entrepreneurs qui subissent souvent la solitude des coureurs de fond, mais se battent avec courage et persévérance pour faire vivre leur entreprise, ce à quoi ils réussissent bien.***

***Nous espérons qu'à travers votre personne, ils percevront toute l'estime que nous leur portons.***

**NOS REMERCIEMENTS VONT ÉGALEMENT :**

*à Madame Le Professeur Lise DEMAILLY-CHANTRAINE,  
Professeur de Sociologie, CLERSEE/IFRESI  
Université de Lille 1 (U.S.T.L.)*

*Pour l'aide que nous ont apporté ses conseils.*

*à MADAME NADINE APRIL  
C.E.P.M.E, PARIS*

*qui a mis à notre disposition avec beaucoup de serviabilité les documents que nous recherchions. Nous souhaitons lui exprimer ici, nos très sincères remerciements.*

*à Monsieur le Directeur de l'A.P.E.C de Lille que nous remercions de son accueil et de la riche documentation qu'il nous a fournie.*

*Au personnel de l'I.N.S.E.E de Lille et particulièrement à Madame TARTAR qui a toujours cherché à faciliter nos travaux.*

*à Monsieur le Directeur de l'A.N.V.A.R pour son aide documentaire.*

*À Monsieur le Directeur de l'I.N.P.I et à M. DEBIÈVRE son adjoint.*



*Nous adressons nos vifs remerciements à Mesdames et Messieurs les entrepreneurs de la Région Nord-Pas-de-Calais qui ont toujours répondu à nos interrogations et nous ont accordé aimablement une partie d'un temps qui leur fait si souvent défaut. Sans leur participation, cette étude n'aurait pas pu être réalisée.*

*Nous nous sommes engagée à respecter l'anonymat des réponses et à leur faire part de nos résultats. Ce sont choses faites.*

*Nous souhaitons qu'ils trouvent dans ce travail l'information attendue.*

*Merci à mes amis de la Faculté : Christine, Fabien, Kamal et Marc qui m'ont entourée de leur amitié au cours de la réalisation de ce travail.*

*Je souhaite vivement que leur avenir voit se concrétiser les promesses de leur jeune carrière.*

*Mes pensées vont aussi vers tous mes autres amis. Ils peuvent compter sur ma fidèle affection.*

# SOMMAIRE

<b><u>INTRODUCTION GÉNÉRALE</u></b> .....	13
---	----

## **1<sup>ère</sup> PARTIE : LES P.M.E./P.M.I. NATIONALES ET RÉGIONALES**

### **CHAPITRE 1 - LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET LES PETITES ET MOYENNES INDUSTRIES**.....19

<b><u>SECTION 1 : QU'EST-CE QUE LES P.M.E./P.M.I. ?</u></b> .....	21
<b><u>SECTION 2 : ATOUTS ET VULNÉRABILITÉS DES P.M.E./P.M.I.</u></b> .....	54
<b><u>SECTION 3 : LES P.M.E./P.M.I. RÉGIONALES ET LEUR ENVIRONNEMENT</u></b> .....	71
<b><u>CONCLUSION DU CHAPITRE</u></b> .....	96

### **CHAPITRE 2 - LES POLITIQUES D'AIDES AUX P.M.E./P.M.I**

<b><u>SECTION 1 : LES RÉFORMES LÉGISLATIVES EN FAVEUR DES P.M.E./P.M.I</u></b> .....	99
<b><u>SECTION 2 : POLITIQUES D'AIDES ÉCONOMIQUES EUROPÉENNES ET NATIONALES</u></b> .....	113
<b><u>SECTION 3 : LES AIDES ATTRIBUÉES DANS LA RÉGION NORD-PAS-DE-CALAIS</u></b> .....	132
<b><u>CONCLUSION DU CHAPITRE</u></b> .....	148

### **CHAPITRE 3 - DIRECTION ET ENCADREMENT DES P.M.E./P.M.I**

<b><u>SECTION 1 : LES ENTREPRENEURS-DIRIGEANTS DES P.M.E./P.M.I</u></b> .....	153
<b><u>SECTION 2 : QUEL ESPACE POUR LES CADRES DES P.M.E./P.M.I ?</u></b> .....	169
<b><u>SECTION 3 : FORMATION DES ENTREPRENEURS ET DES CADRES</u></b> .....	177
<b><u>CONCLUSION DU CHAPITRE</u></b> .....	203

## **2<sup>ème</sup> PARTIE**

# **LES FACTEURS CONSTITUTIFS DE LA PÉRENNISATION DES P.M.E./P.M.I.**

<b>CHAPITRE 1 - LA VITALITÉ DE L'ENTREPRISE</b> .....	209
<b>SECTION 1 : DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE</b> .....	210
<b>SECTION 2 : ÉVOLUTION ET DYNAMISME DE L'ENTREPRISE</b> .....	226
<b>SECTION 3 : LES FACTEURS DU DYNAMISME</b> .....	255
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE</b> .....	286
<b>CHAPITRE 2 - LA COMMUNICATION : une fonction stratégique</b> .....	291
<b>SECTION 1 : QU'EST-CE QUE LA COMMUNICATION?</b> .....	293
<b>SECTION 2 : LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE</b> .....	308
<b>SECTION 3 : LA COMMUNICATION PROFESSIONNELLE</b> .....	326
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE</b> .....	335
<b>CHAPITRE 3 - ÉVALUATION du DÉVELOPPEMENT et de la COMMUNICATION dans les P.M.E./P.M.I du NORD-PAS-de-CALAIS</b>	
<b>ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE :</b> .....	337
<b>I - IDENTIFICATION DES ENTREPRISES</b> .....	339
<b>II - LA COMMUNICATION</b> .....	341
<b>III - DÉVELOPPEMENT ET DYNAMISME</b> .....	350
<b>IV - ENTREPRENEURS ET INNOVATION</b> .....	353
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE</b> .....	355
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	357
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	365
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	386
<b>ANNEXES</b> .....	391

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'objectif de ce travail est d'étudier les P.M.E./P.M.I de 50 à 499 salariés, et plus particulièrement celles de la région Nord/Pas-de-Calais, pour déterminer l'existence de liens entre leur durée de vie, leur développement et leur communication, ce dernier terme pris dans son sens le plus large de communication interpersonnelle et technologique. Nous avons choisi d'explorer cette voie, encore peu suivie, parce qu'elle est susceptible de mener à la pérennisation de l'organisation et à la création d'emplois. Nous espérons que la connaissance des processus qui interviennent dans la pérennité de ces entreprises permettra de la favoriser. À travers tous les discours institutionnels on perçoit le désir de lutter contre le taux de chômage élevé qui sévit dans cette région (16,5% des actifs en décembre 1996 et probablement plus de 17% en 1997). Prolonger la vie des entreprises et constituer un environnement favorable à leur développement est devenu un moyen efficace de lutter contre la disparition des emplois.

Notre recherche, qui portait sur les relations entre la communication et le développement des P.M.E./P.M.I, s'inscrivait initialement dans l'espace des Sciences de la Communication. Au fur et à mesure de l'avancée de cette étude nous avons naturellement glissé dans le champ de l'Économie pour répondre aux questions fondamentales que nous nous posons. Nous avons alors utilisé les outils et les procédures des Sciences Économiques. A partir de là nous avons pris le risque de réaliser une thèse de nature pluridisciplinaire dont les trois axes de recherche et d'analyse, portent, d'une part, sur notre corpus, les *P.M.E./P.M.I*, et, d'autre part, sur deux éléments qui peuvent se révéler fondamentaux pour leur pérennisation, le *Développement* et la *Communication*.

Nous avons choisi de réaliser nos travaux avec les entreprises qui ont leur siège social installé dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais, parce que nous souhaitons joindre les véritables décideurs et non pas les personnes responsables de l'application d'une politique élaborée loin du cadre de vie de ces P.M.E./P.M.I. Le classement de ces organisations dans la catégorie P.M.E ou P.M.I découle de leurs activités qui relèvent de secteurs dépendant d'Administrations Centrales différentes (principalement : le Ministère du Commerce ou le Ministère de l'Industrie). Nous n'avons pas retenu ce critère de classification qui n'était pas significatif pour nos recherches<sup>1</sup>. Toutefois, nous avons toujours signalé au cours de notre étude, les spécificités remarquables pour chaque catégorie.

Une raison structurelle a fait éliminer du champ de nos travaux les *Petites Entreprises* (P.E)<sup>2</sup> qui n'ont pas de structure spécifique pour leur communication interne, et peu de besoins dans ce domaine, compte tenu des facilités d'échange et de la

---

1 - Pour cette raison, bien des auteurs en employant le terme de P.M.E. indiquent qu'il représente l'ensemble des entreprises (P.M.E. et P.M.I. confondues). Cela nous est arrivé aussi lorsque cet usage ne porte pas à conséquence.

2 - On appelle P.E, les entreprises qui ont entre 10 et 50 salariés.

bonne connaissance que les personnels ont les uns des autres. Quant à leur communication externe elle est assurée, sans structure définie, par le P-D.G et les commerciaux de l'entreprise. En outre, dans l'effectif des petites entreprises, 93% qui sont de *Très Petites Entreprises* (T.P.E) ont moins de 10 salariés<sup>3</sup>. Parmi ces dernières, les plus nombreuses d'entre elles sont des *entreprises unipersonnelles*, (*E.U.R.L.*), c'est à dire constituées d'une seule personne. Pour les raisons que nous venons d'exposer, les *Petites Entreprises* et les *Très Petites Entreprises* ne répondaient pas à nos critères de sélection. *L'Annuaire statistique de la France en 1994*, édité par l'I.N.S.E.E (en mai 1995) indiquait :

Taille en nombre de salariés	0 salarié	1 à 9	10 à 499	500 et +	TOTAL
Entreprises I.C.S.	1.153.000	994.000	164.000	2.000	2.313.000
	(49,85%)	(42,97%)	(7%)	0,28 %	

En 1995, sur 1.359.754 entreprises françaises sans salarié, la région Nord-Pas-de-Calais en abritait 72.622, soit 5,35% de la population totale de cette catégorie.

Le cadre dans lequel évoluent les P.M.E n'est pas sans conséquences sur leur mode et leur durée de vie, donc nous avons relevé les caractéristiques de la région tant sur le plan de sa population et de son économie que sur celui de sa situation géographique. L'influence du contexte économique n'est plus à démontrer. "L'agglomération lilloise constitue, avec le versant belge de Courtrai, Comines, Mouscron, Tournai et Ypres, une Eurocité de plus de deux millions d'habitants. Cent millions d'Européens : Anglais, Belges, Néerlandais et Français se trouvent à moins de 300 kilomètres de Lille<sup>4</sup>". Il y a là, pour les P.M.E./P.M.I, un vaste marché de proximité, espace qui est aussi leur marché de prédilection.

Pour pallier la disparition de la sidérurgie et des mines de charbons, deux industries grandes utilisatrices de main d'œuvre, la Communauté Européenne, l'État français, les régions, les départements, les municipalités, accordent des aides à la création d'entreprise, à l'innovation, aux réaménagements des territoires et à la reconversion des hommes et des sites. Nous avons tenté de classer ces aides nombreuses et diverses puis, nous nous sommes interrogée sur les objectifs régionaux et l'état de leur réalisation.

L'entreprise a comme plus grande richesse ses hommes et à travers la réussite d'une organisation apparaît celle des acteurs qui la composent. Pour cette raison, nous avons cherché à connaître le profil des dirigeants des PME/PMI, ces entrepreneurs dont dépendent la création, le fonctionnement et la santé des organisations.

3 - Les Très Petites Entreprises (T.P.E.) sont des organisations de moins de 10 salariés et il n'y a pas de P.M.I. dans les T.P.E.

4 - *La métropole lilloise*, (1995), publication de la C.C.I. de Lille, Roubaix, Tourcoing, p.3

Nos regards se sont aussi portés sur un groupe restreint de responsables : les cadres. Nous nous sommes demandé comment cet ensemble s'est constitué, quelle est sa représentation et l'importance de son rôle dans une P.M.E.

Dans la deuxième partie de ce travail, après avoir brièvement rappelé ce qu'est, en théorie, le développement et l'évolution de l'entreprise, nous avons étudié la résultante de ces deux facteurs, c'est à dire *le dynamisme* des P.M.E./P.M.I. L'analyse des éléments constitutifs du développement des organisations a porté sur la Recherche & Développement (R&D), l'innovation, la veille technologique et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information (N.T.I.). Avec notre enquête nous avons tenté de mesurer le rôle joué par chacun de ces actants dans la pérennité des entreprises.

Ensuite, nous nous sommes intéressée à l'autre pilier de la pérennisation. Il s'agit d'une dynamique transversale, multidimensionnelle : la communication. S'il apparaît que le facteur communication participe au développement des P.M.E./P.M.I., encore fallait-il le prouver. Comme cette thèse est pluridisciplinaire nous avons présenté une brève synthèse de la Science de la communication et les styles possibles de communication des dirigeants et des cadres à travers les théories de l'Analyse Transactionnelle. Notre objectif a été de démontrer qu'être capable de bien communiquer est un avantage que dirigeants et cadres peuvent se donner puisque cela s'apprend. Se développer, innover, communiquer, nécessitent un esprit ouvert et une adaptation permanente aux marchés, aptitude qui induit un plan de formation. Dans ce contexte, nous avons essayé de préciser ce que doivent être les critères de choix afin d'aider à la prise de décision dans l'espace de la formation continue, domaine où l'on rencontre le meilleur et aussi le pire<sup>5</sup>.

Puis, nous avons analysé les réponses obtenues par notre sondage (annexe N°1). Nous nous sommes attachée à étudier la communication des entreprises, et leurs besoins dans ce domaine. Nous avons tenté de déterminer quel est leur type de communication, comment et avec quels moyens elle se réalisait. Après avoir exposé les procédés utilisés, nous avons fait apparaître les réseaux de communication interne et externe.

À travers toutes nos activités précédentes nous avons essayé de faire ressortir le lien qui existe entre le développement, une communication réussie et la pérennisation de ces P.M.E./P.M.I.

Notre étude ne comporte pas d'analyse financière en tant que telle. Si celle-ci est parfois évoquée à travers les chiffres de la Banque de France ou du C.E.P.M.E./S.O.F.A.R.I.S, c'est dans le cadre de l'étude du développement et de la durée de vie des entreprises.

"Les techniques d'analyse des données s'efforcent de déduire des résultats d'une enquête, les systèmes de classement les plus appropriés à la description d'un

---

5 - Dans le domaine de l'enseignement de la communication, "le mieux disant" n'est pas forcément le plus efficace, et cette partie de notre thèse nous a souvent été demandée par les entrepreneurs.

phénomène statistique au lieu de les décider a priori" a dit Michel VOLLE<sup>6</sup>. La stratégie a consisté, par des moyens adaptés aux circonstances (téléphone, courrier, entretien en face à face), à faire exister les besoins, les souhaits, les réalisations effectuées et celles possibles en ce qui concerne les domaines de la Recherche & Développement (R&D) en y incluant la veille technologique, l'Innovation et la Communication pour constituer un paradigme de fonctionnement.

Nous avons interrogé par écrit ou téléphoniquement 387 entreprises dont le siège social est installé dans le Nord/Pas de Calais, soit 39% de l'effectif. Nous avons obtenu, directement ou après rappel, 383 réponses. Compte tenu du procédé, elles sont presque toutes exploitables<sup>7</sup>.

Le panel des entreprises retenues a été établi à partir d'une désignation aléatoire dans la liste des P.M.E./P.M.I qui ont leur siège social dans la région Nord/Pas de Calais et qui figurent dans le fichier "les plus de 50 salariés" de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie. (voir Annexe N°2). Nous avons numéroté chaque activité du code N.A.F et interrogé le représentant éligible alphabétiquement placé numéro un, puis tous les éligibles à qui avait été attribué un numéro multiple de trois. Ce procédé a l'avantage de mieux représenter les secteurs importants.

Les autres méthodes de recherche utilisées vont, de l'étude de la littérature relative à chacun des domaines cités ci-dessus, à l'analyse des réponses aux différents questionnaires et guides d'entretien que nous avons constitués. Nous avons également réalisé des interviews approfondis de 20 chefs d'entreprises (Annexe n°3), afin de constituer un groupe témoin pour vérifier les moyens et les attentes des dirigeants des P.M.E./P.M.I. Nous avons vérifié la qualité des mesures obtenues en calculant l'intervalle de confiance d'une moyenne dans le cas de gros échantillons, en application de la loi binominale approchée par une loi normale. Ensuite, nous avons procédé à l'analyse du comportement d'un autre groupe témoin et nous avons recherché et trouvé 19 P.M.E./P.M.I qui ont un service de communication structuré depuis plus de 5 ans (liste, annexe n°4). Cela nous a permis de connaître les problèmes rencontrés et les solutions apportées. Toujours dans le but d'établir des points de comparaison, nous avons également interrogé les Directeurs des Ressources Humaines ou de la Communication de 10 grandes entreprises de plus de 500 salariés (liste, annexe n°5) sur les comportements communicationnels.

*Il reste évident que nos résultats ne sont que le reflet des sentiments des entrepreneurs et des responsables qui ont bien voulu répondre à notre enquête au cours des années 1995/1996.*

En conclusion, nous avons replacé ces études dans le contexte de notre problématique en tentant de mettre en évidence les spécificités et les besoins qui en

---

6 . L'analyse des données, *Économica*, 1981. p.10

7 - Nous n'avons pas toujours obtenu de réponses à certaines questions, les interviewés déclaraient ne pas vouloir s'exprimer sur ce sujet.



découlent et nous avons analysé les relations entre communication, durée de vie et dynamisme des P.M.E/P.M.I pour saisir les perspectives que ces observations pourraient ouvrir aux entreprises de la région Nord/Pas de Calais.

Nos sources<sup>8</sup> proviennent de notre enquête et des informations, des analyses, des statistiques fournies par :

I.N.S.E.E, le Sirène, le Kompas,  
le C.E.P.M.E (Crédit d'équipement des P.M.E.),  
la Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale,  
L'A.N.V.A.R (Agence Nationale pour la valorisation de la recherche),  
l'Agence pour l'emploi des cadres (A.P.E.C),  
l'Observatoire Régional des Formations, des Qualifications et des Emplois,  
le C.N.R.S. et l'I.F.R.E.S.I,  
le Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais,  
l'Agence Régionale du Développement (l'A.R.D),  
les Conseils Généraux du Nord et du Pas de Calais,  
le D.A.F.C.O,  
le D.R.I.R.E,  
l'I.N.P.I et particulièrement M. Georges DEBEIRE, Adjoint au Chef de Centre.  
Monsieur le Délégué régional de la C.O.F.A.C.E.

Nous tenons à remercier les responsables et le personnel de ces organismes qui nous ont toujours réservé le meilleur accueil et qui ont essayé de nous fournir les renseignements demandés, dans la mesure où ils étaient disponibles.

---

8 - Pour l'ensemble de notre travail, il est indiqué, soit dans le texte, soit en note de bas de page, les origines des données utilisées. Les références complètes des auteurs sont reprises en bibliographie.

# **PREMIÈRE PARTIE**

*Les P.M.E/P.M.I nationales et régionales.*

## **CHAPITRE 1 -**

### ***Les Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E) et les Petites et Moyennes Industries (P.M.I).***

p. 19

#### **SECTION 1 : QU'EST-CE QUE LES P.M.E./P.M.I. ?**

1.1 - LES ESPACES THÉORIQUES DE L'ENTREPRISE.....	21
1.2 - LES DIFFÉRENTS TYPES DE CLASSEMENT.....	32
1.3 - DÉMOGRAPHIE, DURÉE DE VIE ET DÉFAILLANCES.....	41

#### **SECTION 2: ATOUTS ET VULNÉRABILITÉS DES P.M.E/P.M.I**

2.1 - LES ATOUTS DE LA P.M.E/P.M.I.....	54
2.2 - VULNÉRABILITÉ CONJONCTURELLE : LES TRANSMISSIONS.....	60
2.3 - VULNÉRABILITÉ STRUCTURELLE : DEUX CATÉGORIES DE DÉSÉCONOMIES.....	67

#### **SECTION 3 : LES PME/PMI RÉGIONALES ET LEUR ENVIRONNEMENT.....**71

3.1 - CARTE D'IDENTITÉ DES P.M.E./P.M.I. DU NORD-PAS-DE-CALAIS.....	72
3.2 - LA RÉALITÉ ENVIRONNEMENTALE RÉGIONALE.....	80
3.3 - L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DE CES P.M.E./P.M.I.....	92

#### **CONCLUSION.....**96

## **CHAPITRE 1 -**

### *Les Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E)*

### *Les Petites et Moyennes Industries (P.M.I)*

Un étude large des Petites et Moyennes Entreprises et les Petites et Moyennes Industries (P.M.E./P.M.I.) était indispensable pour rassembler les informations qui nous permettraient de connaître précisément le corpus sur lequel reposait notre travail .

Aussi, nous avons porté un premier regard sur l'espace économique théorique dans lequel peuvent se situer ces entreprises. Nous avons relevé, parmi les théories de l'Économie Industrielle, ce qui les concerne et ce qui explique leur fonctionnement. Après avoir présenté les différents moyens de les définir, nous avons noté leur démographie, leur durée de vie et leurs défaillances. Nous avons aussi exposé leurs atouts et leurs vulnérabilités conjoncturelles et structurelles.

Puis, les P.M.E./P.M.I du Nord-Pas-de-Calais ont été re-situées dans le contexte économique régional parce que, comme toutes les entreprises de cette catégorie, elles sont particulièrement sensibles à leur environnement et présentent de ce fait de spécificités. Leur marché d'élection est principalement un marché de proximité. Pour établir la carte d'identité administrative de ces entreprises, nous avons réalisé un panorama de leur situation en relevant leur classement par effectif, par secteurs d'activités, par circonscriptions consulaires et par statuts juridiques.

Enfin, nous avons analysé l'environnement régional de ces P.M.E./P.M.I, c'est à dire la région Nord-Pas-de-Calais, sa situation géographique et ses caractéristiques démographiques. Nous avons précisé l'environnement économique régional constitué par l'agriculture, l'industrie, le tertiaire et les activités d'exportation .

Nos travaux de recherche s'appuient également sur les résultats d'une enquête téléphonique que nous avons réalisée auprès 387 entreprises du Nord-Pas-de-Calais représentant tous le secteurs de l'économie régionale<sup>1</sup>.

Nous espérons par cet ensemble d'approches définir le statut épistémologique de cette appellation devenue dans l'imaginaire collectif une entité : "les P.M.E./P.M.I".

---

<sup>1</sup> - En l'absence de sources statistiques que l'I.N.S.E.E ne pouvait pas nous fournir, nous nous sommes tournée, avec prudence, vers les données publiées par la presse économique, professionnelle et syndicale.

## **SECTION 1 : QU'EST-CE QUE LES P.M.E/P.M.I ?**

### **1.1 - LES ESPACES THÉORIQUES DE L'ENTREPRISE**

Ce qui caractérise les P.M.E/P.M.I c'est leur extraordinaire diversité. Cela ne les empêche pas de constituer un monde fécond, compétitif, souple, d'une grande complexité et capable de s'adapter à ses marchés en inventant des procédures. La plupart des auteurs traitant des P.M.E/P.M.I ne les définissent que par l'extension de leur sigle. Une fois qu'il a été dit que les P.M.E/P.M.I sont les petites et moyennes entreprises et industries françaises, tous font comme si le reste allait de soi et que nous nous trouvions dans un non-dit transparent. En fait, ce groupe se révèle d'une parfaite complexité dès que l'on envisage la moindre analyse car, dans la pratique, en quoi une entreprise est-elle grande ou petite ? Quels sont les critères qui déterminent la taille d'une entreprise ? Faut-il considérer son chiffre d'affaires, le nombre de ses salariés, la surface qu'elle occupe ? le montant de ses investissements ? et où se situent les frontières des classements ? Existe-t-il une différence de fonctionnement et de traitement entre les P.M.E et les P.M.I ? Il est évident que chacun de ces paramètres pris séparément peut apporter une réponse qui ne sera pas forcément cohérente avec la classification retenue. Toutefois, nous avons toujours tenté au cours de ce travail de prendre en compte l'ensemble des critères dominants (effectifs ou C.A), de signaler la position des autres s'ils étaient trop éloignés ou de refaire une analyse à partir d'eux.

La définition la plus large possible des P.M.E/P.M.I est naturellement donnée par les Associations ou les Syndicats qui les représentent. La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises et du Patronat réel (C.G.P.M.E) par la voix de son fondateur, Léon Gingembre, précise à l'article 2 de ses statuts que les "Petites et Moyennes Entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci. Le patronat réel<sup>2</sup> qui risque dans ses affaires ses propres capitaux, exerce une direction administrative et technique effective et assure avec son personnel des contacts directes et permanents". Cette définition ne règle pas, tant s'en faut, toutes les situations, mais nous avons précisé dans la description du protocole de l'enquête que nous avons réalisée, comment elle a influencé la constitution du panel d'entreprises dont nous avons interrogé les dirigeants.

---

2 - Ce terme est employé par opposition au patronat de management qui dirige les grandes entreprises.

Du point de vue statut légal, *l'entreprise est l'unité juridique de production*. Elle aura la charge des déclarations fiscales, comptables et commerciales. Une entreprise peut être constituée de plusieurs établissements pour lesquels les seules obligations déclaratives sont centrées sur le Droit du Travail et de la Sécurité Sociale. *Les établissements sont les unités physiques de production*. Nous avons constaté au cours de nos enquêtes que la Recherche, l'Innovation, et la Communication dépendent étroitement de l'entreprise à laquelle ces établissements appartiennent. Tous ont justifié cette situation par des raisons de coût et de cohérence avec leur maison mère en ce qui concerne les fonctionnements et les productions. Selon le fichier S.I.R.E.N.E de l'I.N.S.E.E, il y avait en France, au 1er Janvier 1990, 2.548.648 P.M.E<sup>3</sup>. A cette date, toutes tailles confondues, les P.M.E représentaient 99,99% du total des 2.550.874 entreprises. On ajoutera que le parc des P.M.E est composé à 93% d'entreprises situées dans la tranche des 0 à 9 salariés. Parmi ces micro-entreprises 1.251.354 comptent zéro salarié, ce sont avant tout des entreprises individuelles ayant le statut d'entreprises unipersonnelles (loi de 1985).

En 1992, on dénombre 190.000 entreprises de 10 à 499 salariés. Cette catégorie, dont le parc a augmenté de 25% entre 1987 et 1992, est souvent considérée comme la plus représentative de la notion de P.M.E.

En 1994, l'I.N.S.E.E a publié la répartition suivante de l'ensemble des entreprises françaises.

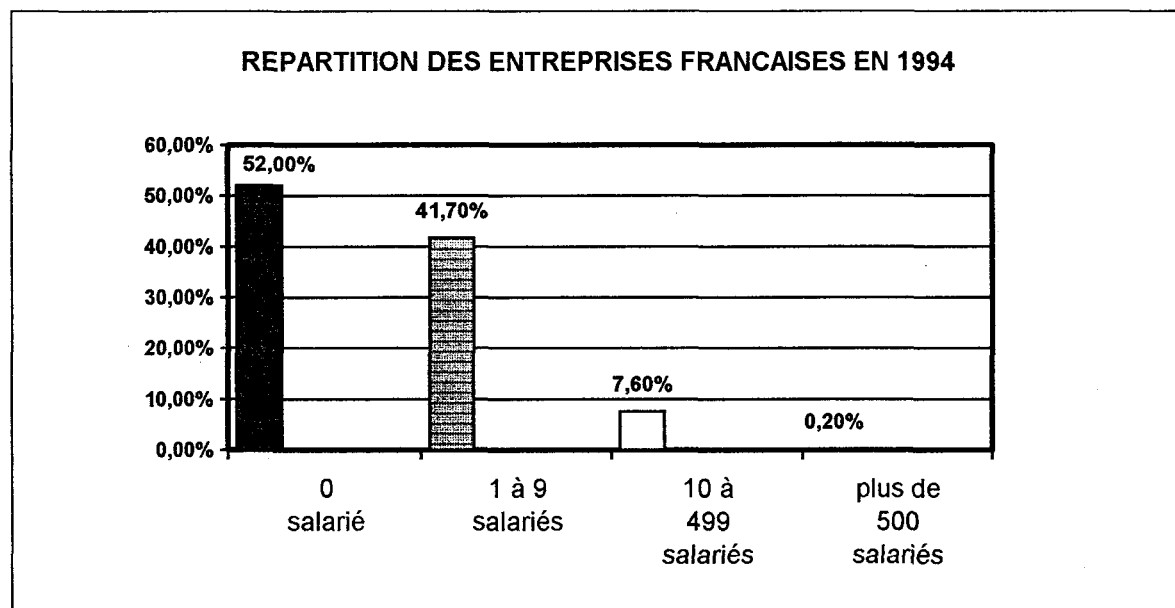


fig. n°1 - SOURCE I.N.S.E.E statistiques, 1996.

Le tableau suivant nous indique l'évolution du nombre de P.M.E./P.M.I. de la région Nord-Pas de Calais.

2- Entreprises de 0 à 499 salariés, à l'exclusion des entreprises agricoles, des entreprises des secteurs financiers et des services non-marchands.

années	Nb. de P.M.E./P.M.I de + de 50 salariés	Effectif des P.M.E./P.M.I régionales	Part des P.M.E./P.M.I de +50 dans l'effectif régional
1991	1844	26.772	6,9 %
1993	1651	24.631	6,70%
1995	1998	28.351	7%

fig. n° 2 - Source C.R.C.I du Nord-Pas de Calais, 1996 - "les + de 50"

Il y avait, en juin 1995 dans la région Nord-Pas de Calais, 1.998 P.M.E/P.M.I de plus de 50 salariés. Ce chiffre est en légère progression par rapport à 1991, où 1.844 établissements de plus de 50 salariés avaient été recensés (source C.R.C.I du N.O.P.C). Cependant le poids économique des P.M.E n'est pas aussi écrasant que leur nombre pourrait le laisser supposer. Il serait inférieur à celui des grandes entreprises si on retenait comme critère de comparaison : les exportations, le chiffre d'affaires ou les investissements.

En 1996, le tissu productif français est constitué d'un ensemble où 60% des P.M.E sont sous-traitantes.

- 35% des entreprises de 100 à 199 salariés et 50% des entreprises de 200 à 499 salariés sont des filiales<sup>4</sup> (Roger-Machart, 1991) mais, 20% des P.M.E ont des filiales, nombre qui augmente avec la taille des entreprises (40% pour les P.M.E de 100 à 199 salariés et 54% pour celles de 200 à 499). Toutefois, 42% des P.M.E appartiennent à un groupe de plus de 1.000 salariés et parmi celles-ci 33% occupent une position dominante sur le marché.
  - 56% des P.M.E/P.M.I existantes ont été créées entre 1972 et 1981 et 30% sont des entreprises créées après 1981,
  - 58% d'entre elles ont un effectif inférieur à 50 personnes.
- (Source C.E.P.M.E, Les P.M.E et leurs dirigeants, page 14/15).

Sur l'ensemble des P.M.E, 73% sont propriétaires du fonds de commerce qu'elles exploitent ; ce nombre atteint 94% pour les P.M.E de 200 à 499 salariés. Quant au matériel de production, il appartient à l'entreprise dans 86% des cas (mais dans 64% seulement pour les entreprises de plus de 10 salariés). 12% des P.M.E qui ont entre 10 et 200 salariés constituent le groupe qui utilise le plus le crédit-bail.

La littérature utilise le terme de P.M.E, de P.M.I, de P.M.E/P.M.I ou de Petites Entreprises (P.E pour P-A Julien et M. Marchenay)<sup>5</sup> pour parler d'entreprises de moins de 500 salariés. Il convient aussi de définir ce qui appartient aux P.M.E et ce qui relève des P.M.I. Les études économiques emploient le plus souvent le terme générique "d'entreprise" qui semble inclure les P.M.I, bien que, quelquefois, un nombre spécifique soit cité. Pour avoir des informations plus précises, nous nous sommes donc reportée au livre édité par le Ministère de l'Industrie et du Commerce : "Les chiffres clés des P.M.I", édition 1994, publié en collaboration avec la Délégation à la P.M.I et le Service des

4 - J. Roger-Machart, *Réussir nos P.M.E (1991)*, p.16.

5 - Julien et Marchenay, *La petite entreprise*, (1988).

Statistiques Industrielles du Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire (S.E.S.S.I). Compte tenu du découpage des secteurs (Industrie, B.T.P), il apparaît que les chiffres des P.M.I sont inclus dans les statistiques portant sur les petites et moyennes entreprises, mais nous signalerons leurs principales spécificités.

En l'absence de définition légale, les P.M.I sont considérées dans ce document comme des entreprises dont l'effectif est compris entre 10 et 499 salariés"(p.8). Cependant, il est précisé en note que "l'enquête concerne toutes les entreprises industrielles de 10 salariés et plus, sauf celles des industries agro-alimentaires, du Bâtiment et des Travaux publics respectivement interrogées jusqu'en 1994 par les Ministères de l'Agriculture et de la Forêt, de l'Équipement et du Logement. Pour les entreprises de 10 à 19 salariés l'enquête annuelle se limite à un questionnaire allégé. Il n'apparaît pas de P.M.I de moins de 10 salariés.

93 artisans sur 1 000 habitants sont installés dans les départements du Nord et du Pas de Calais, et l'I.N.S.E.E fait remarquer que dans les zones les plus industrialisées la densité des artisans est la plus forte. Cela pourrait peut-être expliquer le fait qu'il y a un déficit de P.M.E/P.M.I dans la région Nord-Pas de Calais, très industrialisée alors que dans le sud de la France, autour du Bassin méditerranéen, où l'industrie est moins développée, leur nombre est si important que cette région est appelée "le croissant d'or" des P.M.E/P.M.I.

### 1.1.1 - LES P.M.E./P.M.I DANS L'ESPACE ÉCONOMIQUE THÉORIQUE :

L'économie industrielle vise à étudier le système productif et les stratégies de ses composantes. Les analyses portent essentiellement sur les grands domaines suivants : les stratégies des firmes, et principalement celles des grandes firmes, leurs performances, les structures de l'appareil productif, et, l'action des pouvoirs publics. Yves MORVAN qui a surtout développé "le modèle français"<sup>6</sup> constate que les méthodes d'analyse globalisante concernent les firmes industrielles, et que les P.M.E ne peuvent ignorer le contexte dans lequel elles sont bien obligées de fonctionner. Sur le plan national une P.M.E possède rarement un "pouvoir de marché".

L'indice de A. LERNER caractérise cette déviation par rapport à l'optimum :

$$L = \frac{\text{Prix} - \text{coût marginal}}{\text{prix}}$$

Plus cet indice est élevé, plus le pouvoir de marché des entreprises est grand.

Y. MORVAN compare dans le tableau ci-dessous deux cas possibles. Le marché 1 étant plutôt celui des P.M.E/P.M.I alors que le marché 2 est plutôt celui où se situent les grandes entreprises bien que concrètement les positions ne soient pas aussi tranchées.

---

6 - modèle ainsi qualifié par rapport au modèle américain synthétisé dans le Handbook rédigé sous la direction de R. SCHMALENSEE et de R. WILLIG (1989)



	MARCHÉ 1	MARCHÉ 2
Caractéristiques structurelles	beaucoup de vendeurs et d'acheteurs	peu de firmes avec concentration possible des acheteurs
Production	produits homogènes	produits plutôt différenciés
Conditions d'installation et de cession	pas de barrières à l'entrée.	existence de barrières à l'entrée et à la sortie.
Autonomie des acteurs	pas d'action autonome des acteurs	conduite variable et autonome
Profits	pas de superprofits	existence de superprofits
Performances	allocation optimale des facteurs. pas d'innovation	allocation non optimale des facteurs. Innovation probable

fig. n° 3 - tableau établi d'après Yves Morvan, *L'Économie industrielle*<sup>7</sup>.

Il ressort que, lorsque les firmes sont trop petites pour agir sur les prix et les quantités (marché 1) les prix tendront vers le coût marginal et, en longue période, ne subsistera aucun profit, en dehors du profit "normal". "Dans cette analyse, le poids des stratégies propres des acteurs est considéré comme nul, les performances pouvant être directement déduites des conditions structurelles du marché". Cette dernière affirmation est contestée par P-A JULIEN et M. MARCHESNAY dans la "Petite entreprise"<sup>8</sup>. Ces auteurs estiment qu'il ne faut pas apprécier les résultats des P.M.E/P.M.I avec les critères utilisés pour analyser les résultats des grandes firmes. Pour eux, la flexibilité et la rapidité de réaction interviennent largement au niveau du pouvoir que P.M.E/P.M.I ont sur leurs marchés.

### 1.1.2 - L'ENTREPRISE DE LA THÉORIE ET L'ENTREPRISE DE LA RÉALITÉ

A propos de l'analyse des structures de l'appareil productif, nous avons retenu les travaux théoriques relatifs à "l'entreprise de la théorie/l'entreprise de la réalité" parce qu'ils concernent plus particulièrement les P.M.E.

#### a) - Qu'est ce que l'entreprise de la théorie ?

Il s'agit d'une unité de production souveraine, aux contours nettement définis dont les caractéristiques sont les suivantes : " elle est centrée sur l'entrepreneur individuel qui, à

7 - MORVAN (Y), 1985, *Fondements d'économie industrielle*, Economica, Paris, Coll. Gestion.

8 - op. cit. p. 22.

la fois propriétaire et dirigeant, constitue son seul centre de décision. Son seul objectif est de maximiser le profit. Dans le cadre de cette voie unique elle doit réagir de façon systématique à des stimulants. Cette action directement déduite des caractéristiques de son environnement en fait une théorie a priori. Yves MORVAN<sup>9</sup> note qu' "elle repose sur des règles de calcul très claires ; l'entrepreneur - disposant d'une information parfaite sur ses coûts et sachant parfaitement interpréter les signaux du marché (c'est à dire les prix) - est conduit à une solution optimale en réalisant un niveau de production tel que le coût de la dernière unité produite - coût marginal - soit égal au revenu provenant de cette dernière unité - le revenu marginal." (le profit est maximum quand le coût marginal est égal à la recette marginale). Sur la durée de leur vie toutes les firmes s'efforcent d'être une "firme représentative" en atteignant la taille optimale qui est celle d'un équilibre parfait entre les économies et les déséconomies possibles. Nous verrons lorsque nous étudierons la formation des cadres des P.M.E si l'entrepreneur dispose généralement des informations et des compétences nécessaires pour "interpréter de façon efficace les signaux du marché. E.T. PENROSE<sup>10</sup> (1963) fait remarquer que la "théorie de l'entreprise" n'est qu'un élément d'une théorie plus large "la théorie de la valeur". Ces positions ont naturellement leurs adeptes et leurs détracteurs. Ces discussions ont pour origine l'endroit d'où parlent les auteurs.

L'analyse des P.M.E/P.M.I lorsqu'on la réalise en élargissant le cadre des grandes entreprises donne un résultat particulier, pas forcément exact, puisqu'elle ne prend pas en compte leurs spécificités, mais c'est malheureusement ce qui a longtemps été fait.

### **b) - Qu'est-ce que l'entreprise de la réalité ?**

Pour définir "l'entreprise de la réalité" Yves MORVAN déclare "qu'à l'origine de la constitution de l'entreprise se trouve *du capital*, Celui-ci est géré par *une organisation administrative* autonome de planification en continuelle adaptation, qui, guidée par la recherche d'un profit, vise à coordonner l'action d'un ensemble de facteurs afin de fournir des biens et des services pour un marché." Le même auteur<sup>11</sup> constate à propos des P.M.E, que "leur structure économique et leur organisation les mettent au premier plan du point de vue de la création d'emploi, de l'utilisation des ressources et de la constitution des revenus".

Dans les années 60-70 les grandes entreprises européennes se concentrent par fusion ou rachat et se renforcent au détriment des P.M.E/P.M.I qui disparaissent faute de compétitivité internationale. Ces faits ont été l'objet de nombreuses études et théories mettant en avant les facteurs socio-économiques qui influent sur la petite entreprise.

---

9 - MORVAN (Y.), *Économie industrielle*, P.U.F, Coll. Systèmes-Décisions., Paris, 1976.

10 - PENROSE (E.T.), *The theory of the growth of the firm*, 1963; traduction française : Ed. Hommes et Techniques, p.20.

11 - MORVAN (Y.), 1985, *Fondements d'économie industrielle*.

Pendant le XX<sup>ème</sup> siècle les notions relatives au rôle de l'entreprise dans la société ont gagné en prestige<sup>12</sup>.

Durant les années soixante-dix il est apparu que le bien le plus précieux d'une organisation était ses hommes et qu'en adhérant aux valeurs de l'entreprise ils contribuaient de façon appréciable à son développement<sup>13</sup>. Au cours de cette période on a vu se concrétiser les projets d'entreprise et les chercheurs ont démontré la nécessité de prendre en compte la culture de celle-ci. Mais ce n'est qu'au cours des deux dernières décennies que les gouvernements des pays industriels, cherchant à freiner le déclin des activités économiques ont établis des programmes destinés à promouvoir les P.M.E/P.M.I.

### 1.1.3 - QUELQUES DATES REPÈRES EN ÉCONOMIE INDUSTRIELLE :

C'est parce que le concept de P.M.E/P.M.I s'est lentement constitué qu'il nous a semblé souhaitable, après avoir retracé l'émergence de l'industrie, de présenter une très brève histoire des observations et des théories le concernant. Alain ALCOUFFE<sup>14</sup> qui a relevé les principaux acquis dans le champ de l'Économie Industrielle depuis le début des années 1970, nous rappelle ce qu'est l'histoire des faits industriels et comment, selon POPPER<sup>15</sup>, une série d'observations amène un point de vue qui est déjà même "grossièrement et peu élaborée une théorie en soi".

- **1828** - Jean-Baptiste SAY<sup>16</sup> professe le premier cours d'Économie industrielle dans le cadre du Conservatoire des Arts et Métiers. Il définit l'industrie comme l'activité humaine déployée dans le but de produire des marchandises utiles de telle sorte, qu'il lui semble légitime d'appeler tous les secteurs d'activités des "industries". Il les regroupe en trois grandes catégories : l'industrie agricole, l'industrie manufacturière, l'industrie commerciale. A. ALCOUFFE signale que cette définition s'est maintenue à travers le temps et les écoles. Nous citons ci-après une synthèse de son analyse historique.
- **1852**, COQUELIN et GUILLAUMIN précisent la définition du mot industrie "on dit ainsi le commerce et l'industrie quand on veut opposer la boutique à l'atelier, le magasin à la manufacture".

---

12 - SCHUMPETER (J.A), 1949, *the theorie of economic developement*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.

13 - MC CLELLAND (D.C), 1961, *The achieving society*, Princeton, New Jersey, D van Nostrand C°.

14 - *Traité d'Economie Industrielle* de R. ARENA, L. BENZONI, J. de BANDT et P-M ROMANI, Economica, PARIS, 1993.

15 - POPPER (K), 1978, *La connaissance objective*, trad. française Édition Complexe, Bruxelles.

16 - SAY (Jean-Baptiste), *Cours complet d'économie Politique Pratique*, 3 volumes, Guillaumin, Paris, 1928/1930.

- **1891**, L. SAY (le petit fils) et J. CHAILLEY disent à peu près la même chose dans le Nouveau "Dictionnaire de l'Économie Politique et groupent sous le vocable d'industrie ("industrie proprement dite") toutes les industries sauf l'Agriculture.
- **de 1860 à 1930** - On trouve une présentation identique chez les économistes libéraux, héritiers de J-B SAY, et chez L. WALRAS (1834-1910). Une définition semblable de l'industrie est donnée par l'institutionnaliste français Paul CAUWES (1843 -"1917) et par l'avocat des coopératives Charles GIDE (1847-1932)".

Une première révolution industrielle au XVIII<sup>e</sup> - XIX<sup>e</sup> siècles<sup>17</sup> a pour origine une extraordinaire série d'inventions mécaniques apparues et mises en valeur en Angleterre (principalement la machine à vapeur de Jean WATT en 1764). En France, LAVOISIER, LEBLANC et BERTHOLLET font faire des progrès décisifs à l'industrie chimique. Toutes ces découvertes bouleversent les structures industrielles et ont sur l'économie<sup>18</sup> des conséquences dont on commence seulement maintenant à quantifier l'ampleur.

A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle s'amorce un nouveau bouleversement industriel généralement associé à l'utilisation de l'électricité et du pétrole. Durant cette deuxième révolution industrielle on verra décroître le nombre d'employés et s'amorcer un formidable accroissement des effectifs du tertiaire. C'est ce que nous montre le graphique suivant qui porte sur les effectifs des salariés des trois grands secteurs, en 1851 et en 1954.

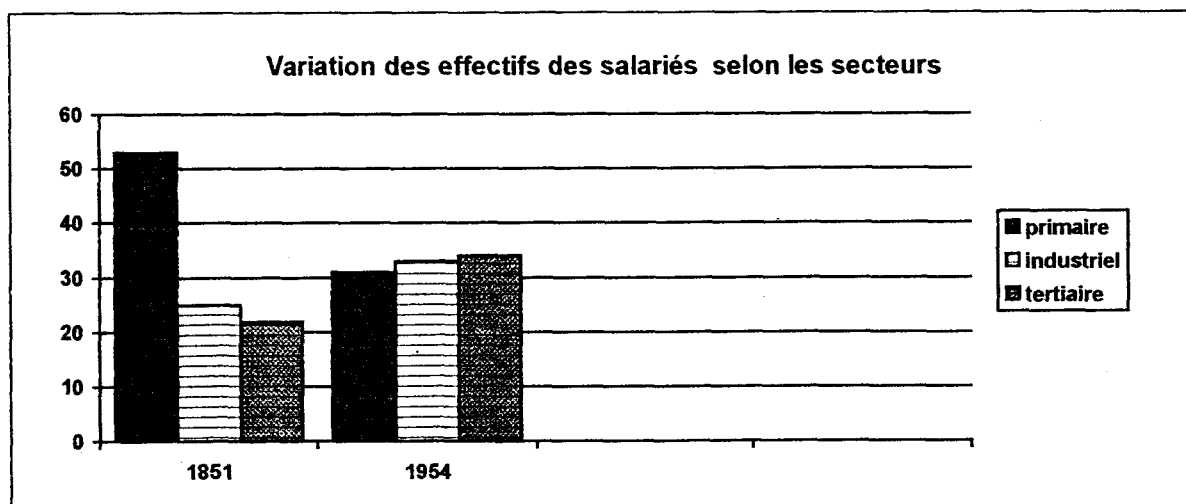


fig. n°4 - graphique établi à partir des sources données par R. Aréna. Traité d'Économie industrielle.

- **À la fin des années trente**, l'extraordinaire succès que remportent les idées de John Maynard Keynes (1883-1946) entraîne une rupture avec les théories de l'économie qu'il appelle "classique". Cette rupture fondée sur une conception hétérodoxe de la monnaie elle-même liée au problème de l'incertitude, l'amène à interpréter la crise et le chômage

17 - MANTOUX (Paul), La révolution industrielle au XVIII<sup>e</sup> siècle, Paris, 1905.

18 - Le premier bateau à vapeur de l'Américain Robert FULTON et le chemin de fer de l'Anglais Georges STEPHENSON (1825) entraîne une chute brutale du coût des transports.

appelle "classique". Cette rupture fondée sur une conception hétérodoxe de la monnaie elle-même reliée au problème de l'incertitude, l'amène à interpréter la crise et le chômage massif des années trente comme le résultat d'une insuffisance de la demande globale des biens et des services. Keynes favorable à l'économie de marché en tire la conclusion que le bon fonctionnement de celle-ci nécessite une certaine intervention de l'État. A l'issue de cette révolution scientifique, la théorie néoclassique (dites classique par Keynes) serait, non pas abandonnée, mais transformée en cas particulier d'un nouveau paradigme plus puissant (appelé "théorie générale" par Keynes). Keynes se démarque du laissez-faire des traditionnels libéraux sans pour autant rejoindre le marxisme. Il estime que la crise n'est pas une fatalité du capitalisme : elle peut-être conjurée avec une politique économique appropriée. Il souhaite fournir au capitalisme les instruments de sa survie.

■ **Après la seconde guerre mondiale** les années qui suivirent marquèrent l'entrée dans un monde nouveau. Sur le plan politique s'installe la guerre froide (1947). Sur le plan économique l'expansion acquiert une vigueur exceptionnelle et les pays européens dévastés par la guerre se reconstruisent rapidement avec l'aide du Plan Marshall. Des règles et des institutions visent à créer un ordre économique international stable, propice au développement des échanges (F.M.I. - B.I.R.D en 1944 ; G.A.T.T en 1947). Des tensions inflationnistes s'installent.

■ **Après 1950** - Les changements provoqués par la deuxième révolution industrielle semblent sur le point aujourd'hui de déclencher de nouvelles mutations qui se manifestent par l'utilisation des sources d'énergie nucléaire et solaire, l'introduction de l'automation et la tertiairisation de la société. Ces deux derniers éléments ont retenu l'attention de Jean FOURASTIER, Robert ARON, Michel CROZIER et Alain TOURAINE qui ont lancé l'idée de société postindustrielle. Si "cette mutation bouleverse de nouveau les cadres de la production : cadres géographiques, juridiques (droit du travail), économiques et financiers (marchés et entreprises)" elle emmènera une nouvelle forme de communication et donc de nouvelles formations. Au moment des grands changements (économiques, sociaux ou politiques), il est, chaque fois, fait appel aux institutions éducatives. C'est ce que signale Anna MARICI<sup>19</sup> à propos des théories d'Alfred MARSHAL (1842 - 1924) qui déjà envisageait très attentivement les charges qui devrait être assigné au système éducatif en tant que dispensateur d'effets externes dont peuvent bénéficier les firmes. D'autre part, il a attribué une place importante au rôle syndical dans l'environnement socioculturel et dans la dynamique économique. Les actions économiques des firmes contribuent à faire évoluer les contraintes institutionnelles et socioculturelles qui agissent comme un feed back sur les comportements micro-économiques. Il reste que ces concepts ne sont pas spécifiques aux P.M.I et ses conclusions sont plus particulièrement établies pour les grandes firmes.

---

19 - Op. Cit. Traité d'économie Industrielle, 1994.

Richard ARENA<sup>20</sup> dans le cadre des "structures industrielles et concentration économique" insiste sur la nécessité de toujours replacer toute analyse dans son contexte historique, économique et social afin de ne pas oublier le monde réel.

■ En 1971, le rapport BOLTON (au Royaume-Uni) fut à l'origine du renouveau des P.M.E. Il délimite leur spécificité à partir de critères qualitatifs et convertit celle-ci en indicateurs différents selon les secteurs. Il reste que ces tentatives, pour appréciées qu'elles fussent, ne furent pas particulièrement utilisées au cours des travaux ultérieurs.

En fait, les pays, selon l'importance du nombre de leurs P.M.E font varier les critères de classement de même que la définition du secteur des métiers. Cela rend les comparaisons difficiles. En France, l'entreprise artisanale est désignée par l'inscription au Répertoire des Métiers (décret du 1er mars 1962). La taille maximale de l'entreprise et l'activité exercée déterminent les conditions d'inscription. En Allemagne, c'est la qualification du chef d'entreprise sanctionnée par une maîtrise d'artisanat qui fixe son appartenance. L'examen de la place respective des entreprises dans l'appareil productif et l'évolution industrielle dans le temps utilise également les découpages par taille d'entreprise. L'analyse de la grande firme fait référence à la structure du marché et à la concentration.

La typologie des firmes a fait l'objet de nombreuses contributions. En France, il est particulièrement fait référence à celles proposées :

■ en 1980, par N. IBNABDELJALIL qui recense trois types de P.M.E industrielles  
\*premièrement, " les entreprises vivrières et rentières à faible croissance,  
\*deuxièmement, les entreprises fragiles à forte croissance (mais mal maîtrisée) avec un endettement élevé et des fonds propres faibles,  
\*troisièmement les entreprises performantes qui ont une croissance soutenue par une bonne rentabilité."

■ en 1981 par R. HUPPERT, relative aux stratégies de développement des P.M.I qui distingue celles intégrées dans la concurrence internationale et qui pratiquent une stratégie offensive et celles à l'abri de la concurrence internationale. C'est en grande partie à travers l'étude du système productif, de ses représentations et de son découpage que l'on peut observer l'économie de la France. Ce terme de *système productif* s'est imposé après la publication de la Fresque historique du système productif élaborée par l'I.N.S.E.E en 1974. Il connote une certaine interactivité entre l'appareil et les actions qui peuvent être effectuées sur lui.

■ en 1986<sup>21</sup>, M. QUELENNEC "retient comme mesure sur les outputs, *la valeur ajoutée* qui permet de mesurer la contribution de l'entreprise à la production nationale et *le chiffre d'affaires*". D'autre part, il préconise "comme mesure sur les facteurs de production, *les*

---

20 - Il a également retracé la naissance de l'Économie industrielle à Harvard,

21 - QUELENNEC, (M.) Les statistiques d'entreprises : réalités observées et méthodes d'observation, Collection I.N.S.E.E, Série n°101, 1986.

*effectifs salariés et le capital engagé*". Si, comme nous l'avons constaté<sup>22</sup>, les effectifs salariés sont un des principaux critères utilisés (à cause de leur facilité d'accès et de leur indépendance à l'égard des variations monétaires), il faut cependant retenir qu'ils favorisent dans les évaluations, les entreprises à fortes activités de main d'oeuvre.

■ En 1994, pour J. LAGANIER<sup>23</sup> "on entend par représentation du système productif : d'une part, les sources d'information concernant le système productif, de nature qualitative et/ou statistique, d'autre part : les concepts théoriques qui donnent un sens à l'information ainsi rassemblée [...] et qui définissent les grandeurs et les découpages pertinents pour la compréhension du fonctionnement du système".

Il propose de classer les représentations en quatre types principaux :

- "1- les représentations comme ensemble d'agents (éventuellement regroupés en classes homogènes)
- 2 - les découpages fonctionnels (branches, sections...)
- 3 - les représentations en terme de pôles
- 4 - les représentations en terme de flux."

Jean BERNARD<sup>24</sup> a analysé "les diversités et les spécificités des unités productives" à partir des clivages par tailles et des typologies d'entreprises. Nous retrouvons là le problème des paramètres pertinents pour produire un classement. Les critères quantitatifs : taille et seuils significatifs expriment les potentialités économiques, alors que le volume des opérations réalisées expriment des résultats. Des analyses des différents types d'agrégats de firmes et d'industries classés selon leur cohérence opératoire dans l'espace local, régional, national, international permettent de nombreuses comparaisons. Les relations qui se nouent à l'intérieur de ces ensembles sont approchées en utilisant des perspectives proches de la gestion, et aussi les outils de l'analyse de l'économie internationale. L'évaluation des performances fait ressortir la multiplicité des niveaux et des critères d'appréhension. L'étude des facteurs structurants des systèmes industriels portent sur la technologie et le financement des activités. L'évolution parfois rapide de la technologie modifie sans cesse les données du marché et de la production. "La production, la diffusion, l'acceptation sociale des innovations participent de processus complexes sur le plan interne aux entreprises, et plus généralement au niveau des industries et des systèmes productifs" constate R. ARÉNA. Ces processus participent à l'évolution des systèmes et à celle des relations internes aux systèmes. Il en est de même des problèmes financiers qui ont un impact puissant sur la sphère réelle. L'analyse des actions de l'État dans le domaine industriel, montre que les entreprises relèvent aussi des politiques sociale, monétaire, scientifique et technique. L'Économie industrielle tente de proposer des explications aux profondes mutations que traverse le système industriel mondial.

---

22 - Op. Cit. p.19 et suivantes

23 - traité d'économie industrielle, p.187

24 - idem pp. 182-207

## 1.2 - LES DIFFÉRENTS TYPES DE CLASSEMENT

On peut classer les P.M.E/P.M.I à partir :

- *de critères quantitatifs* tels que :
  - effectifs des salariés,
  - situation financière : chiffres d'affaires, montants des immobilisations, des exportations, etc.,
- *de critères qualitatifs* tels que :
  - mode d'organisation,
  - forme juridique de la société.

Il reste que ces propositions ne sont pas exhaustives, et il apparaît que le champ des choix demeure largement ouvert. Les critères d'ordre qualitatif sont de beaucoup les plus difficiles à manier et à transcrire en terme d'exploitation statistique. Les critères d'ordre quantitatif, sont les plus communément admis en ce qui concerne l'effectif des salariés. Les critères financiers (chiffre d'affaires, valeur des immobilisations) ne permettent pas d'établir des comparaisons précises parce qu'ils sont trop variables en valeur réelle dans l'espace économique et dans le temps. Force est de constater que les deux systèmes de classement présentent chacun des inconvénients. Ce sont les critères d'ordre quantitatif que les analystes retiennent le plus fréquemment pour la réalisation d'enquêtes statistiques. Mais il en va comme de toute analyse, et les choix dépendent souvent du point de vue et des besoins des locuteurs.

### 1.2.1- CLASSEMENT À PARTIR DES EFFECTIFS :

Certains textes législatifs ou réglementaires, à l'occasion de dispositions fiscales ou comptables, donnent des définitions partielles se référant au seuil d'effectifs ou de chiffre d'affaires défini par grands secteurs d'activité. Pour les P.M.E, les obligations légales liées à l'effectif distinguent deux seuils arbitrairement fixés : moins de 20 salariés et de 20 à 499 salariés. Toutefois on retiendra que la taille des entreprises est nettement influencée par le secteur dans lequel elles exercent leurs activités. L'effectif moyen salarié par entreprise varie de 1 à 3.000 selon les branches. Armand BIZAGUET (1990) signale que "dans l'agro-alimentaire des firmes qui emploient plus de 200 salariés devraient être considérées comme de grandes entreprises<sup>25</sup> alors que dans les biens d'équipement on trouve des firmes dont l'effectif est supérieur à 500 salariés et qu'il ne serait pas déraisonnable de compter encore dans les P.M.E". Il est communément admis de prendre le chiffre unique de 500 salariés comme délimitant la frontière entre P.M.E et grandes entreprises, mais des échanges se produisent et il y a des franchissements de seuil dans les deux sens.

---

25 - Elles ont visé la réduction du personnel et un niveau de productivité élevé grâce à la qualification de leurs salariés, leurs installations techniques et l'informatisation de leur fonctionnement. La reconnaissance de leurs qualités apparaît à travers l'obtention des labels norme ISO....



Les classements suivants ont été réalisés à partir des effectifs :

☞ **classement proposé par Armand Bizaguet<sup>26</sup> (1991)**

- les plus petites entreprises : moins de 10 salariés
- les petites entreprises: de 10 à 100 salariés
- "les moyennes entreprises" de 101 à 500 salariés.

☞ **classement proposé par Jacques Roger-Machart<sup>27</sup> (1991) :**

- Micro-entreprises : 0 à 9 salariés
- Petites entreprises : 10 à 199 salariés
- Moyennes entreprises : 200 à 499 salariés.
- (- Grandes entreprises > 500 salariés)

Une note indique que "l'utilisation de statistiques non homogènes quant à leur périmètre en France comme à l'étranger nous obligera quelquefois à limiter notre analyse aux P.M.E de plus de 10 ou de 20 salariés, le champ étudié sera alors précisé".

☞ **Classement utilisé par la Direction Générale des études de la Banque de France (1987) dans les Cahiers économiques et monétaires (page 5) sur le financement des P.M.E<sup>28</sup>.**

- petites P.M.E : entre 10 et 100 salariés
- moyennes P.M.E : entre 100 et 200 salariés
- grandes P.M.E : entre 200 et 500 salariés.

☞ Pour **la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie (C.R.C.I) du Nord/Pas de Calais**, les entreprises sont classées en deux catégories (1995)<sup>29</sup> : "les moins de 50" et "les plus de 50" (salariés), mais parmi ces dernières figurent des entreprises de 10.000 employés. Pour celles qui emploient plus de 50 personnes, leur gestion est faite par la Chambre Régionale et pour "les moins de 50" dans les circonscriptions<sup>30</sup>

☞ **La Commission Européenne** a adopté une définition commune pour les petites et moyennes entreprises (P.M.E) des pays de l'Union Économique qui devra permettre d'éviter incohérences et distorsions de concurrence dans l'attribution des aides communautaires. Selon cette nouvelle définition une P.M.E doit avoir au maximum 250 employés, un chiffre d'affaires n'excédant pas 40 millions d'écus (1 écu = 6,30 FF) et un bilan inférieur à 27 millions d'écus. Elle doit être "indépendante". Ce qualificatif signifie qu'au moins les trois quarts de son capital ne doivent pas être détenus par une grande entreprise. Dans la catégorie "petites entreprises" figureront celles de moins de 50 employés avec un chiffre d'affaires de moins de 7 millions d'écus et un bilan ne dépassant pas 5 millions d'écus. Une catégorie "très petites entreprises" a également été instaurée pour celles ayant moins de 10 salariés. Jusqu'ici les distorsions entre les critères retenus par la Commission Européenne, les pays membres, la Banque européenne

---

26 - Les petites et moyennes entreprises, pp.14-15

27 - Réussir nos P.M.E, p. 27

28 - Banque de France, Cahiers économiques et monétaires n° 26, Paris, 1987, 109 p.

29 - Édition annuelle d'un répertoire : Les plus de 50 du Nord-Pas de Calais.

30 - Il y a 7 circonscriptions dans le Nord et 6 dans le Pas de Calais.

d'investissements et le Fonds d'investissement européen aboutissaient à attribuer des aides prévues pour les P.M.E a de grandes entreprises. Ce classement lié à la fois aux chiffres d'affaires et aux effectifs ne va pas manquer de poser des problèmes aux entreprises de main d'oeuvre dont seul le CA répondra aux critères fixés. Il est probable que l'Union Européenne va donner des précisions à ce sujet. Il convient également de se demander si les états membres vont l'appliquer à l'intérieur de leurs frontières ou s'ils vont conserver un double classement.

Enfin, il faut noter l'exclusion du groupe des P.M.E des entreprises de plus de 250 salariés mais de moins de 500 qui n'entrent plus dans la définition commune des P.M.E. Ce classement correspond aux entreprises qui ont l'obligation (+ de 50 salariés) ou qui sont dispensées (jusqu'à 49 salariés) de constituer un Comité d'entreprise.

Le C.E.P.M.E dans son étude sur "les P.M.E et leurs dirigeants"<sup>31</sup> (mai 1987) consacre deux pages d'observations liminaires pour cerner son corpus : les P.M.E, et il les définit comme des entreprises ayant de 0 à 499 salariés. Mais dans une étude relative aux transmissions des P.M.E, le C.E.P.M.E ne considère que les entreprises employant de 10 à 499 salariés. Il est précisé que dans ce groupe, il y en a, "au 1.1.88 - I.N.S.E.E, 157.786 et qu'elles emploient quelques 6.000.000 de salariés". En 1991 le C.E.P.M.E indique qu'"il n'existe pas de définition commune de la P.M.E"<sup>32</sup> mais dans l'ouvrage récent (4<sup>e</sup> trimestre 1995) de B. DUCHÉNEAUX qu'il présente, on note (p.40) : "est P.M.E toute entreprise ayant sa propre structure juridique dont l'effectif est compris entre 10 et 499 salariés" (le critère de structure juridique élimine les établissements).

En avril 92, les "Études et statistiques" portent sur le développement des P.M.E de 10 à 499 salariés. Enfin, en Juin 92, l'enquête sur "La situation immobilière des P.M.E" a été réalisée auprès de 1.600 dirigeants d'entreprises de 3 à 499 salariés.

Pour "Entreprise et Progrès", "l'étude des P.M.E française est un phénomène complexe : l'univers des P.M.E n'est pas homogène, leur étude globale est trompeuse, il faut donc définir une segmentation regroupant des groupes de P.M.E homogènes se raccrochant aux faibles réseaux de statistiques officielles"<sup>33</sup>.

Des divers classements proposés, il ressort qu'une définition unitaire liée à des seuils ne peut pas être établie, sauf si l'on considère le nombre plafond de 499 qui a fait jusqu'à 1995 l'unanimité. Dans le même ordre d'idées, Yvon GATTAZ<sup>34</sup> a écrit : "la P.M.E, ça n'existe pas (...). En effet, les termes de P.M.E, P.M.I, M.P.I créent depuis des années une confusion regrettable dans notre pays en coulant dans le même moule des produits aussi différents que les petites entreprises et les moyennes entreprises, en supprimant en quelque sorte les spécificités, pourtant très marquées, de ces deux catégories. Ce que D. TADDEÏ et B. CORIAT confirment en écrivant 'la catégorie P.M.I apparaît comme un fourre tout'<sup>35</sup>.

La situation est la même en Angleterre. Dans un ouvrage faisant le point sur les travaux du Bolton Committee (organisme chargé d'évaluer le monde de la petite

---

31 - "Les P.M.E et leurs dirigeants" C.E.P.M.E, mai 1987.

32 - "Les P.M.E et leurs dirigeants", C.E.P.M.E, Service des Études, 1991, p.4

33 - "Faire grandir les P.M.I françaises", Entreprise et progrès, décembre 1993, p.13.

34 - GATTAZ (Yvon), La fin des patrons, Paris, Laffont, 1980, p.43-44.

35 - TADDEÏ (Dominique) et CORIAT (Benjamin), Made in France, Paris, L.G.F, 1993, p.105.

entreprise, et de suivre des évolutions pour proposer des mesures adéquates), il est constaté "qu'aucune définition simple de ce qui constitue le monde de la petite entreprise ne peut être adaptée à tous les sujets"<sup>36</sup>. Le Canada rencontre un problème identique : "il n'existe pas de définition unanimement acceptée de ce qui caractérise la petite entreprise" indiquent FORSYTH, MOUNT et ZINGLER<sup>37</sup>. Il en est de même aux U.S.A où la "Small Business Administration a défini des critères qualitatifs et quantitatifs, mais ces derniers diffèrent selon les programmes d'état concernés.

En Europe, le rapport de la sous-commission P.M.E publié par le Commissariat Général du Plan, dans le cadre du rapport "Europe technologique, industrielle et commerciale" pour la préparation du Xe plan, indique "Le concept de P.M.E a beau être partagé par tous les pays industriels, sa définition n'est d'ailleurs guère constante. Le seuil d'emplois ou de chiffre d'affaires pris en compte à cet effet varie de pays à pays, non sans une certaine corrélation avec la taille du pays. (...) le concept de P.M.E se définit difficilement de manière uniforme. Il est même plus facile à décrire en négatif. Les P.M.E ne sont ni la grande industrie, ni la banque ou l'assurance, ni l'administration, ni l'agriculture"<sup>38</sup>.

En France, on constate que les enquêtes portent sur des P.M.E ayant de 0, 3, 10, 20 à 499 salariés. C'est au début du classement que l'on trouve le plus de variations, mais interrogé sur les motifs de ces choix, le C.E.P.M.E<sup>39</sup> a indiqué qu'ils étaient retenus en fonction de la forme et des objectifs de certaines analyses. L'I.N.S.E.E classe les entreprises par Secteurs constitués de classes établies en fonction du mode de collecte des informations, mode basé sur les effectifs. "Le bilan des ressources et des résultats du système productif français est établi grâce aux Enquêtes Annuelles d'Entreprise (E.A.E) et (...) le choix de cette classification se trouve conforté"

Nous ne retiendrons pas les entreprises de moins de 50 salariés pour l'ensemble des secteurs. Les raisons suivantes expliquent ce choix :

- il nous a semblé souhaitable de suivre le classement de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie du Nord-Pas de Calais parce que sa sélection se révèle la plus proche du champ que nous voulons étudier : "les plus de 50". Publication 1995.

Ce sont plus particulièrement dans les entreprises qui ont atteint un effectif ne permettant plus le contact direct et permanent entre ses agents que se posent les problèmes de la communication interne. Dans les P.M.E de moins de 50 personnes moins de 1% d'entre elles ont un service de communication et "le patron", quelles que soient ses compétences réelles, se charge dans les faits de la Communication et de la

---

36 - STANWORTH (John) and CHAPMAN (Gray Colin) "Bolton 20 years on : the small firms in the 1990s", Paul Chapman Publishing, 1991

37 - FORSYTH (George), MOUNT (Joan), ZINGLER (Terence), Entrepreneurship and Small business development, Texts and cases. Prentice Hall Canada Inc, 1991.

38 - La France, l'Europe, Xe plan 1989-1992, sous commission P.M.E présidée par Antoine Riboud, Rapporteur Général Francis Merrien, Commissariat Gal. au Plan, La documentation Française, Juillet 1989, p.151-152

39 - Communication téléphonique de mars 1994, Mme Nadine April - (C.G.P.M.E)

Gestion des Ressources Humaines (Questionnaire 1<sup>ère</sup> partie). Quant à la mise en place des éventuelles innovations et l'existence d'une structure de recherche et développement, il est évident qu'elles sont liées au pouvoir financier des entreprises. Chez les moins de 50 c'est plutôt les demandes transmises par les commerciaux qui entraînent la fabrication d'un produit nouveau. L'amélioration d'une fabrication existante semblerait être le fruit d'une observation diffuse résultant du travail de tous, des responsables aux techniciens, eux - mêmes sensibles aux réflexions des exécutants.

- Comme corollaire aux observations précédentes, on notera qu'il faut que l'entreprise ait suffisamment de cadres pour pouvoir offrir à l'un d'entre eux un poste de chargé de communication. Il en est de même lorsqu'il s'agit de se constituer une équipe chargée de la Recherche et du Développement. Dans ce dernier cas, le dirigeant, si le besoin de rénovation se fait trop pressant, opte (faute de moyens) pour l'achat de brevets.
- Dans les petites P.M.E (moins de 50 salariés) les besoins en communication externe sont perçus, par les entrepreneurs, comme modestes (tarifs, bon de commande, facture, papier commercial à en-tête, carte professionnelle, catalogues et éventuellement dépliant). Leur création et leur réalisation sont généralement confiées à un imprimeur qui travaille avec le chef d'entreprise.

Les capacités de production, les champs d'action et les moyens financiers des très petites (T.P.E) et des petites (PE) P.M.E sont tels qu'il n'est pas de leur intérêt de faire réaliser des campagnes publicitaires de grande envergure (le service fabrication ne pourrait pas répondre à une demande qui dépasse les capacités d'une T.P.E et même d'une P.E). Certaines agences de publicité à la recherche de niches d'activité démarchent ces entreprises pour leur vendre de la Publicité sur les Lieux de Vente constituée de présentoirs, d'affiches, de calicots, d'aménagements de vitrines, et de tous procédés susceptibles d'attirer l'attention du chaland. On leur propose aussi de réaliser pour eux des opérations événementielles clefs en mains (Stand dans un salon, opérations Portes ouvertes). Il reste que ces actions publicitaires sont conjoncturelles et limitées.

### 1.2.2 - CLASSEMENT SELON LE SECTEUR :

Un des critères de segmentation de l'I.N.S.E.E pour les activités productrices du secteur marchand à l'exception des banques et des assurances est le secteur d'activité.

On y trouve les grands secteurs suivants enquêtés par six services :

- I.A.A : Industries agro-alimentaire, exploitations forestières et coopératives agricoles. Ce secteur est enquêté par le Ministère de l'Agriculture,
- B.G.C.A : Bâtiment - Génie civil et agricole. Ce secteur est enquêté par le Ministère de l'Urbanisme du Logement et des Transports,
- Le Commerce. Ce secteur est enquêté par l'I.N.S.E.E division Commerce,
- L'Industrie. Ce secteur est enquêté par le Ministère de l'Industrie,
- Les Services. Ce secteur est enquêté par l'I.N.S.E.E, division Services.

- Les Transports. Ce secteur est enquêté par le ministère de l'Urbanisme, du Logements et des Transports.

- enfin un code X correspond à un service enquêteur fictif. Il est constitué par les activités marchandes non prises en compte par les services enquêteurs.

La Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de la RNOPC classe les établissements par code de la Nomenclature d'Activités Française (N.A.F) et à l'intérieur par tranche d'effectifs. Par exemple, les différentes industries alimentaires ont un numéro à 3 chiffres qui commence par 15. Ce numéro est suivi d'une lettre :

- 151A - Production de viandes de boucherie
- ...
- 151E - Préparation industrielle de produits à base de viande.
- 152Z - Industrie du Poisson
- 153A - Transformation et conservation de pommes de terre
- ...
- 159T - Production de boissons rafraîchissantes

L'analyse multisectorielle suivante va nous permettre de mieux situer les entreprises de notre corpus. Nous avons constitué le tableau n°6 à partir des données publiées par l'I.N.S.E.E dans l'Annuaire statistique de la France, 1994. Il fait apparaître la répartition des entreprises par secteur et selon leur taille. A titre comparatif nous y avons fait figurer les plus de 499 et les moins de 50 salariés ; mais la catégorie "moins de 10 salariés" est celle qui comprend le plus grand nombre d'entreprises ce qui risque d'orienter bien des observations.

Effectifs	Industrie	B.T.P	Commerce	Transports	Services	TOTAL
<b>-10 sal.</b>	189.000	262.000	510.000	69.000	824.000	<b>1.854.000</b>
<b>10 à 49</b>	36.000	19.000	36.000	7.000	39.000	<b>137.000</b>
<b>50 à 199</b>	8.600	2.100	4.600	1.300	6.000	<b>22.600</b>
<b>200 à 499</b>	1.800	300	600	200	1.100	<b>4.000</b>
<b>+ de 500</b>	1.060	160	300	100	520	<b>2.140</b>
<b>TOTAL</b>	236.460	283.560	551.500	77.600	870.620	<b>2.019.740</b>
en %	11,71%	14,04%	27,31%	3,84%	43,10%	100%

Doc. n°6

Les entreprises de Services de moins de 10 salariés représentent 94,64% de l'ensemble des entreprises de ce secteur. C'est la catégorie d'entreprises dont la représentation est la plus forte, tous secteurs confondus.

Dans ce classement globalisant, l'industrie seule ne représente que 12% de la totalité des entreprises françaises et moins de 30% des P.M.E (10 à 499 salariés) or elle

occupe très souvent la première place dans le discours français. B. DUCHÉNEAUT<sup>40</sup> estime que cela tient à trois raisons majeures :

- 1) le contexte historique. L'image de l'usine, de son labeur, de sa productivité, a imprégné nos mémoires.
- 2) l'argumentation selon laquelle l'activité industrielle sous tend tous les autres secteurs qui n'existeraient pas sans elle.
- 3) l'information disponible, abondante et sérieuse que diffuse largement le Ministère de l'industrie dont dépendent les P.M.I. Tous ces phénomènes contribuent à sous étudier les secteurs non-industriels et particulièrement le secteur des Services. Alain MADELIN avait, en février 1994, déploré l'absence de structures de représentation commune pour les Services. Ceux-ci sont productifs et contribuent fortement à l'emploi.

Il convient aussi d'effectuer une analyse spécifique pour les groupes de P.M.E/P.M.I de 50 à 499 salariés et d'observer leur répartition en fonction des secteurs.

	<b>Industrie</b>	<b>B.T.P</b>	<b>Commerce</b>	<b>Transports</b>	<b>Services</b>	<b>TOTAL</b>
Effectifs	10.400	2.400	5.200	1.500	7.100	26.600
en %	39,10%	9,%	19,55%	5,65%	26,70%	100%

Doc. n°7 - Les + de 50 - C.R.C.I. 1996.

Les P.M.E/P.M.I qui nous intéressent ne constituent (en effectif) qu'une petite partie de l'ensemble. Mais une fois de plus, le groupe des "+ de 50" se distingue de la situation globale. Ici, le nombre des P.M.I est le plus importante, il est suivi de celui des Services; du Commerce, du B.T.P et des Transports. Peut-être faudrait-il ajouter cette nouvelle raison aux motifs de leur notoriété invoqués par B. DUCHÉNEAUT.

Les E.A.E découpent la production des entreprises en deux dimensions : l'activité et la localisation des établissements de l'entreprise. L'I.N.S.E.E procède à un traitement de ces deux sources auxquelles il ajoute des informations provenant de source fiscale : les déclarations des Bénéfices Industriels et Commerciaux (B.I.C) pour produire l'enquête de Régionalisation des E.A.E. La mise en cohérence et le rassemblement des informations E.A.E et B.I.C sont réalisées par l'I.N.S.E.E par l'intermédiaire du Système Unifié de Statistiques d'Entreprises (Suse).

Les enquêtes E.A.E de l'I.N.S.E.E croisent les deux paramètres: secteur et effectif. Il existe des enquêtes exhaustives accompagnées par : un questionnaire général (Q.G), un questionnaire simplifié, un questionnaire minimal (Q.M). Le choix du type de questionnaire qui accompagne l'enquête, correspond à des tranches d'effectifs établies pour chaque secteur. Les seuils minimaux de salariés retenus varient comme pour les autres classements. En fonction des secteurs, ils se situent entre 0 et 20 personnes.

---

40 - B. Duchéneaut, 1995, Enquête sur les P.M.E./P.M.I françaises, page 48.

Le tableau suivant illustre cette situation.

POUR LES SECTEURS CI-APRÈS :	SEUIL MINIMAL DE SALARIÉS RETENU:
E.A.E Agriculture et E.A.E Transports	0 salariés
E.A.E B.G.C.A	6 salariés
E.A.E Industrie	10 salariés
E.A.E Commerce et E.A.E Services	20 salariés

N°8 - d'après I.N.S.E.E Méthodes, la régionalisation des E.A.E.

#### 1.2.4 - CLASSEMENT SELON LA FORME JURIDIQUE<sup>41</sup>

Les P.M.E empruntent différentes formes juridiques avec toutefois une préférence nette pour la Société anonyme, comme le montre le tableau suivant établi en pourcentage, au niveau national. Ce tableau réalisé à l'échelon national ne peut pas nous servir de point de comparaison parce qu'il inclut la totalité des P.M.E/P.M.I (de 0 à 499 salariés). Il reste cependant intéressant car il permet de dégager des tendances.

FORMES JURIDIQUES	en 1987	en 1990
Entreprises individuelles		
- sans salarié	40%	37%
- avec salariés	27%	23%
SARL	14%	19%
Sociétés anonymes	2%	5%
autres formes <sup>42</sup>	17%	16%
Total	100%	100%

n°9 - in "les P.M.E" A. Bizaguet, p.16

A partir de ce tableau on peut constater que :

- 60 % (37+23) des P.M.E sont constituées en entreprises individuelles qui emploient 14 % des salariés. D'autre part, 80% des "plus petites entreprises" ont cette forme juridique simple où une seule personne physique assure la direction, perçoit les bénéfices et supporte les risques. Une recherche par secteur a montré que les

41 - enquête BIC ressortissant du régime normal.

42 - 2/3 de ce groupe sont des sociétés civiles. Le reste se partage entre Sociétés en nom collectif, sociétés unipersonnelles à responsabilité limitée (créée en 1985), coopératives, sociétés en participation, sociétés en commandite simple, sociétés de fait, associations loi 1901, G.I.E...

entreprises personnelles sont très nombreuses dans les B.T.P ( 75% des entreprises du secteur), les Services (72%), le Commerce (63%) mais le sont moins dans l'industrie (50%) où en raison du poids des immobilisations et des moyens utilisés, on trouve davantage de SARL et de SA.

- la SARL est la forme la plus répandue en ce qui concerne les entreprises de moins de 20 salariés. Cette forme reste la plus nombreuse au-delà de 20 salariés dans les secteurs des B.T.P et du Commerce. Il en est de même pour l'échantillon de la région Nord-Pas-de-Calais que nous avons retenu.
- la SA : 80% des P.M.E de plus de 100 salariés sont constituées sous la forme de Société anonyme. 5% d'entre elles emploient 50% des effectifs des P.M.E.

Depuis 1985, le législateur, pour faciliter la création de très petites P.M.E, a prévu d'instituer l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (E.U.R.L).

#### **1.2.4.1 - Création d'un nouveau type de société.**

Il n'existait pas en droit français de cadre juridique permettant aux sociétés importantes de s'associer dans une entreprise commune pour mener à bien des opérations de gestion, de coopération commerciale ou de recherche. De ce fait, dans les années quatre-vingt, certaines d'entre elles avaient dû localiser des holdings ou des joint-ventures dans des pays étrangers (particulièrement aux Pays Bas).

Sur proposition d'une étude émanant du C.N.P.F, le gouvernement a proposé un projet de loi adopté par l'Assemblée et le Sénat le 3 janvier 1994 et créant les Sociétés par Actions Simplifiées (S.A.S). Le droit commun des sociétés (articles 1832 à 1844-17 du Code Civil) est applicable à la S.A.S ainsi que certaines dispositions particulières concernant les SA. Cette forme de société se caractérise par la très grande liberté accordée à ses fondateurs tant dans son organisation interne (direction, décisions collectives) que dans le contrôle de son actionariat. Dès lors, elle est particulièrement adaptée à la coopération entre entreprises et, à la limite, elle pourra être utilisée comme holding de contrôle ou dans des montages associant des sociétés d'investissement ou des sociétés de capital-risque.

#### **1.2.4.2 - La constitution d'une S.A.S**

Les conditions de constitution d'une S.A.S sont les mêmes que celles d'une SA auxquelles s'ajoutent certaines règles particulières. Le législateur a prévu que la S.A.S peut ne comprendre que deux actionnaires (sociétés ou établissements publics de l'État), mais chacun d'eux doit avoir un capital social libéré au moins égal à 1.500.000 francs. "La S.A.S est donc une société de sociétés dotée d'un solide capital social et de ce fait à l'abri, a priori, de la fragilité financière dont souffrent généralement les P.M.E ou les franchisés français.

Il y a deux modes de constitution pour une S.A.S. Ce peut être une création pure ou une transformation d'une société préexistante. Cette transformation doit répondre aux mêmes conditions que la création. La S.A.S doit être désignée par une dénomination sociale qui, sur tous les documents, sera précédée ou suivi par S.A.S et par l'énonciation du montant du capital social.



### **1.2.4.3 - Statut des dirigeants.**

La direction de la S.A.S doit comprendre au moins un président qui va représenter la personne morale dans ses rapports avec les tiers. Sous cette réserve, les actionnaires peuvent nommer un dirigeant unique ou bien un organe collégial de direction auquel ils donneront le nom de leur choix, choisir (ou non) ce ou ces dirigeants parmi les actionnaires, et prévoir des exigences particulières (compétence, diplôme, âge). Les statuts préciseront les conditions de nomination, de révocation, de durée du mandat et le mode de rémunération.

Le président et les dirigeants, de droit ou de fait, de la S.A.S sont soumis aux règles qui fixent la responsabilité des membres du conseil d'administration et du directoire des sociétés anonymes. La loi assimile fiscalement la S.A.S à une société anonyme et les règles de celle-ci lui sont applicables. De part sa constitution la S.A.S. est une société fermée. Elle peut, par exemple, être très utile à une corporation ou à toutes les entreprises d'un secteur qui souhaitent créer une société de recherche commune pour l'amélioration de l'environnement ou la lutte contre la pollution.

On trouvera dans le J.O. du 4 janvier 1994 toutes les dispositions qui sont applicables aux S.A.S. Du fait de sa création relativement récente ce type de société, que le législateur considère comme des P.M.E, n'apparaît pas encore dans les statistiques.

### **1.3 - DÉMOGRAPHIE, DURÉE DE VIE et DÉFAILLANCES :**

Considérée comme créateur d'emploi, le monde des P.M.E/P.M.I intéresse particulièrement les économistes qui se penchent sur leur création, leur durée de vie et leur disparition. Cependant, s'il est assez aisé d'enregistrer une nouvelle entreprise aux Registre du Commerce, il devient vite délicat de noter sa durée de vie et d'établir exactement dans quelle mesure on est en présence d'une entreprise nouvelle créée ex nihilo, puisqu'en fait ce devrait être uniquement le chiffre des créations pures qui donnerait l'information. Dans la pratique il n'en est rien, car comment appeler un entreprise qui n'a qu'une activité saisonnière et qui rouvre chaque saison avec des effectifs de personnels modifiés. Y a-t-il création d'emplois quand une grande entreprise crée une nouvelle P.M.E qui sera souvent sous-traitante, mais qu'elle se borne à transférer une partie de son personnel et n'embauche personne ? D'autres causes encore sont difficilement estimables (réanimation ou mise en veilleuse d'entreprise). Le problème est qu'ici on raisonne en création d'entreprises et là en création d'emplois. Il faudrait que les analystes acceptent de ne pas lier des choses qui pratiquement ne le sont pas puisqu'il peut y avoir création d'entreprise sans création d'emploi et vice versa. Cette situation résulte de la montée du chômage et d'une lutte désespérée pour l'endiguer.

### 1.3.1 - DÉMOGRAPHIE.

La démographie économique étudie le parc des entreprises et de leurs établissements, ainsi que les mouvements qui les affectent. Elle constitue une composante indispensable de la connaissance de l'appareil productif à travers la composition de cet ensemble, ses évolutions et ses mutations. Les créations correspondent à la naissance de nouvelles unités légales. Il peut s'agir de personnes morales comme les sociétés à responsabilité limitée, ou de personnes physiques comme les artisans. L'importance de ces flux de nouvelles unités, leur enjeu pour le renouvellement du tissu productif d'une région ou leur impact sur l'emploi place la création d'entreprise au centre des préoccupations des décideurs institutionnels.

"De 1987 à 1995, quelques 270 à 300.000 entreprises voient le jour chaque année en France. Le parc des entreprises avoisinent les 2.300.000 unités, plus d'une entreprise sur dix est donc née dans l'année."<sup>43</sup> Ces chiffres ne correspondent pas tous à ce qu'il convient d'appeler des "créations pures" parce que ce ne sont pas des entités économiques réellement nouvelles. Dans :

- "16% des cas, il s'agit de reprises d'entreprises existantes, et dans
- 20% des cas de créations correspondant à des "réactivations" d'entreprises individuelles souvent liées à des activités saisonnières ou à des entrepreneurs alternant profession indépendante et emploi salarié".

Malgré une baisse constante depuis 1987, le commerce rassemble encore 30% des créations. Les contributions de l'industrie, y compris l'agro-alimentaire (10%), et la construction (13%) sont relativement stables. L'ensemble des services représente 47% des créations avec une large part au secteur des services aux entreprises.<sup>44</sup> Les créations sont avant tout de très petites entreprises et les trois quarts n'ont pas de salarié à la naissance. En ce qui concerne les créations pures, cette proportion à la naissance passe à quatre entreprises sur cinq. La part des unités créées sous le statut de personne physique ( 7 sur 10) a tendance à régresser passant de 70 à 65% sur la période 1987/1995.

Dans son rapport Bilan/perspectives 1996/97, la C.R.C.I a annoncé qu'en "1995, le Nord-Pas de Calais a enregistré 9.910 immatriculations et 9.251 radiations au Registre du Commerce et des Sociétés parmi lesquelles 6.633 créations "pures" en baisse de 0,9% par rapport à 1994 et 5.135 disparitions en baisse de 5,8%". Pour la seconde année consécutive, la région fait partie de celles qui se comportent mieux ou "moins mal" que la moyenne française où les créations pures ont reculé de 2,6%.

---

43 - I.N.S.E.E-RÉSULTATS, création et devenir des entreprises de 1987 à 1995., mai 1997.

44 - Leur poids, dans le volume des créations, est passé de 15% en 1987 à plus de 18% en 1995.

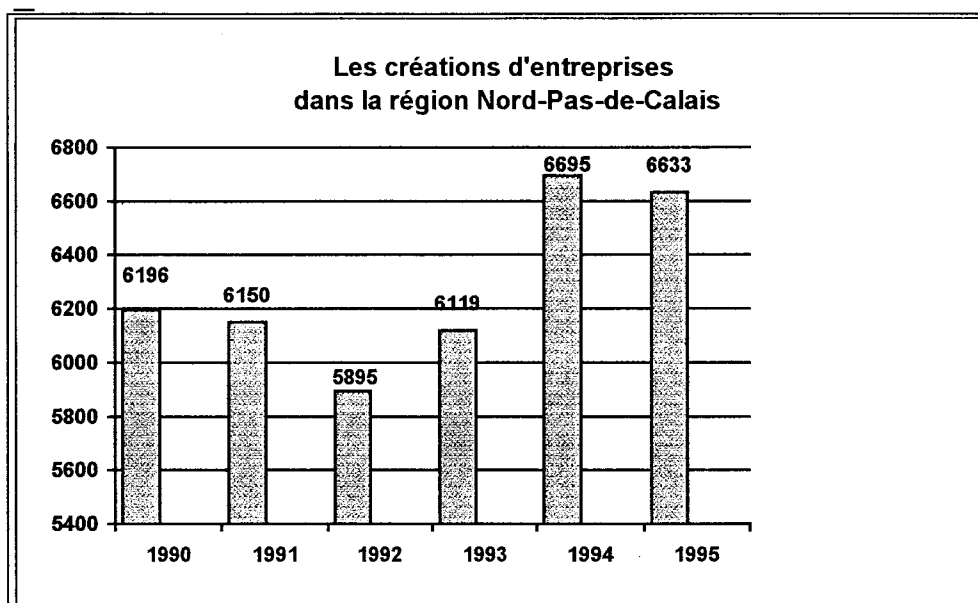


fig. n°10 - source C.R.C.I - Service Études - 1996/97

Dans cet ensemble, c'est le secteur de la construction et du génie civil qui continue à présenter le taux de croissance le plus élevé (443 créations, soit +10,5%). Viennent ensuite les prestataires de services (1.722 créations, soit +1,5%) qui avaient subi une légère diminution en 1994 et l'industrie (535 créations, soit +1,1%).

Les créations dans le commerce ont légèrement faibli, après plusieurs années d'augmentation, la baisse est de 2,8%. Quant aux entreprises de transports les créations n'ont été que de 338 entreprises et le taux de recul est de 10,1%. Malgré ce léger ralentissement le secteur du commerce conserve la plus grande part des créations (50,1% des entreprises créées). Viennent ensuite les activités des services (26%), l'industrie (9,1%), le B.T.P (7,5%). Les autres secteurs (Banque, Assurances, activités agricoles) voient leur part augmenter dans le total de créations, alors que celle des transports (5,7%) a diminué.

Érosion ou progression du mouvement de créations se répartit différemment selon les secteurs géographiques.

Arrondissements consulaires	taux de progression du mouvement de créations
Calais	+ 45,5%
Avesnes sur Helpe	+ 34,3%
Cambrai	+ 20,7%
Armentières-Hazebrouck	+ 15%
le Valenciennois	+ 7,1%
Boulogne-Montreuil	+ 1,2%

fig. n°11 - Taux de progression du mouvement de créations. D'après C.R.C.I.

Arrondissements consulaires	taux de recul du mouvement des créations
Arras	- 0,5 %
Béthune	- 2,6 %
Saint-Omer/Saint Pol	- 4,6 %
Lille-Roubaix-Tourcoing	- 6 %
Dunkerque	- 9,8 %
Lens	- 17,2 %
Douai	- 22,6 %

n°12 - Taux de recul du mouvement des créations - C.R.C.I, Service Études 1996

L'essentiel des créations est resté concentré sur les circonscriptions de

- Lille - Roubaix - Tourcoing (41,9%),

Les autres zones qui ont une répartition significative sont les suivantes :

- Valenciennes (7,1%),
- Boulogne (6,1%)
- Arras (5,8%)
- Dunkerque (5,6%)
- Calais (4,8%)
- Avesnes sur Helves (4,7%)
- Cambrai (4,6 %)

Seule une entreprise sur deux atteint son cinquième anniversaire, et les sociétés résistent globalement mieux que les entreprises individuelles. C'est dans les secteurs de l'industrie de l'habillement, des intermédiaires de commerce et celui du commerce de détail que le taux de survie est particulièrement faible. Les taux régionaux de survie des entreprises à cinq ans varient de 41% à 57%. Ces écarts sont le reflet des spécificités régionales et ne sont pas liés à des effets de structures. L'étude de la survie montre également l'absence de lien net entre l'intensité des flux de création et le taux de survie.

Les statisticiens de l'I.N.S.E.E<sup>45</sup> signalent que :

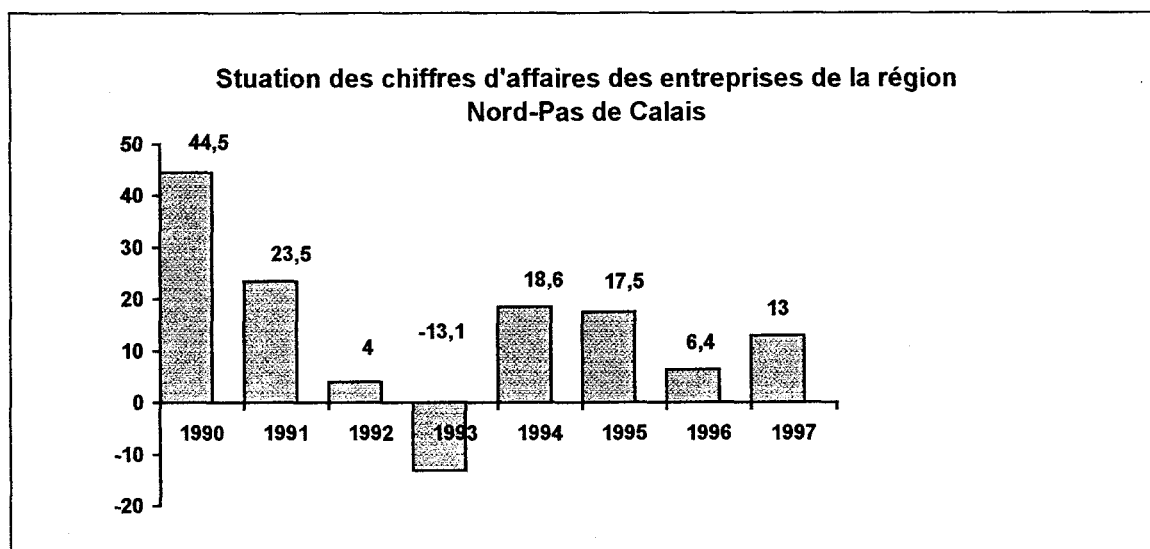
- plus il se crée d'entreprises, plus il en reste cinq ans après.
- les régions dynamiques, capables de rajeunir leur tissu productif, sont bien des régions à fort taux de créations pures.
- à l'inverse, les régions à fort taux de reprises sont des régions qui vivent repliées sur elles-mêmes autour d'un tissu productif ancien.

Les défaillances judiciaires d'entreprises dans la région, sont comptées selon la date de jugement et ne sont connues qu'à la fin des mois de septembre. Selon le Bulletin Officiel des Annonces Civiles les mises en redressements judiciaires sur la période d'octobre 1995 à septembre 1996, ont augmenté de 3,4% par rapport aux douze mois précédents alors que la France voyait au contraire ses chiffres se stabiliser (-0,01 %). En 1994-1995 la variation enregistrée sur la même période avait été de -12,9% pour la région et de -7,9% pour la moyenne nationale.

Pour toutes les circonscriptions de la région, l'année 1993 a été une année difficile au cours de laquelle les chiffres d'affaires ont baissé entre -0,1% dans la circonscription

45 - I.N.S.E.E Résultats Op. cit. p.39

de Calais à -22,4% dans la circonscription d'Avesnes sur Helpe. Si les chiffres d'affaires ont recommencé à augmenter depuis 1994, ils restent cependant inférieurs à ce qu'ils étaient en 1990 (dernière année très favorable pour les P.M.E./P.M.I.). Le graphique ci-dessous indique les chiffres d'affaires des entreprises (toutes tailles confondues) de la région Nord-Pas de Calais. Le chiffre de l'année 1997 est prévisionnel.



n°13 - C.R.C.I de Lille, Service Études, 1996/97.

Le taux de survie à 7 ans des entreprises créées en 1987 (créations totales) dans la région Nord-Pas de Calais est le suivant :

	I.A.A	Indus.	Constr.	Comm.	Transp.	HCR	S. Entre	S.Ména.
France (hors DOM)	49%	41%	38%	33%	41%	32%	42%	56%
RNOPC	49%	44%	36%	34%	41%	32%	39%	63%
NORD	47%	43%	35%	32%	38%	31%	40%	63%
P. de C.	53%	48%	38%	36%	46%	34%	36%	63%

I.A.A. : Industrie agro-alimentaire  
 Indus : autres industries  
 Constr. : Construction  
 Comm : commerce

Transp : transports  
 HCR : Hôtels Cafés Restaurants  
 S. Entre. : services aux entreprises  
 S. Ména. : Services aux ménages

fig. n° 14 - source C.R.C.I, Service Études, 1996

Seuls les cas où au moins trente entreprises étaient actives lors de leur septième anniversaire sont reportés dans ce tableau. A sa lecture on note que :

- ce sont essentiellement les entreprises de services aux entreprises et les entreprises de construction qui ont un taux de survie inférieur à la moyenne nationale. Dans les autres secteurs, la région Nord-Pas de Calais fait aussi bien et parfois même nettement mieux (services aux ménages) que la moyenne nationale.

- - les chances de survie sont irrégulièrement réparties entre les deux départements et selon les secteurs. Les entreprises du Pas-de-Calais survivent mieux que celles du Nord, sauf dans les Services aux entreprises.

L'emploi salarié est lié à la démographie. Nous allons donc voir quelle était la situation de l'emploi dans les P.M.E./P.M.I en 1994 :

Taille des entreprises	Nombre de salariés (hors G.E.N*)	Nb. d'établissements I.C.S**46
50 à 199	2.891.908	31.200
200 à 499	1.427.313	5.750
Total	4.319.221	36.950

\*G.E.N :Grandes entreprises nationales - \*\*Établissements I.C.S : les entreprises du champ I.C.S n°15 - L'emploi salarié en France en 1994 - (I.N.S.E.E.)

C. BERTHIER et M.C PARENT<sup>47</sup> (1994) ont constaté que de "1984 à 1988, le stock des P.M.E actives de 20 à 499 salariés, s'est accru de 6 000 unités et le gain en effectifs a été de 300 000 emplois. Ces mouvements se sont effectués aux dépens des grandes entreprises et se sont accompagnés d'un développement du secteur tertiaire au détriment de l'industrie". En fait, un tiers seulement de l'emploi crée se situe dans les P.M.E présentes sur cette période et qui se sont développées régulièrement. Les autres deux tiers proviennent pour l'essentiel du solde d'entrée et de sortie du champ des P.M.E, soit parce que les très petites P.M.E augmentent leurs effectifs et dépassent le seuil de 20 salariés, soit à la suite de scission de grandes entreprises. Une étude I.N.S.E.E. (citée par C. BERTHIER et M.C. PARENT - cf. supra.) portant sur l'année 1987 a montré que les restructurations ont entraîné une réduction du nombre des très petites P.M.E et une contraction du nombre des P.M.E dont la taille moyenne s'est un peu élevée.

Au cours des années 70, pour les P.M.E/P.M.I, le solde, entre créations d'entreprises et défaillances par règlement judiciaire ou liquidation de biens, est redevenu positif. Après un léger fléchissement de rythme entre 1982 et 1984, les créations réelles se sont maintenues à un niveau élevé compensant un accroissement des défaillances. Chaque année, environ 20% des très petites (moins de dix salariés) et des petites (de 10 à 99 salariés) P.M.E changent de catégorie. Les unes se développent, les autres se réduisent ou disparaissent. Les entreprises jeunes sont les plus fragiles. Plus d'un cinquième des nouvelles P.M.E/P.M.I. disparaissent avant leur premier anniversaire, 30% n'atteignent pas 2 ans et 50% disparaissent avant leurs 5 ans (Statistiques I.N.S.E.E novembre 1990). Cela retentit sur la durée de vie de l'ensemble des

46 - Industrie, Construction, Commerce et Services regroupent les unités légales qui correspondent à de véritables entreprises et dont l'activité appartient au champ I.C.S

45 - I.N.S.E.E, Économie et statistiques n° 271/272, 1994 - p. 4.

47 - I.N.S.E.E -Économie et Statistiques. Op. cit.

1<sup>ère</sup> Partie - Chapitre 1 - Section 1.

P.M.E/P.M.I au fur et à mesure que les naissances s'accroissent et que l'âge moyen des entreprises baisse.

D'après le C.E.P.M.E, on note que :

- une P.M.E sur deux existantes a été créée depuis 1987.
- les créations de P.M.E/P.M.I intéressent tous les secteurs économiques avec une prédiction marquée pour les Services et le Commerce.
- 9% des créations ont été des P.M.I qui ont apporté entre un quart et un tiers du total d'emplois liés à la création des P.M.E.
- les créations de P.M.E intéressent tout le territoire français mais les régions de l'arc nord-est, quoiqu'en solde positif, sont moins favorisées.
- les nouvelles entreprises sont créées dans la catégorie des "très petites ou des petites". Cela s'explique parce que les débuts sont généralement difficiles et qu'une P.M.E qui se constitue doit rembourser des emprunts qui sont en moyenne à hauteur de 53% de son capital. 63% des P.M.I et 95% des P.M.E ont moins de 10 salariés. La moyenne serait de 4 salariés la première année, mais pour celles qui subsistent, elle est de 9 salariés quatre ans plus tard. Le statut de personnes morales est choisi pour 43% des créations (dont 30% de SARL). Plus de 8 sur 10 des P.M.E nouvelles naissent avec un capital non supérieur à 100.000 F.

Pour A. BIZAGUET, les raisons les plus souvent avancées de ce regain de vitalité des P.M.E sont :

- d'ordre moral : Après avoir été vilipendés en 1968, les entrepreneurs et les aspects bénéfiques du profit sont réhabilités<sup>48</sup>
- d'ordre social : plus de trois millions de Français avaient en 1989, un sujet précis de création d'entreprise. 42% d'entre eux ont effectué la même année des démarches préliminaires. Si seulement 20% matérialisent leur rêve de création, on assistera à 250.000 naissances de P.M.E/P.M.I. À ces désirs d'indépendance de réalisation d'une idée ou d'une invention, correspondent un accroissement de la mobilité et une certaine hostilité au gigantisme et aux conditions de vie trépidante des grandes villes d'où un retour en faveur des carrières provinciales intéressantes.

Les grandes entreprises ont tendance à créer des filiales spécialisées dans des créneaux rentables, en amont ou en aval de leurs productions principales. Un cinquième de l'ensemble de la création d'entreprise serait le fait de filialisation. Ce mouvement est soutenu aussi par d'autres P.M.E qui ne souhaitent pas grandir et préfèrent créer des firmes de taille identique, bénéficiant ainsi d'une stratégie de grappe<sup>49</sup>. Actuellement, on observe cette démarche sur les zones commerciales avec le groupe Auchan dont les filiales ou les sociétés franchisées ou agréées ont nom : Pizza Paï, Chandeleur, Amarine, Flunch, Pic pain, Kiabi, Décathlon, Boulanger, Leroy-Merlin.

---

48 - les événements de 1989 à l'Est qui consacrèrent l'échec du collectivisme ont largement influencé les opinions.

49 - La stratégie de grappe consiste à installer sur une zone de forte attraction, des entreprises non-concurrentes et relativement complémentaires.

Le développement de la sous-traitance, de la franchise et de la distribution agréée, a été un stimulant démographique important pour les P.M.E/P.M.I.

■ *d'ordre économique* : l'extension continue du tertiaire, les crises sectorielles, les stratégies de marketing (lutte contre la concurrence, réduction des prix de revient, innovation) ont favorisé la création de P.M.E. D'après le Ministère du Travail, 20% des entreprises créées entre 1985 et 1990 serait le fait de personnes privées d'emploi.

Les grandes entreprises<sup>50</sup>, devant des problèmes de suremplei, développent des stratégies "d'essaimage" et favorisent par des prêts, des conseils, des aides, la création par leurs cadres, d'entreprises personnelles. Ces pratiques d'essaimage, qui sont apparues en 1985, favorisent les reprises dans des conditions de plus grandes chances de réussite. Des cadres non licenciés, bloqués dans leur avancement dans des firmes dont l'existence est souvent en danger, ont également choisi la voie de la création. L'I.N.S.E.E note que ces entreprises ont 80% de réussite à 4 ans contre 58% pour celles qui n'ont pas pu bénéficier de ces avantages. Afin de faciliter ces départs, la loi du 3 janvier 1981 a prévu un "congé pour création d'entreprise".

■ *d'ordre politique* : Ces dernières années, l'État et la Communauté européenne (C.E.E.) ont favorisé la création de PME/PMI. L'État a fondé en 1985 l'Agence Nationale pour les Créations d'Emploi (A.N.C.E) puis a accordé des avantages fiscaux, simplifié les formalités d'installation et avec la C.E.E. aidé la formation, la recherche, l'innovation (Voir infra chapitre 2, section 2.)

Les Chambres de Commerce, les Organismes régionaux et départementaux, les collectivités territoriales et locales, certaines banques<sup>51</sup> les "clubs" privés (Gagnants, W.T.C, Maison des Professions), l'Agence pour l'emploi des cadres (A.P.E.C), les Syndicats professionnels apportent aussi une aide efficace. Une création d'aide récente dans l'Euro-région est la mise en réseau transfrontalier des moyens de l'E.G.E.E (Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise) et de B.S.C (Belgian Senior Consultants) afin d'apporter une aide bénévole aux P.M.E/P.M.I belges et françaises en difficultés passagères.

P-A JULIEN et M. MARCHESNAY ont constaté que la création nette d'emploi par les P.M.E est due presque autant à la création de nouvelles entreprises qu'à l'expansion de celles existantes<sup>52</sup>

En 1995, pour l'ensemble des entreprises I.C.S, les P.M.E représentent 59% de l'emploi salarié, 51% de la valeur ajoutée et 45% du chiffre d'affaires global<sup>53</sup>.

---

50 - comme le C.E.A. Industrie, I.B.M etc.

51 - Obtenir un prêt bancaire augmente de 20 points les chances de réussite par rapport à ceux à qui le prêt a été refusé. (Statistiques. I.N.S.E.E 1990)

52 - P-A Julien et M. Marchesnay, La petite entreprise, p. 44.

53 - B. DUCHÉNEAUX, 1995, Enquête sur les P.M.E, Paris, Maxima.



### 1.3.2 - DURÉE DE VIE, PÉRENNITÉ ET DÉFAILLANCES :

En 1990, l'I.N.S.E.E estime que la durée de vie d'une P.M.E/P.M.I est en moyenne de 16 ans. Faut-il en conclure qu'à 16 ans d'âge une entreprise doit être considérée comme pérenne ? Nous savons tous que ce chiffre est une moyenne et que de nombreuses entreprises centenaires existent dans la Région Nord-Pas-de-Calais<sup>54</sup>. Ceci est d'autant plus probable que 50% des P.M.E n'atteignent pas leur cinquième anniversaire. Nous n'avons pas trouvé de définition pour l'expression "*d'entreprise pérenne*", le dictionnaire nous a indiqué que la pérennité signifiait la longévité. Le corps médical, considère qu'il y a longévité lorsqu'une personne a dépassé l'âge moyen de son groupe, nous nous rangerons donc à cet avis et classerons dans les entreprises pérennes toutes celles qui ont dépassé 16 ans d'âge.

Il convient toutefois de se demander si au cours de sa vie la P.M.E/P.M.I ne rencontre pas d'obstacles qui lui soient particuliers et si ses problèmes de gestion ne doivent pas être traités à l'aide de techniques propres. L'un des principaux problèmes qui se pose aux P.M.E, et plus particulièrement aux très petites entreprises, est celui de leur survie. On a vu disparaître la majorité des petits commerces de distribution et on a assisté à la montée de petites entreprises qui semblent viables et performantes, dans le secteur des services.

Les regroupements, les créations de filiales, la franchise ont fait régresser le nombre des unités indépendantes. En France de 1976 à 1983 c'est l'alimentation, la production de machines de bureau et l'industrie de l'armement qui ont le mieux résisté à la crise. Ces secteurs ont même vu augmenter leurs effectifs. En revanche le bâtiment, le textile, la construction automobile et l'habillement ont été les secteurs qui ont enregistré les plus fortes pertes<sup>55</sup> de personnels. Il faut signaler qu'il y a erreur lorsqu'on lie la santé des entreprises à la création d'emplois. Il semble que pour 1997, le chiffre d'affaires du secteur "Bâtiment" soit en hausse alors qu'il y aurait encore des licenciements c'est à dire une baisse de l'emploi.

Jusqu'à la fin des années quatre-vingt, l'ambition d'un dirigeant des P.M.E/P.M.I était d'augmenter les capacités de production de son entreprise jusqu'à ce qu'elle parvienne à être une grande entreprise (plus de 500 salariés). Au cours de ces évolutions, souvent réalisées sans études de marché préalable, on voyait disparaître de nombreuses entreprises victimes de leur appétit démesuré. Une autre cause de disparition était, et demeure, l'impréparation de la succession. Enfin les difficultés économiques propres aux périodes de crise viennent augmenter considérablement les défaillances de P.M.E. Les grèves de certains secteurs (Transports, Poste, Banque...) mettent gravement en péril la vie des P.M.E. Le président de la C.G.P.M.E, M. REBUFFEL, a déclaré au cours de l'interview télévisée du 8 juin 1996 que "les grèves du mois de décembre 1995 étaient

---

54 - pour fêter son anniversaire l'H.E.D.E.C de Lille a publié, en 1990 la liste de cent entreprises lilloises centenaires.

55 - GUESNIER, (B) Créations d'emplois dans les petites et moyennes entreprises : la France, enquête de l'Union Nationale pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (U.N.E.D.I.C), I.E.R Université de Poitiers, juillet 1986.

directement la cause de 8.000 faillites d'entreprises qui ont été déclarées au cours du 1er trimestre 1996".

En analysant les statistiques relatives aux P.M.E/P.M.I (toutes tailles et tous secteurs confondus), on pourrait déduire que les raisons les plus apparentes de leur disparition peuvent prendre les formes suivantes :

- Il s'agit d'une "obligation forcée" par règlement judiciaire ou liquidation de biens (loi du 3/07/1967) ou par jugement de redressement judiciaire (loi du 25/01/1985) qui sont publiés au B.O-D.A.C.C.
- la P.M.E/P.M.I fusionne ou est absorbée par une autre entreprise.
- l'entrepreneur cesse volontairement son activité ou celle-ci s'arrête après son décès.
- la PME/PMI a évolué dans un environnement socio-économique pénalisant (grèves).

Ce qu'il serait intéressant d'établir, ce sont naturellement les autres motifs et l'effectif des disparitions masquées ou alors, de connaître si le nombre de disparitions floues est constant. En fait l'intérêt de ces "statistiques" repose sur des flux plutôt que sur des résultats dénombrés. On constatera, dans le tableau et le graphique ci-après, que, depuis 1985, les disparitions forcées se sont accrues. Ces flux ont été établies à partir des chiffres fournis par A. BIZAGUET, et, en fonction des raisons que l'on vient de citer, tous motifs de cession confondus.

Pour la période 1985/1990 :

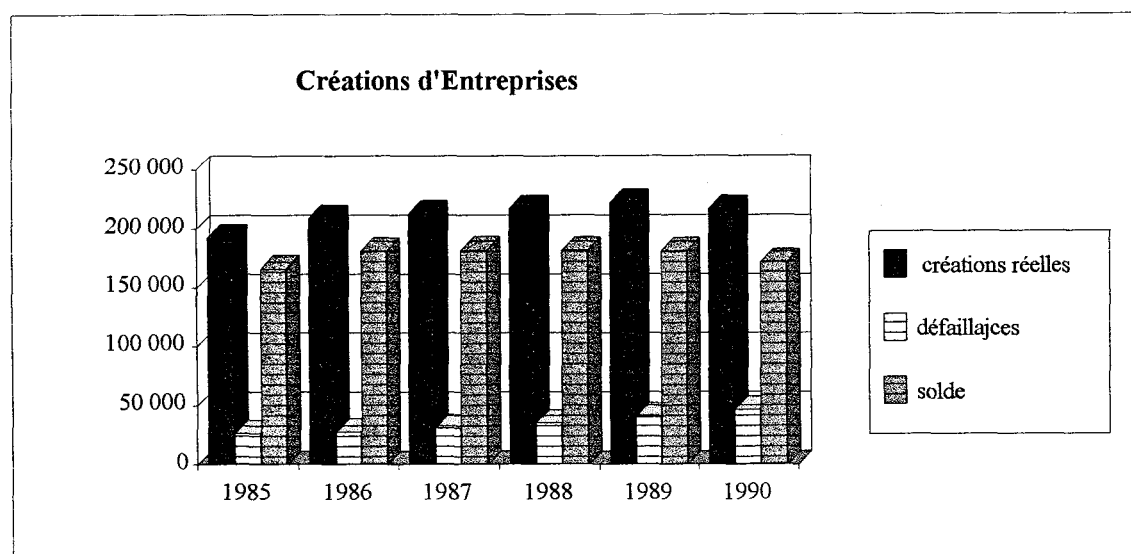
- 1989 est l'année où il y a eu le plus grand flux de créations, (221.520)
- 1990, celle qui a connu le plus grand nombre de disparitions (46.170)
- le meilleur solde se situe en 1987 (181.824)

ANNÉES	CRÉATIONS PURES	DÉFAILLANCES <sup>56</sup>	SOLDE
1985	192 300	26 425	165 875
1986	208 730	27 802	180 928
1987	212 590	30 766	181 824
1988	216 580	35 052	181 528
1989	221 520	40 420	181 100
1990	216 300	46 170	170 130

N°16 - Tableau établi à partir des données in publiées dans Les P.M.E, A. BIZAGUET, p.17

56 - défaillances est pris ici dans le sens de disparition du fichier S.I.R.E.N.E.

La réalité n'est pas aussi simple qu'elle apparaît dans ce tableau et une analyse plus fine montre de nombreux biais. Le terme "défaillances" recouvre des disparitions juridiques forcées qui sont de vraies défaillances mais aussi les disparitions précédant les reprises, et on ajoutera que cette reprise va être comptabilisée dans les naissances s'il y a recréation. Certaines entreprises sans activités ne se font pas radier auprès des registres pour diverses raisons. L'I.N.S.E.E évaluait en 1988 cette catégorie d'entreprises à près de 9%, et celles qui n'auraient qu'une activité accessoire à 11% du total des P.M.E. Il semblerait que 20% des P.M.E. n'auraient qu'une activité limitée ou inexistante.



n° 17 - Graphique établi à partir des données éditées dans Les P.M.E., A. BIZAGUET, p18

En 1980, il y avait 17.375 défaillances judiciaires et en 10 ans, on a atteint le nombre de 46.170. En 1993, 56% des entreprises de moins de cinq ans ont dû déposer leur bilan. D'après l'I.N.S.E.E, cette même année le nombre des défaillances d'entreprises a atteint un record : 63.187 jugements contre 57.796 en 1992 et 3.000 en 1988, soit une augmentation de 80% en 5 ans. L'accroissement des défaillances judiciaires n'est pas également réparti entre tous les secteurs. Le tableau ci-après fait apparaître dans l'ordre croissant, l'augmentation des défaillances entre 1980 et 1989.

Ce qui représente pour :

L'Industrie	+ 80 %
Le Commerce	+ 110 %
Les B.T.P	+ 130 %
Les Transports	+ 140 %
Les Services	+ 190 %.

N°18 - d'après A. BIZAGUET, les P.M.E., p.24

Ce tableau peut également être visualiser par le graphique suivant :

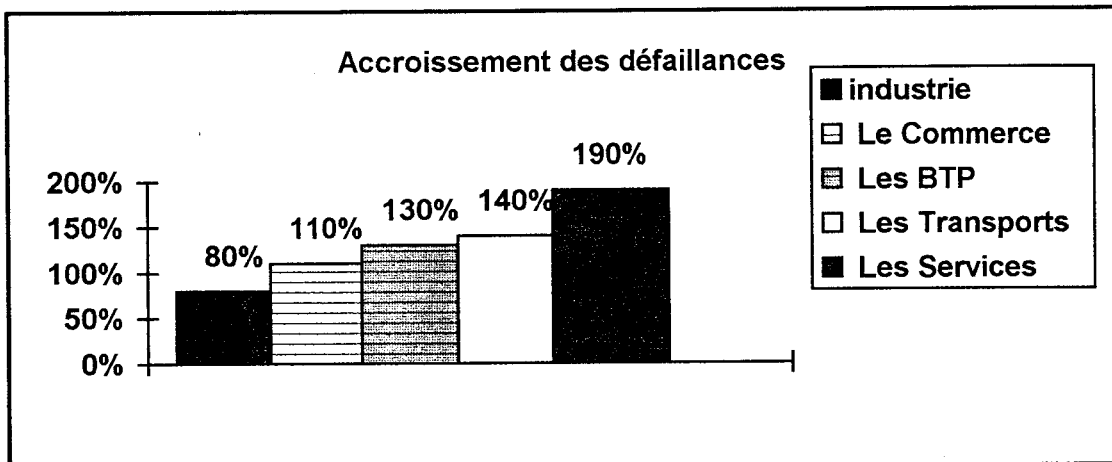


fig. n°19

Près de 300.000 défaillances judiciaires ont été recensées<sup>57</sup> au cours des années quatre vingt. Le graphique ci-après en illustre la répartition par secteurs.

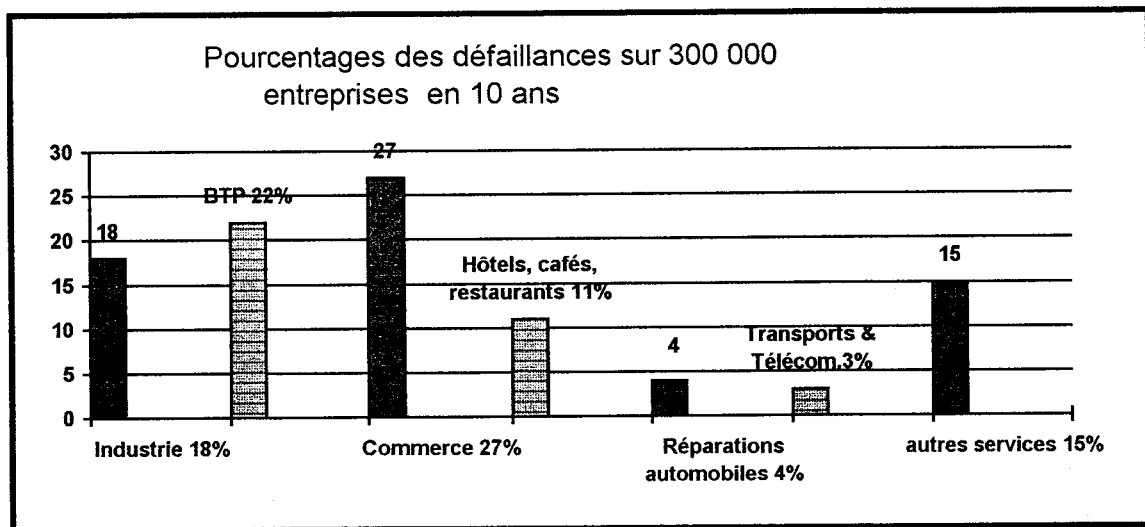


fig. n°20

En 1989 l'indicateur d'incidence des défaillances sur l'emploi est le plus élevé dans la Région Nord-Pas de Calais (2,9%) suivie de près par la Provence-Côte d'Azur (2,6%). Viennent ensuite le Languedoc-Roussillon (2,2%) et le Pays de Loire (2%). Ces régions, à l'exception du Pays de Loire, sont aussi celles où le taux de chômage est le plus fort. En 1989, le Nord-Pas-de-Calais a subi une nouvelle dégradation de son tissu industriel et l'indicateur a fortement augmenté : 9 entreprises de plus de 200 salariés, employant au

57 - Statistiques C.E.P.M.E, 1990

total plus de 4.000 personnes, ont été touchées par une défaillance. Deux tiers d'entre elles se situent dans l'activité Textile-habillement. La Provence-Côte d'Azur a connu la défaillance des Chantiers du Nord et de la Méditerranée qui employaient plus de la moitié des effectifs concernés par les défaillances dans la région. La région Pays de Loire avec la défaillance de G.E.P (industrie de la chaussure) qui employait près de 1.600 salariés est dans la même situation.

### 1.3.3 - CAUSES DES DISPARITIONS DES JEUNES P.M.E/P.M.I :

Selon une étude l'I.N.S.E.E effectuée en novembre 1990, en moyenne, les entreprises créées à partir d'un fonds existant ont plus de chance de survie que les entreprises créées ex nihilo. Les sociétés sont moins fragiles que les entreprises individuelles : 6 sur 10 dépassent le cap des 4 ans. Le quotient de survie varie peu en fonction de l'âge, du sexe et de la formation du créateur. Certains secteurs sont plus vulnérables que d'autres. A 4 ans, le quotient de survie est pour le B.T.P de 58%, pour l'Industrie de 56% et pour les Services de 53%. Il se réduit pour le Commerce à 40%. Les causes les plus fréquentes de la disparition d'une jeune entreprise sont :

- Une crise de trésorerie par manque de fonds propres, des investissements trop lourds, des dépenses imprévues et des recettes insuffisantes,
- Une erreur d'appréciation du marché : prévisions trop optimistes, gamme de produits insuffisante, défaillance d'un gros client, mauvais calcul du prix de vente ou de la marge.
- La personnalité du créateur et entre autre : son inorganisation ou son incapacité à déléguer son autorité,
- L'absence au départ de personnel qualifié, résultat d'une embauche trop rapide, ou le départ d'assistants compétents,
- La survenue d'événements conjonctureux : crise dans la profession, produits rendus obsolètes par une innovation, installation d'une succursale d'un concurrent puissant, idée trop révolutionnaire et non applicable dans l'immédiat ou contraire à l'environnement local.
- Une transmission non préparée. Actuellement une P.M.E cédée sur deux l'est faute d'un successeur familial compétent ou intéressé. Cela se produit 6 fois sur 10 si la P.M.E est industrielle.
- Un environnement social défavorable (grèves).

Quelle que soit l'attention que nous avons portée à l'analyse de ces données, force nous est de reconnaître que nous ne pouvons pas mesurer lors de l'étude des causes de disparition des P.M.E/P.M.I certains paramètres. En effet, des entreprises maintiennent inscrites au Registre du Commerce des sociétés qui n'ont plus aucune activité. Il semble cependant que l'ensemble de nos observations donne des flux exacts car nous les avons recoupées avec les données de la littérature économique<sup>58</sup> sans pouvoir trouver d'écart significatif.

58 - *Sauver nos P.M.E/P.M.I* de Roger-Machart, les enquêtes effectuées par la Banque de France et *Enquête sur les P.M.E françaises* de Bertrand Duchéneaut, présentée par le C.E.P.M.E.

## **SECTION 2 : ATOUTS ET VULNÉRABILITÉ DES P.M.E/P.M.I**

### **2.1 - LES ATOUTS DE LA P.M.E/P.M.I**

Même si elles ne disposent pas du pouvoir d'intervenir sur les marchés avec la puissance des grandes entreprises, et si pour certaines d'entre elles, les barrières à l'entrée sont parfois infranchissables, les P.M.E/P.M.I ont de forts atouts qui méritent considération. La qualité principale des P.M.E est leur grande capacité d'adaptation. Elles savent se couler dans leur environnement en inventant de nouvelles bases de compétitivité. Par exemple au cours de la crise des années 80/90, on a vu se créer et réussir *des entreprises de service aux entreprises*.

L'externalisation développée par les grandes entreprises a beaucoup profité aux P.M.E mais certaines sont devenu sous traitantes (23% de P.M.E en 1994 sont considérées comme sous-traitantes). On considère qu'une entreprise est sous traitante lorsqu'elle réalise 50% de son C.A avec au plus 5 clients.

La flexibilité des P.M.E est définie par P-A Julien et M. Marchesnay comme "le nombre de degrés de liberté dont dispose l'entreprise pour fixer et accomplir ses buts traduits en objectifs, compte tenu de l'environnement"<sup>63</sup>. La flexibilité stratégique, illustre la volonté des dirigeants des P.M.E de s'adapter à leur environnement. Leur organisation en réseaux d'entreprises a permis depuis quelques années des coopérations et des partenariats avec les grandes entreprises. Ces échanges bénéfiques font progresser les P.M.E, tout en stabilisant autour des grandes organisations un environnement industriel valorisant. La constitution en réseaux d'entreprises passe également par la mise en place de liens financiers en capital et, dans le cadre de ces liens, la grande entreprise détient souvent des participations.

#### **2.1.1 - UN EXEMPLE DE FLEXIBILITÉ**

Le cas de ce confectionneur du Pas-de-Calais<sup>64</sup>, qui affronte depuis 1994, une concurrence sévère de la part des fabricants Slovènes, Polonais et Hongrois, auxquels se sont adressés les passeurs d'ordre de la région Nord-Pas-de-Calais, est un exemple d'adaptation et de souplesse. Pour ne pas augmenter leurs prix de

63 - JULIEN, (P-A) et MARCHESNAY, (M), La petite entreprise, p. 33.

64 - P.M.E de 240 personnes installée sur deux sites (Auchel et Checy)

vente, et limiter leurs pertes dues à l'absence d'achats, la V.P.C nationale et les grands magasins de vente de vêtements<sup>65</sup> ont cherché à obtenir les prix de revient les plus bas possibles. Dans ce but, ils ont délocalisé leur fabrication dans ces pays où les salaires sont, fin 1995, de 1 dollar par jour.

Ce chef d'entreprise a dû montrer une forte détermination pour résister et s'adapter aux demandes qui sont devenues saisonnières. Pour y parvenir, il décida, après avoir fait réaliser un audit par un consultant extérieur à l'entreprise, de déterminer ce qu'il convenait de changer. Cependant le personnel de cette entreprise était parfaitement adapté à une production. Mais actuellement les donneurs d'ordres utilisent une multitude de matières et font fabriquer un grand nombre de pièces différentes. A la question essentielle comment passer de 50 à 100% de rendement, il choisit de répondre en réalisant des vêtements de qualité mais plus rapidement confectionnés, d'augmenter la productivité, d'établir la polyvalence et la flexibilité.

Il bénéficia d'aides à la formation<sup>66</sup> et s'il y eut une résistance aux changements, a priori, cela disparut au bout de 2 ou 3 jours de formation. Toutes les formations ont porté sur la qualité en s'appuyant sur les deux points suivants :

**1 - développement de la qualité de la productivité par suppression du travail à la chaîne.** Auparavant, autour d'un tapis linéaire, 20 ouvrières fabriquaient par morceaux un vêtements dit "à manches" (Vestes, manteaux, etc.). Seule, la contrôleuse, en bout de tapis roulant, voyait le vêtement fini et pouvait juger de la qualité du résultat.

**2 - instauration de la polyvalence.** Actuellement, les tapis roulants ont été supprimés et des groupes de 6 ouvrières installées en U fabriquent entièrement les vêtements, mais cela leur demande beaucoup plus d'attention ce qui a généré une certaine opposition aux changements.

Ce nouveau système présente des avantages. En particulier les ouvrières peuvent juger immédiatement du résultat et elles s'aident mutuellement. En plus, leur polyvalence permet de ne pas arrêter une chaîne en cas d'absence de l'une d'entre elles. Elles arrivent en moins de 20 minutes à se re-répartir le travail. Il y a un intéressement aux résultats par groupe. Lorsque les charges de travail sont plus faibles, l'entrepreneur installe un système d'horaires flexibles qui permet d'arrêter alternativement les activités d'une ou de plusieurs équipes de 6 personnes sans que cela bloque le travail des autres. Pendant l'année 1995 l'anticipation de la charge de travail n'a jamais dépassé huit jours, ce qui a obligé le dirigeant à gérer en permanence un climat d'incertitude.

Enfin, l'entreprise s'est spécialisée dans la confection de vêtements plus légers qui demandent moins de 5 minutes pour être entièrement réalisés<sup>67</sup> (chemises, chemisiers, jupes, etc.) ou de vêtements de qualité exceptionnelle, ou encore ceux à réaliser dans des tissus difficiles à travailler<sup>68</sup>. Elle effectue

---

65 - dont le C.A dans ce domaine a baissé, en 1994, de plus de 20%

66 - en particulier des aides de l'ANVAR

67 - Il faut 3 minutes pour confectionner un tee-shirt.

68 - Pour maintenir les prix bas les donneurs d'ordre fournissent des tissus que la qualité

également pour la V.P.C les réassortiments en cours de saison de vêtements fabriqués à l'étranger.

Il reste que l'augmentation de la qualification du personnel a entraîné une demande d'augmentation des salaires à laquelle le chef d'entreprise ne peut pas vraiment répondre. D'autre part, la flexibilité de l'emploi provoque globalement une baisse de la masse salariale. Mais la gestion de l'entreprise est devenue complètement transparente et l'ensemble du personnel sait que les réformes mises en place sont les seuls moyens actuels de sauver leurs emplois. Même s'il ne s'agit que d'un exemple ponctuel, quoique non unique, il ne serait pas juste, puisque rien n'est semblable, d'établir des comparaisons avec les multinationales. Ce serait même une tautologie de dire que par manque de flexibilité elles ne pourraient pas en faire autant. Mais, en ce qui concerne les P.M.E/P.M.I cela ne doit pas nous empêcher de constater leur grande souplesse et leur grande adaptabilité.

### 2.1.2 - LIENS AVEC L'ENVIRONNEMENT ET STRATÉGIES SPÉCIFIQUES

Un tissu très vivant s'est constitué à travers les interactions croissantes entre les entreprises de petite taille qui ont développé leurs prestations réciproques. Par le biais des franchises et de la sous-traitance elles sont également en relation avec les grands groupes et savent en tirer profit. Toutes les P.M.E plus ou moins rattachées à un grand groupe ont déclaré bénéficier de la R&D de celui-ci. Parmi les entreprises totalement indépendantes, 40% des chefs d'entreprises interrogés ont déclaré s'inspirer de l'action d'un grand groupe de leur secteur. Le rôle de l'entrepreneur est déterminant et sa stratégie obéit à une attitude d'adaptation aux incertitudes et aux menaces nées de l'environnement. Il peut rapidement choisir entre les solutions alternatives. Le fait qu'il exerce souvent dans un créneau réduit la diversité de son environnement ce qui lui permet d'en avoir une parfaite connaissance. Cette attitude connaît des limites, car trop réduire le nombre de ses clients ou de ses fournisseurs crée un risque de dépendance et fait apparaître une rigidité stratégique.

La petite entreprise entretient avec ses partenaires une forte interactivité permanente qui fiabilise les relations d'échange. *L'interaction organisationnelle* correspond à des relations soutenues et au degré de connivence qui se sont établis entre les membres de son personnel, mais cela peut aussi être source de tension. *L'interactivité stratégique* se définit comme la densité et la permanence de liens avec les partenaires extérieurs, clients et fournisseurs de l'entreprise.

La P.M.E est généralement bien intégrée dans son environnement et elle est sensible aux demandes de plus en plus diverses des consommateurs. Proche des marchés, elle peut appréhender l'évolution rapide des goûts dans tous ses aspects. Elle est à l'écoute des informations qui circulent entre producteurs et consommateurs. Elle sait profiter des changements et si elle est capable d'efficacité

---

rend difficile à travailler, mais que la technicité de ce personnel permet de maîtriser.



dans ses productions, elle peut gagner des parts de marché même en période de crise<sup>69</sup>.

A l'intérieur de la P.M.E la circulation des informations est rapide et le dirigeant et ses cadres sont toujours en contact avec le terrain. La P.M.E est souvent un lieux de convivialité où responsables et personnel peuvent communiquer sur le champ sans passer par des structures qui modifient ou freinent l'information. La bonne connaissance que les uns ont des autres permet d'adapter les demandes aux capacités. Au cours de la réunion traitant de "la formation dans les P.M.E" organisée par les DRH de l'association A2RF<sup>70</sup>, un consensus s'est établi pour constater l'augmentation de la demande de formation dans les P.M.E/P.M.I de plus de 200 salariés, mais les plus petites sont encore réticentes.

Les études menées par le Groupement de l'industrie électronique (CIE) en 1993 à propos de l'emploi des nouvelles technologies à base d'électronique ou d'informatique de petite taille, ont montré que chez les P.M.E l'optimum d'utilisation du matériel dont elle disposent est facilement atteint. Les firmes productrices de tels systèmes ont investi le marché des P.M.E et leur proposent de nombreux outils de gestion. Enfin au niveau régional les P.M.E/P.M.I semblent capables de recréer une dynamique. Cela apparaît particulièrement sur les zones industrielles qui entourent les villes de la région Nord-Pas-de-Calais où de nombreuses P.M.E se lancent avec un certain bonheur dans l'exportation<sup>71</sup>. Cette réussite est peut être favorisées par la proximité des frontières, l'important réseau de communication autoroutier et fluvial et une fréquentation assidue de leurs voisins ce qui réduit les barrières linguistiques et sociologiques.

L'analyse financière<sup>72</sup> des activités des P.M.E fait ressortir, tous secteurs confondus, une rentabilité supérieure à celle des grandes entreprises au niveau de l'exploitation, avant prise en compte des frais financiers, amortissements et impôts. Elle devient inférieure après l'intégration de ces éléments. Si les frais financiers sont plus importants que ceux des grandes entreprises cela tient à un endettement plus élevé qui est généralement coûteux. Sur un endettement à moyen et même à court terme les banques pratiquent pour les P.M.E des taux plus élevés de 1,5 à 2 points parce que les P.M.E présentent un risque de défaillance plus grand. Enfin les P.M.I, en particulier, font progresser leur équipement par paliers, ce qui provoque des amortissements importants qui pénalisent leur rentabilité nette. Il reste que chez les P.M.E la rentabilité du capital est meilleure que celle du travail.

Les délais de paiement clients et fournisseurs ne sont pas différents selon la taille des entreprises et les P.M.E ne sont pas désavantagées sur ce plan en tant que telles. Néanmoins, l'appartenance sectorielle est déterminante et le solde du crédit interentreprises est globalement défavorable aux P.M.E. La sous-capitalisation des

---

69 - La fin des années quatre vingt a vu la naissance et le développement de P.M.E de service aux entreprises et également celui des entreprises de livraison à domicile.

70 - journée A2RF du 19 Octobre 1995.

71 - C'est une P.M.I de Cassel qui a attaqué, avec bonheur, le marché du décolletage, en Chine.

72 - C.E.P.M.E, 1995.

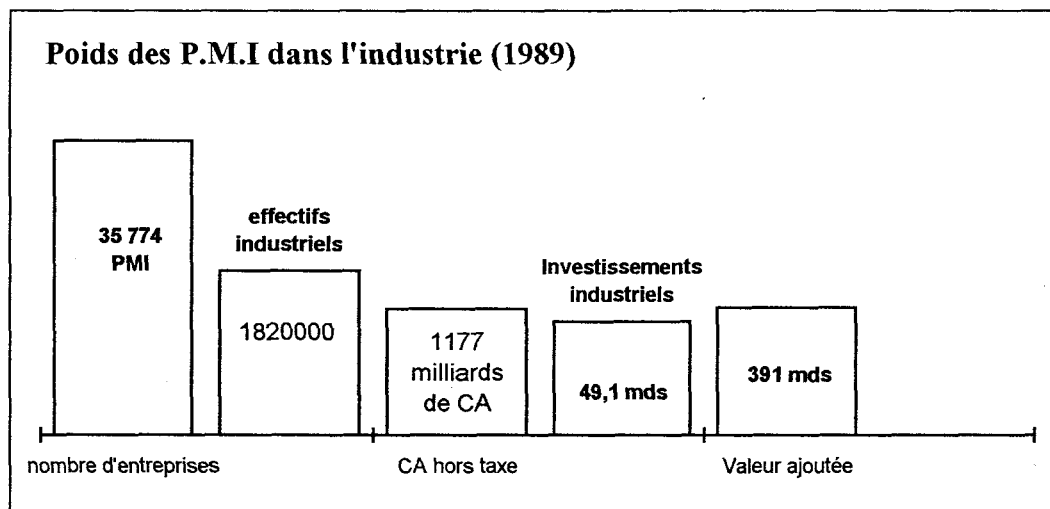
dans le total du bilan est en moyenne inférieur d'un quart pour les P.M.E par rapport aux grandes entreprises. Ce sont les prêteurs qui souhaiteraient un taux de capitalisation plus élevé du fait du risque de dépendance objectivement plus important pour les P.M.E.

Enfin, les dirigeants des P.M.E/P.M.I. décrivent une forte ou très forte intensité concurrentielle sur le plan local et régional. Ils regrettent le manque de moyens pour étoffer leur service commercial mais considèrent que cette faiblesse n'obère pas leur compétitivité et ils assurent une prospection ou des contacts directs avec leur clientèle grâce au téléphone (la médiane "temps passé au téléphone sur une journée" est de 22%).

### 2.1.3 - POIDS DES P.M.I DANS L'INDUSTRIE FRANÇAISE

"Si l'emploi industriel a fortement décliné de 1977 à 1984, les pertes ont été deux fois moins importantes dans les P.M.I que dans les grandes sociétés industrielles, (270.000 contre 550.000) de sorte qu'en 1984, les effectifs salariés des unes et des autres sont proches"<sup>73</sup>. Il reste que cette observation vraie pour un ensemble ne l'est pas forcément au niveau des destins individuels.

En 1989, l'industrie manufacturière comptait 35.774 P.M.I de 10 à 499 salariés, soit 95,4% des entreprises industrielles de cette catégorie. Elles employaient 1.820.000 salariés et ont réalisé 1.177 milliards de francs de chiffre d'affaires hors taxe, soit 41% du chiffre d'affaires industriel global.



n°21 - source S.E.S.S.I, 1991, Les chiffres clefs des P.M.I, - p.15

Sur le plan national, la part des effectifs des P.M.I dans les effectifs de l'industrie, a sans cesse progressé de 1978 à 1989. Elle est passée en 12 ans de 43,50% à 52,20%. Cette progression globale régulière apparaît dans l'histogramme ci-après, mais régionalement l'emploi industriel a connu un déclin sérieux car pour la seule

73 - C. Biales et G. Rolland, Problèmes économiques, N°2, 28 mars 1990.

période de 1975/1990 l'industrie du Nord-Pas-de-Calais a perdu 230.000 salariés. Naturellement ces pertes ne sont pas forcément du fait des P.M.I, elles relèvent plutôt des grandes entreprises de la sidérurgie, du textile, des métaux et de leurs transformations. Ces contradictions internes, selon que l'on parle des P.M.I ou de la grande industrie font que les analyses prêtent toujours à discussion. En fait, il semblerait qu'il y ait disparition de certaines grandes unités sans que la situation des P.M.I n'en soit modifiée, et on a même vu de grandes organisations réapparaître sous la forme de P.M.I. Cela repose le problème du comptage des créations pour les P.M.E./P.M.I. (création pure, essaimage, reprise, réactivation).

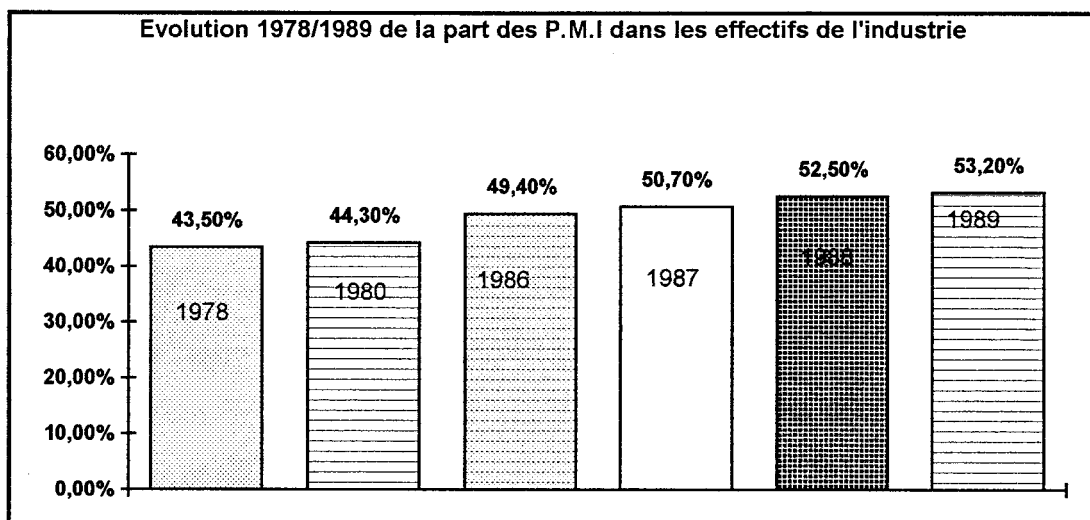


Fig. n°22 - Source S.E.S.S.I - 1991, Les chiffres clefs des P.M.I, p.17

Les années 1981 à 1984 ont vu régresser les effectifs dans toute l'industrie, or, la part des effectifs des P.M.I dans les effectifs industriels a globalement progressé. Cela signifie que les effectifs industriels hors P.M.I ont largement baissé. Ce sont les P.M.I dont l'effectif se situe entre 50 et 99 personnes qui ont recommencé à embaucher entre 1987 et 1989. Le tableau suivant montre, en pourcentage, l'évolution des effectifs des entreprises industrielles, par tranches de taille

Tranches de taille	1981/1984	1984/1987	1987/1989
50 à 99	- 6,90	- 2,9	+ 4,9
100 à 199	- 12,80	- 14,4	- 2,4
200 à 499	- 11,60	- 11,5	- 0,2
Moyenne sur l'effectif salarié total <sup>74</sup>	- 10,4	- 9,06	+ 0,76 %

fig. n° 23 - Source S.E.S.S.I, d'après les chiffres clés des P.M.I, p.17.

Les secteurs occupés par les P.M.I sont ceux des biens intermédiaires, des biens d'équipement et des biens de consommation. Elles réalisent le tiers des

74 - Il s'agit d'une moyenne calculée ici sur l'ensemble des salariés de l'industrie.

Les secteurs occupés par les P.M.I sont ceux des biens intermédiaires, des biens d'équipement et des biens de consommation. Elles réalisent le tiers des exportations industrielles et assument plus du tiers des investissements matériels. Le poids des P.M.I est particulièrement important dans le secteur des biens de consommation courante. Plus de la moitié du C.A des P.M.I provient de secteurs de faible technologie. Dans les secteurs de pointe, la participation des P.M.I est relativement faible : elles réalisent 26% du C.A des industries de haute technologie pour une implication de 31% de ses effectifs. Les activités de ce secteur sont liées aux très grandes entreprises françaises ou internationales.

Sur un total de 2.200.000 entreprises enregistrées dans le répertoire SIRENE en France en 1989, 180 000 sont des P.M.I et on estime à 10% le nombre d'entre elles qui, chaque année, se créent ou cessent leur activité. En 1989, le nombre d'immatriculation s'établit à 21.220 réparties en 85% de créations et 15% de reprises. 1.400 immatriculations (50% de créations ; 50% de reprises) concernent des entreprises de plus de 10 salariés.

En 1988, sur 22 000 P.M.I de 20 salariés et plus, 85% sont indépendantes<sup>75</sup>, 8% sont à capitaux étrangers, et 7% appartiennent à des groupes à capitaux français. Le comportement d'une P.M.I associée à un groupe est souvent plus proche de celui d'une grande entreprise que du comportement moyen des P.M.I.

Ces dernières années, la croissance en investissement matériel a été plus forte chez les P.M.I (+7,7%) que dans les grandes entreprises (+4,3%). En revanche, la part de C.A que les P.M.I consacrent à la Recherche & Développement reste faible (0,8%) par rapport à celle consacrée par l'industrie (4,2%). Seules les P.M.E/P.M.I qui sont dans un secteur nécessitant une activité de recherche consacrent à la R&D une part aussi importante de leur C.A que les grandes entreprises.

## 2.2 - VULNÉRABILITÉ CONJONCTURELLE : LES TRANSMISSIONS

### 2.2.1 - TRANSMISSIONS DES P.M.E /P.M.I

Le C.E.P.M.E a publié en septembre 1990 une étude sur "La transmission des P.M.E". De 1984 à 1988, le C.E.P.M.E a participé au financement de transmissions à titre onéreux de près de 2.000 P.M.E de 10 à 499 salariés. Sur cette base 1.235 dirigeants-repreneurs ont été interrogés en mars 1990 à l'aide d'un questionnaire adressé par voie postale. L'échantillon retenu est constitué des 127 premières réponses exploitables.

---

75 - les entreprises sont dites indépendantes dès que leur capital n'est pas détenu par une seule autre entreprise à plus de 50%

- 18 % de P.M.E de 50 à 199 salariés. Il y a une légère sur-représentation car ces entreprises ne représentaient que 14% de l'ensemble des P.M.E nationales au 1.1.1988

- 4 % de P.M.E de 200 à 499 salariés (3% au niveau national).

Par rapport à la représentation sectorielle de l'ensemble des P.M.E, il y a une sur-représentation de l'industrie (47% contre 29%) et une sous représentation des activités de services divers (10% contre 22%). En revanche le P.M.E du commerce, du BTP et du Tourisme ont un poids relatif dans l'échantillon proche de leur poids effectif dans l'univers de référence.

De cette enquête, il ressort que sur 100 transmissions :

\* 25% sont des *transmissions actives*, le cédant voulant changer d'activité ou réaliser son capital,

\*75% sont des *transmissions forcées* et se répartissent ainsi:

"- 25 % de ces entreprises se trouvaient déjà en difficultés,

- 50% des cédants restant sont soit malades, soit trop âgés et/ou sans successeur familial."

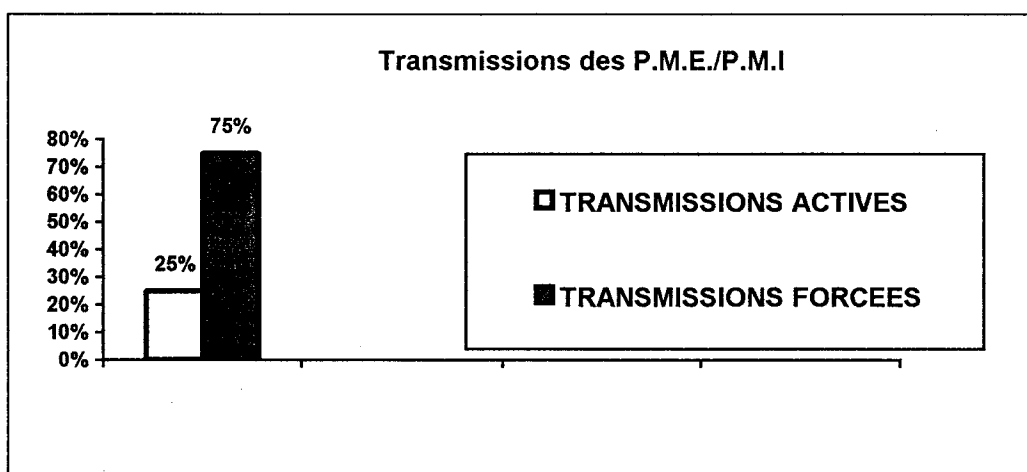


fig. n° 24 - Source C.E.P.M.E - *La transmission des entreprises*, 1990

D'une part, on constate une très importante quantité de transmissions forcées et l'on sait qu'à ce tournant de sa vie l'entreprise court un risque sérieux de disparition. D'autre part, le projet de Loi de finance pour 1996 prévoit une facilitation des transmissions, afin d'éviter aux héritiers de devoir vendre l'entreprise faute de pouvoir payer les droits de succession. Au deuxième degré, il s'agit aussi de protéger l'emploi car les périodes de changements sont propices aux restructurations et aux compressions, au moins provisoires, de personnels.

Lorsqu'un propriétaire de P.M.E/P.M.I, malade ou trop âgé, envisage de se retirer des affaires, il lui faut choisir un successeur. C'est une action (intellectuellement et même affectivement) très difficile pour lui, car il va devoir transmettre les commandes d'une entreprise que la plupart du temps il a créée. A ceci vient s'ajouter le problème des droits de succession que les héritiers doivent

acquitter et qui représentent la plupart du temps un capital important dont ils ne disposent pas. L'entreprise est alors vendue au plus offrant. Cela la fragilise. Pour sauver les emplois, les gouvernants souhaitent prendre des mesures qui protègent l'entreprise. Alain JUPPÉ, avait annoncé en septembre 1995 que le projet de loi de Finances pour 1996 comprendrait parmi les mesures fiscales "une baisse de 50% du poids des impôts sur la transmission des entreprises"<sup>76</sup>.

Il existait, en 1995, un abattement de 300 000 francs par part pour les descendants en ligne directe et de 330.000 francs pour un conjoint sur les parts de succession reçues. Au-delà de cet abattement s'applique un barème progressif dont les taux sont de 5 puis de 10, 20, 30, 35% et de 40% au-delà de 11,2 millions de francs reçus par les héritiers lorsqu'il s'agit de descendants en ligne directe. Les taux sont plus élevés lorsque les liens de parenté sont plus lointains ou lorsque le bien n'est pas légué à un parent et ils vont alors jusqu'à 60% de la valeur de la succession.

L'annonce du Premier Ministre, pour préserver l'entreprise, prévoyait qu'après l'abattement de 300.000 F, le barème ne serait appliqué que sur la moitié de la part de succession reçue. Mais la commission des Finances de l'Assemblée Nationale a adopté mercredi 11 octobre 1995 un amendement modifiant le régime fiscal de transmission des entreprises présenté par le gouvernement dans le projet de loi de Finances de 1996.

Cet amendement propose d'instituer un abattement de 30%, plafonné à cinquante millions de francs par part, sur les valeurs des biens professionnels transmis aussi bien par donation que par succession. L'héritier ou le donataire sera dans l'obligation de conserver le bien pendant cinq ans. Deux autres amendements ont également été adoptés. Le premier autorise les héritiers de sociétés non cotées à déduire les droits de mutation à titre gratuit des résultats de l'entreprise ainsi que l'intérêt des emprunts contractés pour acquitter les droits. Le second porte les taux de réduction des droits de mutation en cas de donation partage de 25% et 15% à respectivement 30% et 20%. L'objectif de cette mesure est d'inciter la transmission anticipée du patrimoine. L'enjeu est lourd quand on sait qu'un chef d'entreprise sur trois a plus de 50 ans.

Nous avons également cherché à savoir si les transmissions des P.M.I se passaient autrement que celles des P.M.E. Toutefois, on notera que les chiffres fournis par l'I.N.S.E.E ne sont pas directement comparables à ceux du

---

76 - En février 1996 le Conseil Constitutionnel a censuré les dispositions qui prévoyaient une diminution des droits sur les transmissions, et qui étaient inscrites dans la loi de finances de 1996. L'Assemblée Nationale a également rejeté ce projet "C'est une grosse déception, je crois que l'on vient de perdre un an" a déclaré Jean Michel POTTIER, Président régional de la C.G.P.M.E. En revanche, à compter du 1er Avril 1996, la réduction sur les droits de succession dans tous les cas de "donation anticipée" va passer de 25% à 35% à condition que le donateur soit âgé de moins de 75 ans". Ce dispositif va inciter les chefs d'entreprise à transmettre leur entreprise le plus tôt possible" a déclaré le CNPF.

C.E.P.M.E parce que les évaluations de ce dernier sont globales et comprennent déjà les P.M.I. Chaque année, un millier environ d'entreprises industrielles de 10 salariés et plus sont transmises. Pour un tiers d'entre elles, cela se fait par la voie de la succession familiale et le reste par cession à titre onéreux.

D'après le S.E.S.S.I<sup>77</sup>, les conditions dans lesquelles se réalisent ces cessions sont les suivantes :

- Pour un peu plus de la moitié des cas, la vente se fait en l'absence de successeur familial, pour des raisons d'âge ou de décès du propriétaire. Ce chiffre pour l'ensemble des P.M.E/P.M.I est de 50%. On trouve donc les deux catégories d'entreprises dans une situation semblable.

- 17% sont des ventes forcées d'entreprises en difficultés. Dans ce cas de figure, on a 25% pour l'ensemble des P.M.E/P.M.I. Il y a donc nettement moins de ventes forcées de P.M.I parce que par déduction, le pourcentage de ventes forcées des P.M.E est de 33%.

$$[(17\% + 33\%) \div 2 = 25\%]$$

En ce qui concerne les ventes actives :

- 13% résultent de la volonté de l'entrepreneur de dégager une plus value,
- 10% découlent du désir de changer d'activité.

Pour les P.M.I, cela fait un total de 23% de ventes actives et pour l'ensemble des P.M.E/P.M.I, 25%. On peut en déduire que le nombre de ventes actives est supérieur chez les P.M.E puisqu'il s'élève à 27%.

$$[(23\% + 27\%) \div 2 = 25\%]$$

Sur le plan des effectifs, on note également que les filiations et les reprises, sans défaillances de l'entreprise entraînent très souvent des restructurations qui provoquent des compressions de personnel. La disparition d'une P.M.I n'est pas motivée exclusivement par des problèmes de nature économique. La défaillance de nature juridique est le résultats de difficultés économiques mais elle n'entraîne pas obligatoirement la disparition de la P.M.I.

Sont particulièrement touchés les secteurs :

- des biens de consommation (53%),

et à un degré moindre ceux :

- des biens d'équipement (26%)
- des biens intermédiaires (21%).

Le nombre de salariés concernés par la défaillance de leur entreprise en 1989 est d'environ 40.000 (S.E.S.S.I). Comme pour la P.M.E, plus la taille de la P.M.I est petite, plus les risques de défaillance sont grands, mais on aura souvenir que dans les statistiques du S.E.S.S.I, il n'apparaît pas de P.M.I de moins de 10 salariés.

On trouve les mêmes motifs de disparition ou de défaillance d'entreprises pour les P.M.I que pour les P.M.E. C'est ce qui ressort du tableau et du graphique suivants concernant la répartition des défaillances d'entreprises industrielles par taille en 1989.

---

77 - Les chiffres clés des P.M.I - 1990

TAILLE DES P.M.I	NOMBRE DE P.M.I CONCERNÉES	NOMBRE DE SALARIÉS CONCERNÉS
20 à 49 salariés	299	9 673
50 à 99 salariés	85	5 799
100 à 199 salariés	47	6 713
200 à 499 salariés	19	5 699
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>27 884</b>

fig. n°25 - d'après Sources S.E.S.S.I, Les chiffres clés des P.M.I, p.39

tableau que nous traduirons ainsi :

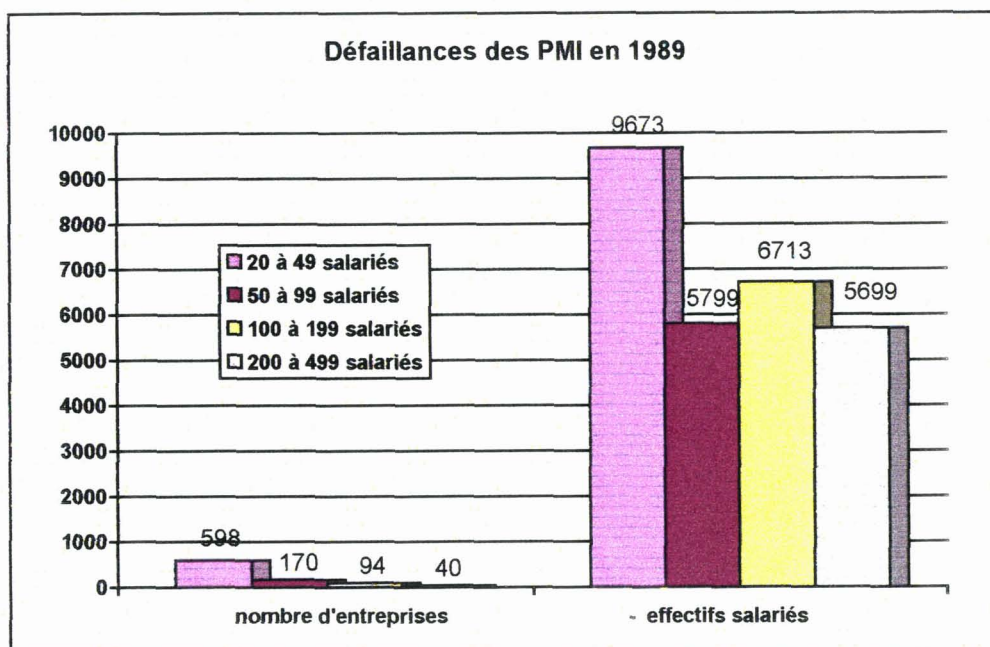


Fig. n° 26 - Graphique établi d'après sources S.E.S.S.I, les chiffres clés des P.M.I, p. 39

Il apparaît que ce sont les entreprises employant de 20 à 49 salariés qui ont connu le plus grand nombre de défaillances et qui ont licencié le plus grand nombre (en valeur absolue) de personnes, mais, ce ne sont pas elles qui ont proportionnellement le plus licencié. En prenant en compte les restructurations de l'année 1987, et en mettant en rapport les flux d'emplois induits par les restructurations avec les mouvements d'entrée/ sortie, C. BERTHIER et M.C PARENT ont constaté que la moitié des mouvements d'effectifs associés aux créations/ disparitions de grandes P.M.E (200 à 499 salariés) a pour origine une restructuration<sup>78</sup>. Même si la création directe de P.M.E existe, il reste qu'une

78 - Source I.N.S.E.E, Économie et statistique n°271/272, p.18



grande partie du mouvement affectant les entreprises de moins de 200 salariés est due à des cessions ou des changements de forme juridique.

### 2.2.2 - QUI SONT LES REPRENEURS ?

Pour l'I.N.S.E.E comme pour le C.E.P.M.E :

- ◆ 45% des reprises sont le fait d'un ancien salarié (ou d'un groupe de salariés) de l'entreprise. Le C.E.P.M.E signale que dans son enquête 90% des repreneurs sont des cadres, des dirigeants salariés ou des chefs d'entreprise. Leur moyenne d'âge est de 40 ans. Les cadres supérieurs ou moyens bénéficient de la législation sur les rachats de l'entreprise par ses salariés (R.E.S). La loi du 9 Juillet 1984, modifiée et élargie par la loi du 17 juin 1987 a réglementé, en France, le R.E.S jusqu'en 1991. Il s'agit d'un système de financement complexe qui vise à aider le chef d'entreprise à régler ses problèmes de succession. Pour réaliser une reprise de l'entreprise les salariés doivent constituer une société holding qui prendra une participation majoritaire dans la nouvelle société. Le système combine une mise très limitée de fonds propres par les repreneurs et un appel à des concours extérieurs très importants qui se traduisent par des dettes. Les avantages du R.E.S sont composés des crédits d'impôts accordés par l'État et de la déductibilité fiscale des charges financières. La loi de finance de 1992 qui prolonge, en les modifiant, les avantages fiscaux du R.E.S jusqu'en 1997, doit abaisser de 50 à 33% le pourcentage des droits de vote imposé aux salariés dans le capital du holding de reprise. La réussite d'un R.E.S repose sur la rentabilité de l'entreprise, son prix de rachat sous sa valeur réelle et les sacrifices que son personnel est prêt à consentir en terme d'épargne.
- ◆ 16% des reprises sont effectuées par des personnes morales ou une autre entreprise en quête de croissance externe,
- ◆ 39% des reprises sont faites par des personnes physiques qui travaillaient déjà dans une autre P.M.E autonome.

Les montages juridiques et financiers sont :

- ⇒ le rachat de droits sociaux ou d'actifs lors des reprises effectuées par des entreprises. Les reprises réalisées par des salariés ou des repreneurs individuels extérieurs ont été effectuées par une société holding créée pour la circonstance. 74% des reprises comportaient des rachats de droits sociaux.
- ⇒ Le crédit bancaire à moyen ou long terme représente 53% des besoins de financement, les apports en fonds propres des repreneurs 29%, le crédit-vendeur 8%, les apports en fonds propres extérieurs de 5 à 10%.

Dans 40% des cas, les locaux d'exploitation n'ont pas fait partie de la vente. Deux fois sur trois ce sont les repreneurs eux-mêmes qui les premiers ont

proposé de racheter l'entreprise et 80% d'entre eux estiment l'avoir achetée à son juste prix.

Après la reprise, on note les comportements suivants<sup>79</sup> :

- 66% des nouveaux dirigeants privilégient l'amélioration de la rentabilité.
- 47% visent la croissance du chiffre d'affaires.
- 47% réorganisent les postes de production, de vente et d'accueil.
- 39% d'entre eux mettent en place une gestion informatisée.

Pour les P.M.I, le repreneur est dans 45% des cas un ancien salarié de l'entreprise (40% dans le commerce et le Tourisme, 50% dans l'Industrie et les BTP). Les repreneurs extérieurs sont à 70% de nouveaux entrepreneurs. 30% d'entre eux avaient une autre entreprise, et dans 50% des cas, ils proviennent d'un autre secteur d'activité<sup>80</sup>.

### 2.2.3 - STRATÉGIE ET MOTIVATIONS DES REPRENEURS

D'après le C.E.P.M.E, dans 70% des cas la négociation pour le rachat de l'entreprise a duré moins d'un an. L'évaluation de l'entreprise a été la principale difficulté rencontrée (39% des cas). Il est généralement fait appel à un expert extérieur à l'entreprise pour établir un accord entre les deux parties.

Deux tiers des repreneurs, anciens salariés de l'entreprise reprise, ont adopté une stratégie de développement, mais plutôt dans la continuité de celle des dirigeants antérieurs alors que les repreneurs extérieurs mènent une stratégie en rupture avec la précédente.

Les motivations des repreneurs dépendent largement du type de reprise. Pour le C.E.P.M.E les repreneurs ex-salariés ont cherché<sup>81</sup> :

- dans 40 % des cas à assurer la pérennité de l'entreprise et,
- dans 30% des cas à préserver son indépendance.
- dans 25% des cas seulement, la motivation déclarée était de devenir son propre patron. "Devenir son propre patron" est un motif cité une fois sur deux par les repreneurs extérieurs, qui donnent aussi les raisons suivantes :
- le désir de saisir une opportunité financière dans l'espoir de dégager une plus-value à terme (20% des réponses)
- le souhait de s'assurer un emploi (20% des réponses également)
- 10% de motifs divers n'ont pas pu être classés.

Il y a eu des faillites ( une sur 10 est due à des reprises) mais pour les autres, dans 80% des cas, ils ont vu s'élever leur chiffre d'affaires et, 67% d'entre eux ont augmenté leurs bénéfices.

---

79 - les choix pouvant être cumulés, le total des pourcentages est supérieur à 100.

80 - statistiques S.E.S.S.I, chiffres clés des P.M.I, p. 37.

81 - plusieurs réponses possibles et 10% des réponses sont inclassables

Après un certain "dégraissage", à la reprise, les créations d'emploi ont ensuite laissé un solde net globalement positif de 6%. De toutes ces analyses le C.E.P.M.E conclut que les reprises d'entreprises sont un stimulant certain pour l'économie et que les dirigeants de P.M.E doivent organiser à temps et dans de bonnes conditions leur succession. Ils ont à leur disposition de nombreux moyens (même s'ils méritent des améliorations). L'idéal serait d'éviter, les défaillances par la prévention, et toute déperdition par l'organisation parfaite des transmissions.

En conclusion, nous remarquerons que toute les actions du Premier Ministre et du Ministre des P.M.E, du Commerce et de l'artisanat ont pour souci la création ou la conservation de l'emploi à travers la prospérité du monde des P.M.E/P.M.I. On rappellera que dans la région Nord-Pas-de-Calais, 50% des P.M.E ont embauché en 1995 et 30% ont l'intention de le faire en 1996. Une ombre vient cependant obscurcir ce tableau : 78% des patrons de P.M.E trouvent les perspectives économiques mauvaises en ce début d'année 1996, bien que le Directeur régional la Banque de France, Marc ARTAUD, et Roger SÉGUY, Président la C.R.C.I, déclarent "que l'économie nordiste est tout de même dans une phase de reprise, sauf pour l'emploi".

### **2.3 - VULNÉRABILITÉ STRUCTURELLE : DEUX CATÉGORIES DE DÉSÉCONOMIES**

En ce qui concerne les avantages comparés de la grande et de la petite entreprise, on oppose souvent vulnérabilité à compétitivité :

- à court terme, face à un changement brutal, les unités de grande taille, qui n'ont pas d'activités à faible économie d'échelle, ont des coûts d'inertie importants.

- à long terme, les jeunes industries qui ont largement standardisé les procédés et les processus voient leur modernisation déclencher de brusques effets d'échelle. Il apparaît que les entreprises qui disposent des capacités les plus importantes semblent les plus aptes à réaliser des actions de rationalisation, mais leurs actions provoquent la disparition des unités plus petites devenues sous-dimensionnelles.

#### **2.3.1 - LES DÉSÉCONOMIES DE GESTION**

Les spécialistes de gestion des systèmes complexes<sup>82</sup> ont, chacun à leur tour, dénoncé les limites de l'organisation. En effet, les grandes firmes (multifirme, hyperfirme, groupe, conglomérat) ont été contraintes de se

---

82 - en particulier Kenneth ARROW, prix Nobel d'économie et auteur des "*Limites de l'organisation*", PARKINSON (auteur des lois du même nom) et Laurence J. PETER (auteur du *Principe de Peter*, Trad. Fr. Edition Stock, 1970)

restructurer drastiquement (et on a entendu le disgracieux terme de "dégraissage"<sup>83</sup>) devant le niveau atteint par les coûts de coordination et de transaction interne. L'analyse de gestion a révélé une forte augmentation des coûts en capacité de commande que n'avait pas nécessairement réduit la décentralisation. En fait, aux décisions d'ordre s'étaient substituées des décisions de contrôle. Il semble donc que l'argument des économies d'échelle mérite de sérieuses mises en garde. La petite taille peut être considérée comme une chance de vulnérabilité inférieure et de compétitivité supérieure.

D'autre part, en application de la *théorie des marchés contestables*, on n'a pas constaté que l'expérience acquise soit constitutive de barrières à l'entrée et d'une absence de concurrence de la part de jeunes entreprises. En fait, *l'effet d'expérience* ne joue que si l'entreprise a la possibilité d'améliorer l'organisation des tâches et par là, de réaliser des gains de productivité. En revanche, dans une jeune entreprise une rationalisation moindre est souvent compensée par une plus grande implication. *L'effet de pionnier* joue fortement. On notera que dans ce contexte, toutes les catégories de personnel adhèrent fortement au projet de l'entreprise, sans ménager sa peine ni son temps. La cohésion du groupe est forte et l'idéologie vise à relever le défi fixé, c'est à dire le démarrage réussi de l'entreprise. Dans la "Silicone Valley" en Californie (U.S.A), chaque année de très petites entreprises voient leur effectif multiplié par 20 et même beaucoup plus et leur chiffre d'affaires par 100 grâce à la réussite d'un produit informatique. Ces "start up" deviennent à l'instar de Microsoft des géants de leur secteur. Il faut ajouter que les stocks-options - perçus seulement après 5 ans de présence - fidélisent le personnel et qu'il ne semble pas y avoir de gros problèmes dus à la croissance, l'esprit de conquête joue encore très fortement. Il existe en France des succès relativement identiques mais beaucoup moins spectaculaires<sup>84</sup>.

### 3.3.2 - LES DÉSÉCONOMIES DE CHAMP

L'argument généralement avancé est que la grande entreprise augmente sa puissance et son efficacité en diversifiant judicieusement ses activités, accroissant par la même occasion son pouvoir de marché (y compris dans ses relations en amont et en aval). Il se trouve que les années écoulées ont démontré combien il était difficile de gérer des activités à la limite hétéroclites. Les grandes firmes se sont séparées en premier des activités dans lesquelles leur expertise n'était pas reconnue et se sont recentrées sur leur premier métier.

---

83 - C'est l'effet de slack (de graisse) dénoncé par des spécialistes tels que MARCH, CYRT, SIMON essentiellement à propos de la dérive bureaucratique.

84 - par exemple "le Sphinx Développement" à Seynod (74) qui a mis sur le marché un logiciel d'analyse statistique des données avec plus de 4.000 sites installés en France et plus 500 dans la C.E.E.

Les groupes diversifiés ont dû procéder à de douloureuses remises en question qui se sont traduites par trois coûts de surdimensionnement<sup>85</sup> qui sont :

- un coût de rationalisation des structures,
- un coût de désengagement, de sortie, constitué par l'ensemble des dépenses et des manques à gagner résultant des fermetures d'établissements et des licenciements des personnels,
- un coût de réorientation des activités (stratégie d'alliance, investissement immatériel, etc.)

Toutes ces situations ont fait renaître les arguments de la puissance opposés à la souplesse des petites firmes qui ont développé, avec les grandes, des relations de partenariat. *Les pratiques d'essaimage* ont été encouragées dans le but de réduire le chômage. On appelle "essaimage" la création de P.M.E aux activités complémentaires (ou en joint venture) par le personnel (généralement des cadres) des grandes entreprises. Ces grandes entreprises apportent une aide technique et/ou économique à leurs anciens employés. De leur côté les États ont aidé financièrement ces créations (il est vrai, dans une optique d'absorption du chômage)

### 3.3.3 - VERS LA CONVERGENCE DES ANALYSES

En France, dès 1969, Lionel STOLÉRU<sup>86</sup> réhabilite les petites entreprises qui ont pour elles "la souplesse, la mobilité et la vitesse de réaction et de réflexes". Le vrai tournant en faveur des P.M.E/P.M.I se produit au milieu des décennies 1970/1980, lors de l'établissement du 7ème plan. En Mai 1975, J-P. FOURCADE indique sa préférence pour "la constitution d'unités de production de taille moyenne harmonieusement réparties sur l'ensemble du territoire". Il semble que la situation soit la même aux États Unis où David BIRCH remarquait que 82% des créations nettes d'emplois, réalisées entre 1969 et 1976 étaient le fait d'entreprises employant moins de 100 salariés. Entre 1976 et 1981, une nouvelle enquête, menée sur les entreprises de moins de 500 salariés, confirme nettement cette tendance : les P.M.E ont créé les 3/5 des vingt millions d'emplois alors que les grandes sociétés, pour la même période en supprimaient 1.600.000. Small is (always so) beautiful.

En 1983, la France, fait la même constatation. Les P.M.E sont "le fer de lance de l'économie". Des travaux de plus en plus nombreux analysent la situation des P.M.E/P.M.I. Les théories selon lesquelles elles se développent en période de crise et stagnent ou se réduisent en période de croissance sont démenties. A. BIZAGUET pense que ce redémarrage aurait pour origine des idées telles que "la renaissance des valeurs personnelles, [.....], les nouvelles

---

85 - C'est ce qui s'est produit au début de l'année 1996 à l'usine DANONE de SECLIN.

86 - Rapport de Monsieur le Ministre du Plan et de l'Aménagement du Territoire (Vol. III, 1983)

conceptions du travail, la décentralisation, [...], la répartition des risques financiers et l'appui général de la puissance publique attachée à conserver cet ensemble d'éléments stabilisateurs".

En Octobre 1991, Jacques DELORE déclare "les P.M.E, après avoir été l'objet d'un excès d'indifférence, connaissent subitement un excès de gloire. On leur prête toutes les qualités, par opposition à de grandes entreprises bien vite accusées de sclérose gestionnaire. ... (On ne masquera) pas ce qui fait la fragilité de ces entreprises, ce qui freine leur dynamisme - à commencer en France par leur vulnérabilité financière<sup>87</sup>".

Nous choisissons aussi une position médiane, ni gloire, ni indifférence mais de la reconnaissance, car la P.M.E, même si elle ne nous apparaît pas comme le remède universel à tous les problèmes économiques et en particulier à celui du chômage, possède de sérieux atouts.

---

87 - Préface de l'ouvrage de Jacques ROGER-MACHART, Réussir nos P.M.E, Dunod, Paris, 1991, 270 p.

### **SECTION 3: LES P.M.E./P.M.I RÉGIONALES ET LEUR ENVIRONNEMENT**

Il semble que pour la région Nord-Pas-de-Calais, comme pour les régions de production de l'est de la France, la grande industrie se soit développée au détriment des petites entreprises. La population ouvrière, à bas salaires, souvent constituée de familles nombreuses, ne pouvait guère satisfaire autre chose que des besoins classés "primaires" sur l'échelle de MASLOW (manger, se vêtir). De ce fait, la demande locale dans les autres domaines était faible. D'autre part, la sidérurgie qui se prolongeait par la fabrication de trains, et les mines de charbon qui alimentaient les hauts fourneaux industriels, ne se prêtaient pas à l'existence de petites unités de fabrication. Ignorant la sous-traitance, ces deux piliers industriels ne pouvaient pas donner lieu à la naissance de petites entreprises périphériques du type P.M.E/P.M.I. La mode étant à la concentration industrielle, et à la mise en place de grosses unités, on pouvait difficilement demander aux industriels de créer de petites entreprises dont ils n'avaient pas besoin. Quant aux autres constituants de la société, leur situation était telle que, faute de capitaux ou d'idées, il ne leur était pas possible de procéder à des créations de petites entreprises pour leur compte.

L'industrie textile se prête à un autre type d'analyse logique. Les draps des Flandres sont réputés depuis le début du Moyen Âge. Avec la révolution industrielle, la concentration des capitaux et des usines, le textile prend un formidable essor et fait appel à énormément de main d'oeuvre. Lille produit du lin et du coton, Tourcoing se réserve le négoce de la laine et la filature, et Roubaix se spécialise dans le tissage. Armentières, Fourmies, Cambrai complètent cette puissance textile qui fait du Nord le premier producteur français. Dans les années 60 et 70 il y avait à Tourcoing 500 usines liées directement aux industries textiles. En 1964, la région Nord-Pas-de-Calais produisait encore 90% du peignage français et abritait 85% des filatures de lin<sup>1</sup>. Ces dix dernières années l'ensemble de l'industrie textile régionale a divisé sa production par deux et ses effectifs par quatre. En 1973, 67% des articles textiles achetés étaient produits en France, aujourd'hui 75% d'entre eux sont des produits d'importation.

C'est dans le domaine du textile que le début du XXème siècle, parallèlement au développement du secteur, a vu apparaître une foule de confectionneurs créateurs de P.M.E. En fait, c'était l'ultime devenir logique de la production de tissus de laine, de fil ou de coton. Pour effectuer ces réalisations, il n'était nul besoin de construire de grands bâtiments ni de regrouper des centaines de personnes sur les sites retenus. Bien au contraire, le confectionneur qui avait investi dans les machines à coudre, pouvait débiter avec une dizaine d'ouvrières et s'étendre en fonction de son succès commercial. Encore fallait-il que la demande pousse à l'installation d'ateliers de confection ou de bonneterie. Il convient de se

---

1 - Archives du monde du travail - Roubaix.

souvenir que la réalisation de tous ces objets a longtemps été une oeuvre domestique ou artisanale.

Après les deux guerres (1914, 1939) la mentalité féminine a changé. Les foyers qui avaient des moyens financiers suffisants ont pris l'habitude d'effectuer des achats d'articles confectionnés dits "de qualité ou d'usage". Dans les années 1950, le travail des femmes s'est développé et la presse féminine a fortement aidé à cette évolution<sup>2</sup> commencée dès 1920 avec le plus ancien des magazines féminins : *L'écho de la mode*. L'apparition des P.M.E/P.M.I du secteur textile pourraient bien être due au fait que la matière première était plus facile à travailler dans de petites ou moyennes unités que le charbon ou l'acier. Le créneau n'était pas difficile à créer. Il était aisé de convaincre les consommatrices d'acheter des articles de mode qu'elles n'avaient plus le goût ou le temps de réaliser et ce d'autant plus facilement que leur travail leur donnait du pouvoir d'achat.

Reste maintenant à expliquer le développement tardif des P.M.I dans le Nord. Celui-ci a bien eu lieu, mais il doit son apparition soit à la sous-traitance, soit à l'éclatement de la production de biens industriels. L'industrie automobile (Peugeot, Renault) construit toujours ses véhicules dans de grosses, voire de très grosses unités, mais les années de crise ont contraint les fabricants à se replier sur leur métier. De ce fait, ils ont demandé à des P.M.E/P.M.I indépendantes de fabriquer des pièces dont la réalisation est autonome (phares, sellerie, batterie, et bien d'autres composants dont la présence est totalement insoupçonnée des utilisateurs). Produits à flux tendu ces éléments viennent compléter le moteur et la carrosserie. Ces P.M.E/P.M.I conservent à peu près leur indépendance parce qu'elles fabriquent généralement des pièces de même usage pour différentes marques de véhicules.

### 3.1 - CARTE D'IDENTITÉ DES P.M.E/P.M.I RÉGIONALES

#### 3.1.1 - CLASSEMENT PAR EFFECTIFS

Effectifs	50 à 99 salariés	100 à 199	200 à 499	Total
Nombre d'entreprises ayant leur siège social dans la R.N.O.P.C en 1996	643 sur 1.066 soit 60,5%	346 sur 615 soit 56 %	150 sur 317 soit 47%	1.139 sur 1.998

LECTURE : Dans la région Nord-Pas-de-Calais, en 1996, pour les P.M.E/P.M.I qui ont entre 50 et 99 salariés, 643 d'entre elles sur 1.066, soit 60,5%, ont leur siège social dans la Région. Etc.

Sur l'ensemble des 1.998 entreprises, toute taille confondue, 1.139 ont leur siège social dans la région Nord-Pas-de-Calais. On constate que presque deux tiers des P.M.E/P.M.I de la région Nord-Pas-de-Calais ayant entre 50 et 199 salariés sont des établissements autonomes. Plus l'effectif de l'entreprise s'élève, moins on rencontre de P.M.E./P.M.I. indépendantes, et c'est parmi les entreprises ayant entre 200 et 499 salariés que l'on trouve le plus petit nombre d'établissements autonomes. Cela est probablement dû à leur origine (création par essaimage, ou par éclatements de grandes entreprises) et aux

2 - En créant des pulsions d'achat à l'égard d'une mode vestimentaire devenue tyrannique.



prises de participation dans leur capital par les grandes entreprises avec lesquelles elles travaillent. Dans certains secteurs (en particulier la métallurgie, le textile et la plasturgie), bien qu'indépendantes, les P.M.E./P.M.I produisent pour un très petit nombre de donneurs d'ordres, ce qui constitue toujours une prise de risques de dépendance.

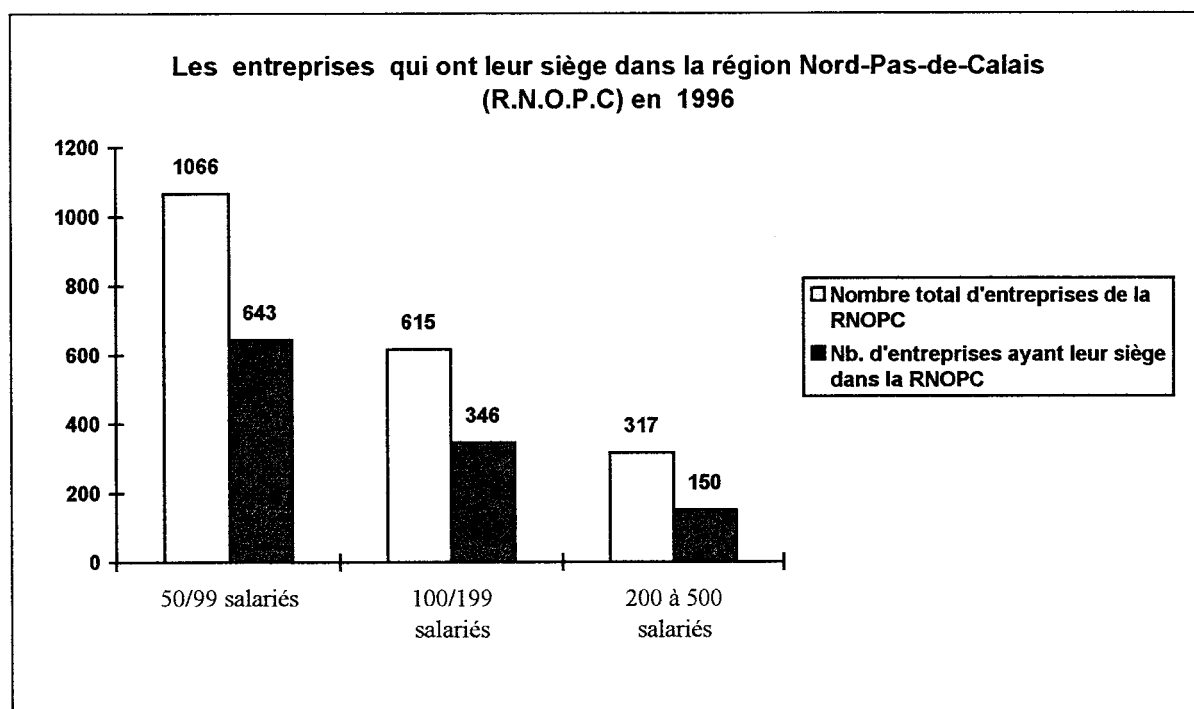


Fig. n° 27 - d'après sources C.R.C.I - 1996.

### 3.1.2 - CLASSEMENT PAR SECTEURS D'ACTIVITÉS ET PAR CIRCONSCRIPTIONS CONSULAIRES

La C.R.C.I de la Région Nord-Pas-de-Calais classe les entreprises en trois grands secteurs en respectant les codes d'activité N.A.F. Il s'agit de L'Industrie, du Commerce de gros et du Commerce de détail et, des Services.

#### En ce qui concerne le Secteur 1 : L'industrie.

Avec 288.731 emplois salariés, l'industrie représente 22,3% des emplois régionaux, ce qui place le Nord-Pas-de-Calais au-dessus de la moyenne nationale qui est de 19,4%. En revanche, le secteur du Bâtiment avec 6% d'emplois salariés (77.288) et l'Agriculture 3% (39.248) s'inscrivent dans les normes nationales. En 1975, l'industrie se situait sur des crêtes à 40%, contre 29% au niveau national, alors que les mines avaient largement commencé leur désengagement. Pour la seule période de 1975 à 1990, l'industrie régionale a perdu 230.000 emplois notamment dans le textile et la sidérurgie. A partir du tableau ci-après on notera les plus fortes représentations :

- 131 entreprises nordistes se situent dans le secteur de la construction. Ceci s'explique par un développement important de l'habitat individuel et les constructions et/ou reconstructions des centres villes.
- Les secteurs traditionnels du textile et de l'habillement représentent à eux deux 187 entreprises ( 115 dans le textile et 72 dans l'habillement). Mais ces secteurs sont en perte de vitesse, les grandes unités se délocalisent dans les pays à bas salaire. Cependant,

depuis quelques années on constate à travers la création d'entreprises qui produisent des tissus synthétiques industriels une forme de reconversion.

- L'industrie agro-alimentaire, secteur moderne, tire son épingle du jeu avec 62 PME/PMI.
- 52 entreprises fabriquent des machines d'équipement.
- 34 travaillent pour l'industrie plastique. Ce dernier secteur est considéré comme porteur.

<b>SECTEUR 1 : L'INDUSTRIE</b>	<b>50 à 99 salariés</b>	<b>100 à 199 salariés</b>	<b>200 à 500 salariés</b>
Matières premières	3	3	2
Autres industries extractives	2	1	1
Industries alimentaires	36	15	11
Textile	49	49	17
Habillement	43	21	8
Cuir	2	-	-
Travail du bois	3	3	-
Papier - Carton	13	9	6
Édition, imprimerie	12	8	3
Chimie	8	10	7
Caoutchouc et plastiques	23	10	1
Minéraux non métalliques	12	4	3
Métallurgie	7	8	4
Travail des métaux	57	24	9
Fabrication de machines et équipements	32	12	8
Fabr. machines et appareils électriques	6	5	-
Fabr. d'équips. de radio, télé. et Com.	4	4	1
Fabr. d'instruments médicaux de précision et d'optique	5	3	2
Industrie automobile	1	4	4
Fabr. d'autres mat. de transport	3	3	
Fabr. Meubles et divers	11	5	4
Récupération	3	1	
Captage, distribution des eaux	1		1
Construction	85	42	4
<b>TOTAL : 761 entreprises</b>	<b>421</b>	<b>244</b>	<b>96</b>

Doc. n°28 - d'après C.R.C.I - 1996

Naturellement ce tableau et les suivants ne donnent que des tendances valables pour les PME/PMI régionales, car il serait erroné de considérer un secteur uniquement à partir du nombre d'entreprises qui le constituent. Il y a dans chaque secteur quelques P.M.E/P.M.I performantes, leaders sur leurs marchés, et pour que les comparaisons soient totalement valables, il faudrait ramener le chiffres d'affaires et/ou le bénéfice net, au nombre de salariés, aux investissements, etc. Enfin, il est des secteurs dans lesquels existent de très grandes entreprises innovantes, performantes, comme la V.P.C ; celles-ci ne font pas partie de notre corpus, mais nous savons que leur développement a fait de l'ombre aux petites entreprises.

<b>SECTEUR 2 : COMMERCE de GROS et de DÉTAIL</b>	<b>Entreprises de 50 à 99 salariés</b>	<b>de 100 à 199 salariés</b>	<b>de 200 à 499 salariés</b>
<b>COMMERCE DE GROS</b>			
véhicules automobiles	30	4	1
centrales achats non alimentaires	1	-	-
produits alimentaires	14	11	3
textiles/habillement	4	-	2
produits ménagers	1	2	-
Papeterie	-	-	1
Jouets	1	-	-
Biens de Consommation	2	1	-
Combustible	-	1	1
Minéraux et matériaux	3	1	-
Bois	1	-	-
Mat. de construction	1	1	2
Quincaillerie/mat Chauffage	5	1	-
Produits chimiques	2	-	-
Équipement/construction	2	-	-
Matériel de bureau	2	2	-
Matériel électronique	5	1	-
Fournitures d'équipement. divers	9	1	-
Fournitures pour tertiaire	3	-	-
Matériel Agricole	1	-	-
Produits surgelés	-	1	-
Supermarchés/ Hypermarchés	10	8	1
<i>total commerce de gros</i>	<i>97</i>	<i>35</i>	<i>11</i>
<b>COMMERCE DE DÉTAILS</b>			
Viandes	1	-	-
Boissons	1	-	-
Parfumerie, Produits Beauté	1	-	-
Habillement	1	-	2
Électroménager	-	1	2
Bricolage	-	1	-
Livres, journaux, papeterie	2	-	-
Sports Loisirs	-	-	1
Charbons/Combustibles	1	-	-
Divers musique/télé	1	-	-
Vente par Correspondance	1	1	4
Vente à domicile	1	3	1
<i>total commerce de détails</i>	<i>10</i>	<i>6</i>	<i>10</i>
<b>TOTAL : 169 entreprises</b>	<b>107</b>	<b>41</b>	<b>21</b>

Doc. n° 29 - d'après C.R.C.I. - 1996

Le commerce de gros et de détails s'est développé dans les secteurs des véhicules automobiles, des produits alimentaires et des hyper et supermarchés. Il existe donc une correspondance logique entre la production industrielle régionale et le commerce de gros ou de détails. Enfin, il semblerait que dans une région qui a vu naître et croître la V.P.C, la vente à domicile se soit aussi développée.

<b>SECTEUR 3 : Les SERVICES</b>	<b>50/99 salariés</b>	<b>100 /199 salariés</b>	<b>200 /499 salariés</b>
Restaurants Trad. & d'entreprises		1	2
Transports voyageurs	9	6	2
Transports marchandises	25	11	3
Location camions avec chauffeur	1		
Transports maritimes	1	1	
Transports aériens	1		
Manutention portuaire	2		1
Entrepôts frigorifiques		1	
Messagerie/Fret express	3	3	
Affrètement	2		
Transports internationaux	7	1	
Banques			2
Banques mutualiste			1
Crédit Bail			1
Distribution de crédit	1	1	1
Assurance vie/dommages	2	1	2
Location logement	6	4	3
Administration immeubles		1	
Location machines construction	3		
Location linge		3	
Locat. Biens perso/Domestiques		1	
Conseils en système informatique	1	1	
réalisation de logiciels	1		
Traitement de données	1		2
Activités comptables	1		
Conseils pour affaires et gestion	1		2
Ingénierie, études techniques	3	2	
Analyses; essais et inspections	1		
Gestion support pub	1		
Agence pub	2	1	1
Travail temporaire	5	1	
Enquêtes et sécurité		1	
Nettoyage	6	5	3
Conditionnement à façon	1		
Services annexes production	1	1	1
École de conduite	1		
Activités hospitalière	19	11	5
Épuration eaux usées		1	
Enlèvement ordures ménagères	1		1
Élimination déchets		1	
Gestion Installations sportives	1		
Jeux/Casino	2		
Blanchisserie gros	2		
Blanchisserie teinturerie détail	2	1	
Activités thermales	1		
<b>TOTAL = 211 entreprises</b>	<b>117</b>	<b>61</b>	<b>33</b>

Doc. n°30 - d'après C.R.C.I. - 1996

Les 4 principaux secteurs d'emplois sont les suivants :

1 - la santé et l'action sociale (11,3%),

2 - l'éducation (9,8%),

3 - l'administration publique (9,3%, - chiffre encore au-dessous de la moyenne nationale)

4 - le commerce de détail et la réparation (8,8%), etc.

Le secteur des services est un secteur en développement. Il est signe de modernisation de l'économie régionale. Ici encore, l'importance des activités répond :

- à des besoins industriels (transports, nettoyage industriel),
- à la demande d'une population la plus jeune de France (logement),
- aux besoins d'une région peuplée (importances des activités hospitalières).

Il convient de noter l'existence de deux P.M.E de plus de 200 salariés qui effectuent, l'une, du conseil pour affaires et gestion, l'autre, des traitements de données.

La part de la région dans l'emploi national a légèrement diminué. En effet, le 1<sup>er</sup> janvier 1975 le Nord-Pas-de-Calais totalisait 1.379.500 salariés ce qui représentait 6,5% de l'emploi national qui était de 21.197.800. Le 1<sup>er</sup> janvier 1996 l'effectif salarié régional total s'élève à 1.293.000 (la perte est de 86.500 emplois) et l'effectif national est de 22.191.700 emplois (+ 993.900). La région représente donc 5,8% de l'emploi national (perte de 0,7%).

D'après les enquêtes de l'I.N.S.E.E<sup>3</sup>, la reconversion régionale est achevée. Sept emplois sur dix appartiennent désormais au tertiaire. En vingt ans l'emploi régional s'est rangé aux normes nationales rattrapant ainsi son retard dans le secteur tertiaire. Dans la région, le commerce occupe 186.455 salariés : 14,4% des emplois, et les autres activités du tertiaire (services aux particuliers ou aux entreprises, emplois "de bureaux", assurances, tourisme, transports, etc.) occupent 701.263 personnes, soit 54,3% de l'emploi salarié.

La modification des structures d'emplois de la région a eu lieu à la fin des années quatre vingt et au début des années quatre vingt dix. La chute du nombre de salariés s'est poursuivie jusqu'en 1994, année au cours de laquelle le cycle de hausse des créations d'emplois a recommencé. En 1994, le solde a été positif de 16.000 unités et en 1995 de 14.500. L'I.N.S.E.E estime, en 1997, que la reprise se confirme<sup>4</sup>.

La C.R.C.I classe également les P.M.E/P.M.I par bassins d'emploi ce qui favorise une analyse beaucoup plus fine de la situation. La répartition géographique des P.M.E par secteurs économiques permet de mesurer le lien entre les régions fortement industrialisées et la présence des P.M.E. D'autre part, cette approche met en évidence la redistribution spatiale des emplois. La zone lilloise compte en 1997 un emploi régional sur quatre, le département du Nord, deux emplois sur trois, mais le Pas-de-Calais fait montre d'une progression de ses effectifs proportionnellement plus importante.

Par bassin d'emplois, pour l'ensemble des organisations, depuis 1990, c'est la région de Dunkerque qui a le plus gagné en nombre de salariés (+ 4.746) suivi du Valenciennois (+4.408), de Lens (+3.313) et de Flandre - Lys (+3.024). Le bassin de Roubaix - Tourcoing est celui qui a le plus perdu en raison des restructurations du textile (- 6.622) ; en perte aussi la Sambre - Avesnois à cause de la métallurgie (- 4.011) et Lille (- 3.500).

---

3 - Profils n°44 et 45/1996 et n°6/ juin 1997.

4 - déclaration début 1997, du Directeur régional J-Cl. Hautecoeur, mais la C.R.C.I. reste réservée sur le sujet.

Le tableau suivant présente les établissements de 50 à 499 salariés recensés par circonscription de Chambre de Commerce et par tranche d'effectifs. C'est parmi ces entreprises que nous avons effectué notre enquête<sup>5</sup>.

Effectifs Circonscriptions consulaires	50/99 salariés	100/199 salariés	200/499 salariés	Nombre d'entreprises de la circonscription
Armentières	52	26	14	92
Avesnes	54	28	12	94
Cambrai	44	35	5	84
Douai	50	29	10	89
Dunkerque	80	56	18	154
Lille Roubaix Tourcoing	359	214	140	713
Valenciennes	96	47	20	163
<i>TOTAL NORD</i>	<i>735</i>	<i>432</i>	<i>219</i>	<i>1386</i>
Arras	61	33	15	109
Béthune	44	37	18	99
Boulogne sur Mer	51	36	17	104
Calais	56	22	15	93
Lens	88	39	21	148
St Omer	31	16	12	59
<i>TOTAL PAS DE CALAIS</i>	<i>331</i>	<i>183</i>	<i>98</i>	<i>612</i>
TOTAL des entreprises régionales	1066	615	317	1998

Doc. n°31 - d'après C.R.C.I - 1996

### 3.1.3 - CLASSEMENT PAR STATUT JURIDIQUE

À partir du catalogue "Les plus de 50" édité par la CRCI de la région Nord-Pas-de-Calais en Juin 1995, nous avons réalisé le tableau suivant afin de bien cerner notre corpus. Pour des raisons indiquées précédemment seules les sociétés dont le Siège social est fixé dans la région Nord-Pas-de-Calais ont été retenues. Les 885 entreprises qui sont des établissements secondaires se répartissent de la façon suivante:

<sup>5</sup> Comme nous l'avons déjà signalé (cf. Introduction, p. 13) seules ont été retenus pour notre sondage, les P.M.E/P.M.I qui ont leur siège social dans la région Nord-Pas-de-Calais et qui ne sont pas des filiales de grandes entreprises, ni des établissements secondaires. Nous avons enquêté 387 établissements (liste en annexe N° 1).

EFFECTIFS	50 à 99 salariés	100 à 199 salariés	200 à 499 salariés	TOTAL
Nb. d'entreprises autonomes	639	308	166	1.113
Nb. d'établissements secondaires	427	307	151	885
Nb. Total de PME/PMI	1.066	615	317	1.998

Doc. n°32 - d'après C.R.C.I. - 1996

Au total, fin juin 1995, il y avait dans la région Nord-Pas-de-Calais, pour les P.M.E dont l'effectif est compris entre 50 et 499 salariés, 1.998 organisations réparties en 1.113 entreprises (unités juridiques de production) et 885 établissements secondaires.

Le goût des P.M.E/P.M.I autonomes pour la diversité apparaît aussi dans le choix de leur statut. C'est ce qui ressort du tableau ci-après :

Effectifs	50 à 99	100 à 199	200 à 499	TOTAUX	Code C.R.C.I. <sup>6</sup>
Type de sociétés					
Société anonyme	549 (86%)	294(95,45)	141 (85%)	984	BO
S.A.R.L. <sup>7</sup>	67 (10,5)		10 (6%)	77	AO
Sté en nom collectif	12 (2%)	12( 4%)	7 (4,21%)	31	CO
Sté en commandite simple	3		1	4	DO
Sté en commandite par action	1			1	EO
Sté unipersonnelle	2			2	GO
Sté Civile	1	1		2	JO
Coopérative de consommation	1		3	4	KO
Sté de Droit étranger	1	1		2	MO
Coopérative de production	1			1	PO
G.I.E			3	3	ZO
Entreprises non identifiées	1		1	2	VO
TOTAUX	639	308	166	1 113	
% d'entreprises principales	57,41%	27,67%	14,91%		

Doc. n° 33. D'après C.R.C.I. - 1996

*Lecture des résultats : sur 1.113 il y a 57,41% d'entreprises qui ont entre 50 et 99 salariés et 86% d'entre elles ont le statut de S.A. etc.*

6 - Pour le statut des sociétés la première lettre indique le type de société et O qu'il s'agit du Siège social ou régional.

7 - Société à Responsabilité Limitée

À l'observation de ces résultats, il apparaît que :

- Dans la région Nord-Pas-de-Calais, pour l'ensemble des 1.113 organisations<sup>8</sup> de 50 à 499 salariés, 984 entreprises sont des Sociétés Anonymes. C'est de beaucoup le statut le plus fortement représenté.
- Il y a des SA dans les trois tranches d'effectifs du classement sensiblement dans la même proportion et respectivement selon les tranches d'effectif : 86%, 95% et 85% des sociétés ayant statut d'entreprise.
- Le statut de S.A.R.L. (4% de l'effectif total) n'a été choisi par aucune entreprise ayant son siège social ou régional dans la région Nord-Pas-de-Calais dont l'effectif est compris en 100 et 199 salariés.
- Il y a en moyenne 3,85% de Sociétés en nom collectif, et elles figurent dans les trois tranches d'effectifs du classement.
- 57% des P.M.E/P.M.I de 50 à 99 salariés ne sont pas des établissements secondaires. Elles ont le statut de société ou de coopérative. Sauf dans les G.I.E, il y a des entreprises de 50 à 99 salariés dans tous les type de sociétés relevés, mais leur nombre reste très faible en dehors des trois premiers cités. Sur 639 entreprises de 50 à 99 salariés, 86% sont des S.A., 10% sont des S.A.R.L. et 2% des Sociétés en nom collectif. Le nombre de sociétés dans les autres différents statuts représentés tourne autour de 2%.
- 95% des P.M.E/P.M.I de 100 à 199 salariés ont choisi le statut de S.A. et 4% de Société en nom collectif.

### 3.2 - LA RÉALITÉ ENVIRONNEMENTALE des P.M.E/P.M.I de la Région NORD-PAS-DE-CALAIS

L'étude de la Région est au centre de la Géographie Humaine.  
PETER HAGGETT

Les entreprises, comme les individus sont en relation directe avec leur environnement. Bien que ce dernier soit souvent pour elles très contraignant, elles ne peuvent ni vivre, ni prospérer si elles l'ignorent ou si elles en sont coupées. L'environnement est à la fois géographique, culturel, social, concurrentiel, politique et économique. Toutes ses formes interviennent sur les décisions des entrepreneurs. Dans ce chapitre nous allons voir essentiellement comment la Région prend en compte ces facteurs.

En effet, il est bon de s'interroger sur ce qui en terme géographique peut intervenir sur l'épanouissement d'une P.M.E. On admettra facilement que le fonctionnement d'une entreprise peut être facilité par l'environnement si celle-ci se situe dans une région de plaine, à un grand carrefour européen, au coeur d'un important réseau autoroutier facilitant la circulation des marchandises, et ce d'autant plus que les organisations fonctionnent la plupart du temps à flux tendu. "Mon stock est dans mes camions", m'a déclaré un des entrepreneurs interrogés.

---

8 - Le terme d'organisation couvre ici toutes les P.M.E/P.M.I qui sont des unités juridiques de production.



Si la région dispose d'une population jeune et nombreuse qui a le goût du travail, on peut estimer que ces éléments se répercutent sur le choix d'une localisation d'entreprise. À tout cela s'ajoutent sur le plan national et/ou régional, voire municipal, des mesures fiscales incitatives. On comprendra mieux alors certaines implantations. Ces avantages ne se trouvent pas regroupés dans toutes les régions, aussi, il est important de repérer - lorsqu'ils existent - ce en quoi ils peuvent faciliter la création et le développement des P.M.E/P.M.I.

En 1991, le Produit Intérieur Brut du Nord-Pas-de-Calais est évalué à 373 milliards de francs, ce qui situe la région au 4<sup>ème</sup> rang des régions françaises, derrière l'Île de France, Rhône-Alpes et Provence Côte d'Azur.

### 3.2.1 - LE CONTEXTE GÉOGRAPHIQUE : L'ESPACE RÉGIONAL

D'après P. et G. PINCHENEL (1988) on peut considérer la géographie comme une science permettant en ce qui nous concerne :

- la prise de conscience des formes et des contours,
  - l'identification et l'inventaire des lieux,
  - l'étude de la localisation et de la distribution,
  - l'étude des relations entre la nature et l'homme,
- (...)
- la science de l'espace terrestre et de son organisation.

La géographie régionale se présente actuellement comme une réflexion sur l'organisation de l'espace, à travers le concept de réseaux d'infrastructures, de réseaux urbains, ou l'étude des flux d'échange et de communication. Elle permet l'analyse des activités économiques par bassin de production. Elle autorise aussi l'étude sociale des populations à travers leur évolution démographique et leurs comportements sociologiques et culturels. Cette vision "englobante" des relations entre les hommes, les milieux et l'espace, replace dans leur contexte les P.M.E/P.M.I.

Il apparaît que la géographie a souvent justifié l'Histoire en favorisant les comportements qui a leur tour façonnaient l'économie locale. Jusqu'au XXème siècle, une frontière naturelle constituée par un large fleuve ou de hautes montagnes donnait un sentiment de sécurité à la population qui s'abritait derrière. Ces situations protégées expliquaient les formes prises par le développement local. Les échanges limités faisaient que les populations conservaient intactes leurs coutumes, leur langue ou leur dialecte. Faute de savoir ce qui pouvait se faire ailleurs les habitudes de consommation restèrent pendant des siècles inchangées.

Ouverte à toutes les invasions la région Nord-Pas-de-Calais est marquée par deux cultures : le picard d'origine romane au sud et le flamand d'origine germanique au nord. Au XIXème siècle s'est produit le démarrage économique de la région. Le Blocus Continental qui ferme l'entrée des ports aux navires anglais, favorise le développement de l'industrie cotonnière, de la mine et de la culture de la betterave dont le sucre remplace celui de la canne qui ne parvient plus des lointaines colonies.

Au début du XXème siècle la région est devenue la "première usine de France". Elle est à l'apogée de sa puissance économique grâce au charbon, à l'acier et au textile.

Malheureusement, elle se retrouvera particulièrement détruite à l'issue de la Première Guerre Mondiale. En 1918, il y a dans le seul département du Nord 11.000 usines à reconstruire. Le bilan humain est effroyable et il a fallu l'arrivée de dizaines de milliers de migrants belges (dans le textile installé dans l'agglomération lilloise) et polonais (dans les mines), pour combler le déficit de population.

Après les nouvelles épreuves de la Seconde Guerre Mondiale, les gouvernants proposent à la région Nord-Pas-de-Calais la "bataille du charbon" dont la production était indispensable à la relève de toute la France. En 1946, les houillères sont nationalisées et la sidérurgie est restructurée. Les besoins en main d'œuvre sont énormes et entre 1960 et 1970, il est fait appel aux Algériens, aux Marocains et aux Portugais pour travailler dans le textile, les mines, le bâtiment et les autres industries. Actuellement 80% des étrangers résidant dans la région du Nord-Pas-de-Calais vivent dans le département du Nord et 43% de ceux-ci sont dans l'agglomération lilloise.

Les trois piliers industriels ont été constitués par le charbon, l'acier et le textile. Toutefois, il ne faudrait pas réduire le développement industriel de la région à ces trois activités. Au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle l'agro-alimentaire prospère sur la base d'une agriculture puissante (betterave, pommes de terre, céréales) et d'un marché régional qui se renforce au rythme du processus d'urbanisation. Sur les aires de productions s'installent des établissements de transformation (sucreries, brasseries, conserveries par exemple). L'espace régional se structure de façon cloisonnée. Cela aura de graves conséquences sur l'emploi dans les années 75/80 lorsque des bassins entiers verront cesser leur activité industrielle, détruisant avec les fermetures d'entreprises tout le tissu socio-économique lié à cette mono-activité.

Par ailleurs, en synergie avec les "piliers" on voit se développer la mécanique et la métallurgie de transformation. Le Valenciennois se spécialise dans la construction de matériel ferroviaire ; dans la région de Lens s'installent les Laminoirs et Tréfileries de Lens et dans la région lilloise naissent des fonderies et des fabriques de métiers à tisser. Le travail du zinc se développe à Aubry (dès 1868) et celui du plomb à Noyelle Godault (en 1894). La valorisation du charbon est réalisée à travers la carbochimie (ouverture de la plate forme de Mazingarbe en 1920), la cokéfaction et la production d'électricité. Au début des années soixante, le bassin Nord/Pas-de-Calais fournit 10% de l'électricité française (P. FLATRÈS., 1980). Kuhlmann développe une entreprise chimique à Loos les Lille et Georges Durand achète en 1912 une gobeletterie à Arques qui deviendra le numéro un mondial de sa spécialité. On le constate, l'industrie régionale est plus diversifiée qu'on ne le dit souvent mais elle est absente de la liste des industries modernes (automobile, aéronautique, pharmacie) qui émergent à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Ces industries n'apparaîtront dans la région qu'au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle.

Enfin, les statistiques révèlent dès le milieu du XX<sup>ème</sup> siècle la faiblesse du secteur tertiaire, ce qui fait écrire à Jean François Gravier en 1947 : "Paris et le désert français" ! Il est vrai que le rôle de commandement économique de la capitale contribue à appauvrir le tertiaire des régions de productions.

L'importance de l'industrialisation de la région Nord-Pas-de-Calais a entraîné une modification profonde de l'organisation spatiale régionale. Il s'agit des mutations des structures économiques, sociales et géographiques à travers l'accélération du processus d'urbanisation (dans le cadre d'une relation étroite d'habitat/travail). L'espace industriel,

comme les localisations physiques, les contraintes géopolitiques, la démographie (densité de la population et immigration) et les facteurs sociologiques (l'innovation) ont joué un rôle essentiel dans le schéma d'explication global de l'organisation de l'espace régional.

Pour M. BATTIAU (1985), "la mono-activité a entraîné, à long terme des conséquences économiques sociales et mentales qui ont bloqué le dynamisme régional". En fait, le développement diversifié s'est trouvé bloqué par la spécialisation spatiale à l'échelle locale et, par l'hégémonie des entreprises dominantes sur un marché géographiquement cloisonné avec une très faible mobilité des individus pour lesquels le plein emploi était assuré (en dehors des crises conjoncturelles). La réunion de ces facteurs rendait encore plus difficile la naissance d'une activité et le nombre des P.M.E/P.M.I locales est inférieur à celui de la moyenne nationale. Mais depuis le début des années soixante l'usage de l'automobile (avec un important réseau d'autoroutes gratuites) et la politique de développement des transports collectifs (TER), en facilitant les décloisonnements géographiques, ont joué un rôle capital dans la régulation des marchés régionaux de l'emploi.

L'industrie en tant que pourvoyeuse d'emplois de production a également freiné la formation intellectuelle tant dans le secondaire que dans le supérieur. L'entrée au travail précoce de la grande majorité de la population est une donnée structurelle qui perdure jusqu'à l'actuelle période de rattrapage. On notera que si en 1993, les jeunes nordistes atteignent pour 62,1% d'entre eux le niveau du baccalauréat (France 62,6%), il s'agit pour beaucoup de formations dans les filières techniques et professionnelles.

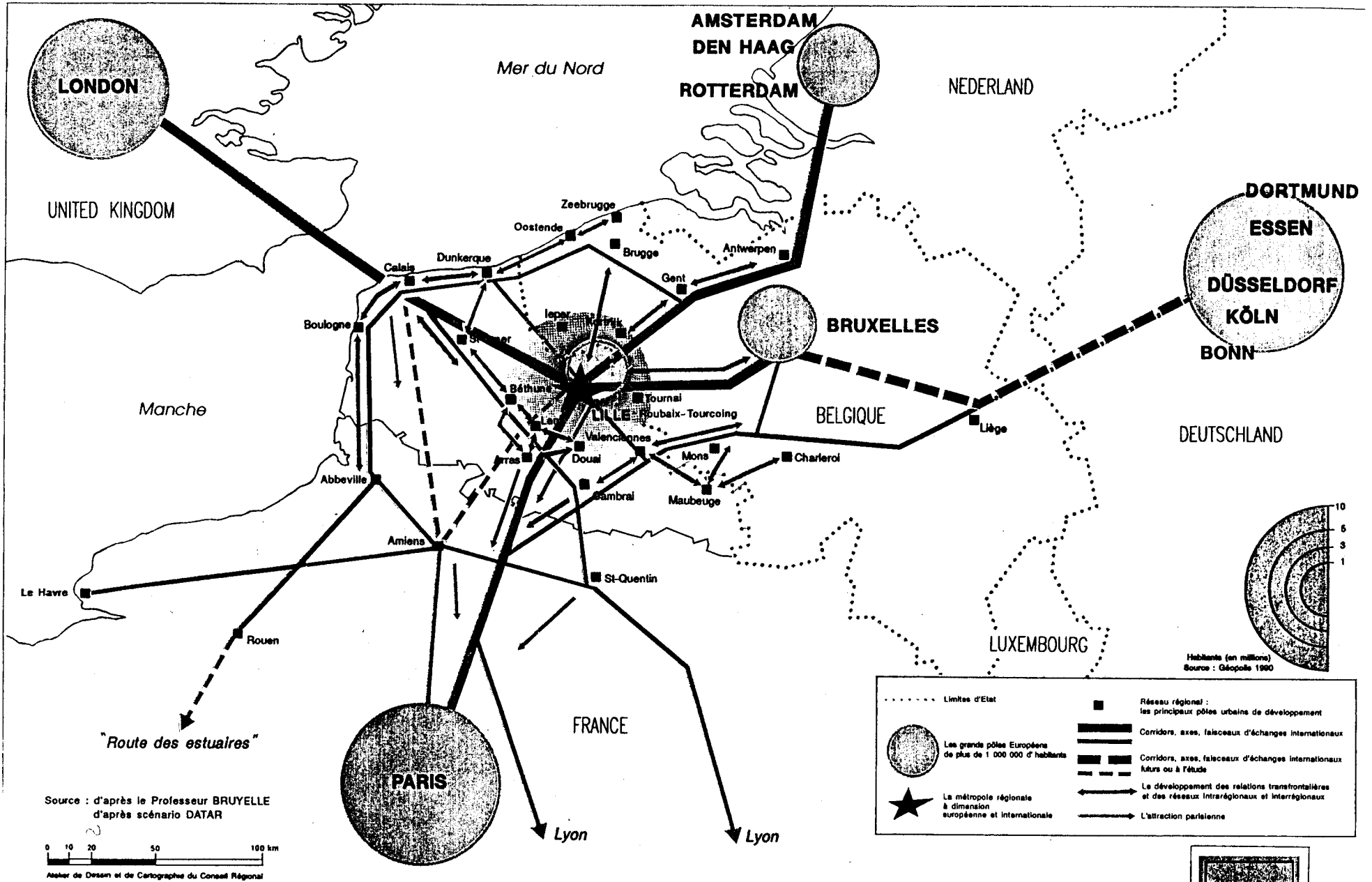
### 3.2.2 - LA RÉGION NORD-PAS DE CALAIS EN QUELQUES CHIFFRES

Du nom des deux départements qui la composent [le Nord (59) et le Pas-de-Calais (62)] la Région Nord/Pas-de-Calais est constituée par un ensemble de 1.549 communes.

D'une superficie de 12.414 km<sup>2</sup>, la région Nord-Pas-de-Calais représente 2,3% du territoire national. Ouverte sur l'Europe, elle a 350 kilomètres de frontière artificielle<sup>9</sup> (c'est à dire sans fleuve ou montagne la délimitant nettement) avec la Belgique et 140 kilomètres de côtes face au Royaume-Uni auquel elle est désormais reliée par un tunnel construit sous la Manche. La région Nord-Pas-de-Calais est aussi voisine des Pays-Bas et de l'Allemagne. Avec un relief ne dépassant pas 266 mètres (Région d'Anor, à la limite des Ardennes) c'est tout l'espace régional qui est potentiellement disponible. Ce faible relief est aussi un atout parce qu'il a permis la constitution d'un réseau dense de diverses voies de communications grâce auxquelles la région est devenue un passage obligé entre le Bassin Parisien et l'Europe du Nord. La région Nord-Pas-de-Calais est en fait au coeur d'une mégapôle européenne constituée par un ensemble urbain et industriel qui va du sud-est de l'Angleterre au Rhin et qui comprend : les agglomérations de Londres, du Randstat-Holland, de la Rhénanie-Westphalie et des grandes villes belges. Avec plus de 75 millions d'habitants, c'est la plus forte concentration humaine du monde. Il y a 100 millions d'habitants européens (au sens géographique du terme) qui vivent dans un rayon de 300 kilomètres.

---

9 - La frontière est parfois réellement une vue de l'esprit. Il arrive dans les villages frontaliers qu'elle traverse même les habitations, et en changeant de pièces les habitants changent de pays.



Les tableaux suivants proposent une vue synthétique des deux départements.

### **Le département du NORD**

Population : 2.556.579 habitants (estimation I.N.S.E.E. au 1.01.1995)

Chef-lieu : Lille

\* 6 arrondissements : Avesnes sur Helpe, Cambrai, Douai, Dunkerque, Lille, Valenciennes

\* 79 cantons

\* 652 communes (dont 5 comptent plus de 50.000 habitants.)

Superficie<sup>10</sup> : 5 743 Km<sup>2</sup> (densité 441 hab./Km<sup>2</sup>)

35 km de côtes

388.500 ha de surface agricole utilisée

44.500 ha de surface boisée,

Altitude maximale : 266 mètres ( point culminant à Bois St Hubert),

minimale : -5 mètres (Moères)

### **Le département du Pas-de-Calais**

Population : 1.437.800 habitants (estimation I.N.S.E.E. au 1.01.1995)

Chef-lieu : Arras

\* 7 arrondissements :

Arras, Béthune, Boulogne, Calais, Lens, Montreuil, Saint-Omer.

\* 77 cantons

\* 895 communes (dont une compte plus de 50 000 habitants).

Superficie : 6 671 Km<sup>2</sup> (densité 215 hab./Km<sup>2</sup>)

105 km de côtes

Altitude : 170 mètres ( point culminant à Notre Dame de Lorette)

1<sup>er</sup> département producteur de betteraves fourragères et de chicorée à café (93% des surfaces françaises)

"Aux siècles précédents, la région a appartenu successivement aux comtés du Hainaut, d'Artois et de Flandres, aux Pays-Bas et au Saint Empire Romain Germanique<sup>11</sup>". Les limites administratives de la région Nord-Pas-de-Calais sont partiellement héritées de l'histoire des tribus gauloises, de celle des grands comtés et des frontières entre le Royaume

10 - source Agreste 1995

11 - Atlas Nord-Pas-de-Calais, p.10

de France et le Saint Empire germanique. Historiquement la région n'est française que depuis la signature du traité d'Utrecht en 1713. Mais la région Nord-Pas-de-Calais présente la singularité d'appartenir à deux espaces différents: le territoire français et l'ensemble géographique des "Bas Pays" parce qu'elle constitue le début de l'immense plaine qui traverse toute l'Europe du Nord.

Lieu de transit privilégié, la région Nord-Pas-de-Calais a su développer ses infrastructures de communication. Elle offre différentes voies d'échange à travers

a) - Les voies navigables :

La région Nord-Pas-de-Calais dispose de 680 km de voies navigables. C'est le 2<sup>ème</sup> réseau fluvial de France. Le canal à grand gabarit Dunkerque-Lille-Valenciennes est relié au réseau européen. Il permet le passage de convois de 3.000 tonnes. D'autres projets verront le jour en 1997/98. Le port de Lille est le 3<sup>ème</sup> port fluvial de France.

b) - Les autoroutes :

582 kilomètres d'autoroutes (en majeure partie gratuites) relient neuf grandes cités européennes : Paris, Bonn/Cologne/Düsseldorf, La Haye/Rotterdam/Amsterdam, Bruxelles, Luxembourg. Des roades et des voies rapides facilitent la circulation autour des grandes villes. L'autoroute Lille-Paris supporte le trafic de marchandises le plus dense de France.

c) - Le tunnel sous la Manche,

Il relie la Grande Bretagne à la France et met Calais à 35 minutes de l'Angleterre. Des T.G.V. transportent les passagers et des trains-navettes spéciaux sont réservés au transport des marchandises et des véhicules (automobiles, camions, etc.)

Les trains Eurostar qui assurent des liaisons entre Londres, Lille et Bruxelles, via le tunnel sous la Manche ont égalé dans les huit premiers mois de 1996, le trafic passager de l'ensemble de l'année 1995, soit plus de 3 millions de personnes. Les Eurostar, dont l'exploitation commerciale avait commencé en Novembre 1994, ont gagné en fiabilité. Plus de 90% des trains Eurostar arrivent à destination à l'heure ou moins de 14 minutes après l'horaire prévu a déclaré les responsables d'Eurostar U.K. dans un communiqué de presse du 4 septembre 1996.

La clientèle française représente aujourd'hui environ 40% du trafic total. Pour Bill DIX, Directeur commercial d'Eurotunnel, « le Shuttle et l'Eurostar sont les RER du Nord-Pas-de-Calais et du Kent ». La navette a accaparé 44% des parts de marché de la ligne Calais/Douvres. Si les bases financières d'Eurotunnel demeurent instables<sup>12</sup>, son impact humain et culturel, voulu par ses promoteurs, est aujourd'hui incontestable.

c) - Les ports maritimes :

- *Boulogne sur Mer* est le premier port de pêche français et le premier centre européen de traitement du poisson.

---

12 - 3 milliards de pertes au premier semestre 1996 et de difficiles renégociations de la dette, mais les responsables annoncent qu'ils feront des bénéfices à partir de 2004.

- *Calais* est le premier port de voyageurs de l'Europe continentale avec plus de 16 millions de voyageurs en 1993, année précédant l'ouverture du lien fixe, et une chiffre qui pense se situer vers 16 millions et demi en 1996.

- *Dunkerque* est le troisième port polyvalent français. Il se classe au 3<sup>ème</sup> rang des ports de commerce français. C'est aussi le 1<sup>er</sup> port de marchandise sèche, et le 1<sup>er</sup> port sidérurgique français.

#### e) - L'aéroport international de Lille-Lesquin

Il est situé dans la communauté urbaine de Lille et équipé d'un système d'atterrissage tout temps. De Lesquin, il faut une heure et demie par autoroute pour atteindre Paris-Charles de Gaulle et une heure pour Bruxelles-Zaventem, durée de parcours qui sont réduites respectivement à 50 et à 30 minutes par T.G.V.

#### f) - Les voies ferrées :

La région Nord-Pas-de-Calais possède 1.200 km de voies. C'est le réseau le plus dense de France. De nombreux trains T.G.V. reliant Paris, Bruxelles et Londres s'arrêtent dans la nouvelle gare de Lille-Europe située au centre de la Cité. La communauté urbaine de Lille dispose d'un métro modèle, sans conducteur, dont les déplacements sont entièrement informatisés. Il roule actuellement sur une vingtaine de kilomètres de voies. Ce VAL est le métro le plus moderne du monde. Il circule à Lille mais aussi à Toulouse, Chicago, Jacksonville et Taipei. La région Nord-Pas-de-Calais a su retenir les flux qui la traversent. De nombreuses implantations étrangères ont été réalisées. En 1996, près d'un emploi sur 15 dépend d'une entreprise allemande, belge ou britannique. Hors Europe, les U.S.A. représentent 2/3 des emplois d'origine étrangère, et les Japonais seulement 2,5%. La région a reçu en 10 ans, 13% des capitaux étrangers investis en France. Ce taux la situe au quatrième rang national pour les investissements étrangers.

### **3.2.3 - LES SPÉCIFICITÉS RÉGIONALES**

#### **3.2.3.1 - Une population dense et jeune**

La population régionale est estimée par l'I.N.S.E.E à 3.994.379 habitants au 1<sup>er</sup> Janvier 1995, soit 6,9% de la population française. Le Nord, avec ses 2.556.579 habitants est le département le plus peuplé de France. La région Nord-Pas-de-Calais a une densité de 319 habitants au Km<sup>2</sup>, ce qui est trois fois supérieur à la moyenne nationale. 86% de la population est urbaine et la densité dans ces zones est de 715 habitants au Km<sup>2</sup>. Deux grands bassins urbains se distinguent : d'une part, Lille et l'ex-Bassin minier, d'autre part le littoral avec trois grands ports : Dunkerque, Calais, Boulogne. Entre ces deux pôles des zones rurales sont parfois devenues le prolongement des villes.

La population de la région Nord-Pas-de-Calais est la plus jeune de France avec :

- 41% de moins de 25 ans (contre 36% au niveau national)
- 30,4% de moins de 20 ans (moyenne nationale : 27%).

Mais, effet de la crise probable, la population cette région n'a augmenté que de 2% depuis une vingtaine d'années (contre 9% pour le reste du pays). Dans son bilan démographique, l'I.N.S.E.E constate pourtant un vieillissement de la population : "le rapport de la population de plus de 60 ans à celle de moins de 20 ans est passé de 44% à 57% entre 1975 et 1994". Cette évolution semble due au solde migratoire<sup>13</sup> largement déficitaire : moins 14.000 habitants ce qui se traduit par une émigration annuelle de 0,03% de la population. Les jeunes à la recherche d'un emploi sont les plus nombreux à quitter cette région touchée plus que d'autres par la crise. La région parisienne et sa capacité d'embauche ont un fort pouvoir d'attraction sur les jeunes diplômés. Même si Lille a regagné récemment quelques habitants, les régions sinistrées (les mines et celle où était implantée l'industrie sidérurgique) continuent à en perdre. Ces départs de jeunes ont contribué à accentuer la chute des naissances dont le nombre a baissé de 20% entre 1986 et 1993.

Au 31 décembre 1994, la population active était de 1.278.525 personnes, salariées (1.163.176) ou non (115.349), ainsi réparties :

SECTEURS	RÉGION Nombre d'actifs	FRANCE Nombre d'actifs	Pourcentages des actifs régionaux
AGRICULTURE	41.201	269.855	15,26 %
INDUSTRIE	291.006	4.138.543	7,03 %
CONSTRUCTION	78.231	1.186.709	6,59 %
TERTIAIRE	869.087	13.884.542	6,26 %
TOTAL des ACTIFS	1.278 525	19.479.649	6,53 %

n° 34 - Tableau établi à partir de Source I.N.S.E.E., estimations d'emploi - *Les chiffres clés 1997*

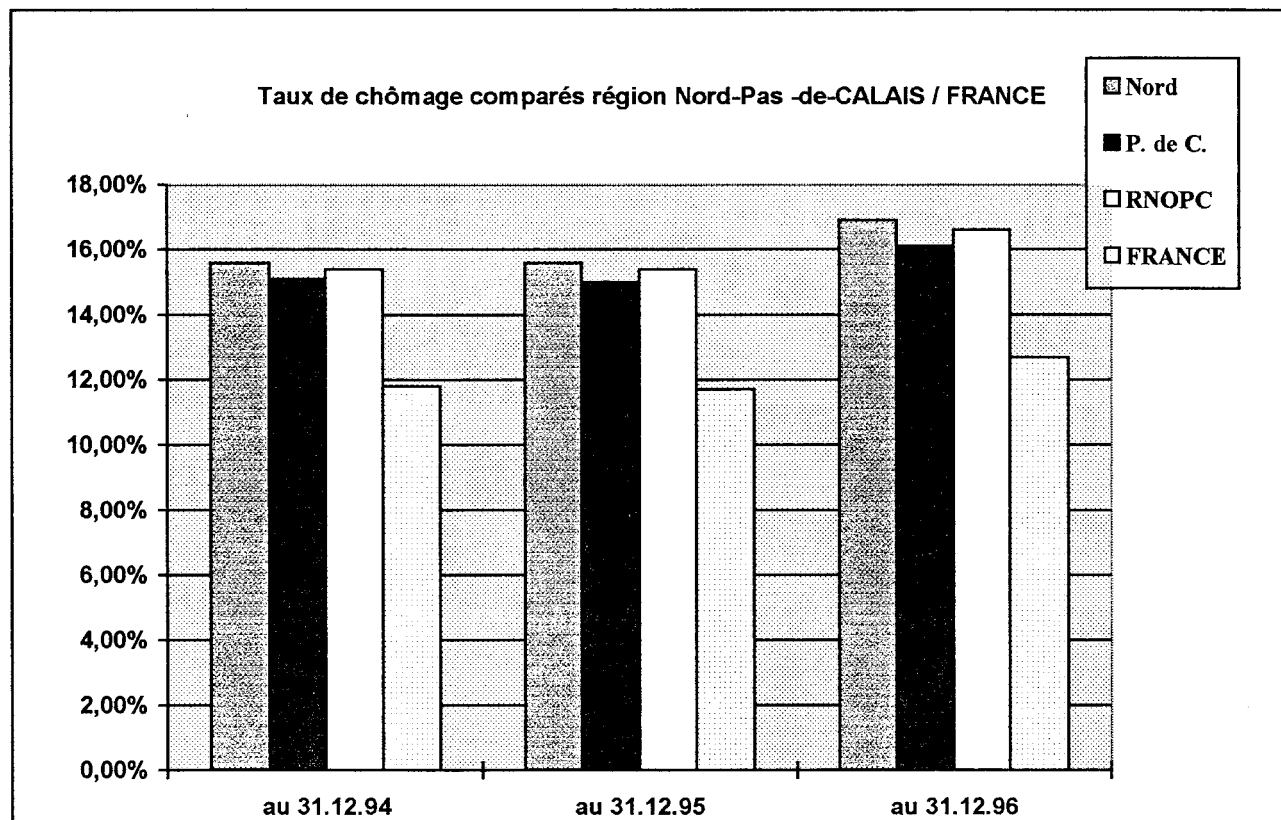
Cette région présente aussi, en 1997, un taux de chômage de 4% supérieur à celui de l'ensemble de la France comme le montrent le tableau (n°35) et le graphique (n°37) suivants.

	Nord	P. de C.	RNOPC	FRANCE
au 31.12.94	15,6 %	15,1 %	15,4 %	11,8 %
au 31.12.95	15,6 %	15,0 %	15,4 %	11,7 %
au 31.12.96	16,9 %	16,1 %	16,6 %	12,7 %

N°35 - Tableau établi à partir des données I.N.S.E.E - *Les chiffres clés 1997*

13 - Écart entre le nombre d'immigrants et le nombre d'émigrés au cours de cette période.





Doc. n°36 établi à partir des *Chiffres-clés*, I.N.S.E.E, 1997.

### 3.2.3.2 - Formation et recherche

La région Nord-Pas-de-Calais mise sur les capacités de sa jeunesse. L'Académie de Lille reçoit environ 200.000 lycéens dans les secteurs public et privé et 100.000 étudiants fréquentent les 7 universités. Parallèlement 257 sections de techniciens supérieurs, 106 classes préparatoires aux grandes écoles, 23 écoles d'ingénieurs qui diplôment 10% des ingénieurs de France, 7 Instituts Universitaires de Technologie, 7 écoles de commerce et de gestion, des écoles supérieures d'architecture, d'art, de notariat, de journalisme, d'administration, d'optique, etc. et un I.U.F.M, forment les cadres de demain. La spécificité de l'enseignement régional apparaît à travers un outil pédagogique très diversifié, ancré autant sur la formation initiale que sur la formation professionnelle continuée. Les 13 Chambres de Commerce et d'Industrie de la région dispensent annuellement dans leurs centres de formation et dans leurs écoles consulaires plus de 6 millions d'heures de formation à environ 42.000 stagiaires.

Une des clefs de la réussite du redéploiement économique passe par de nouvelles capacités de recherche et d'innovation. Il y a également 6.500 chercheurs et enseignants-chercheurs, dont 3.500 permanents.

La recherche s'effectue principalement dans

- 251 laboratoires publics ou parapublics de grands organismes,
- 58 centres techniques et groupements de compétence ,

- 82 laboratoires privés et,
- 34 établissements d'enseignements supérieur et de recherche.

La Région s'est appliquée à développer des Centres de Transfert de Technologie. Les industriels peuvent faire appel :

- à ADRIANOR pour l'agro-alimentaire
- au CEVPM pour les produits de la mer
- au CERBIA pour les IAA,
- au CREPIM pour les procédés d'ignifugation des matériaux,
- au CREID pour les questions d'environnement industriel
- au CRITT pour les céramiques fines,
- au CALFA pour les lasers.

Des pôles de recherches sont des références dans leur spécialité. Il s'agit de :

- l'I.F.R.E.S.I en ce qui concerne l'économie industrielle,
- TRANSVAL et l'I.N.R.E.T.S pour les transports,
- l'I.E.M.N pour l'électronique,
- GANYMEDE pour les communications avancées,

On peut y ajouter :

- l'I.P.F.T d'Haumont pour le développement de nouvelles technologies industrielles et
- NAUSICAA, le Centre de la mer à Boulogne sur mer.

Deux mille cinq cents chercheurs et trois mille doctorants ou stagiaires travaillent dans des laboratoires dont le niveau d'équipement est supérieur à la moyenne nationale. Au regard de l'industrie, l'intérêt majeur de cette recherche est sa grande diversité disciplinaire et son excellente répartition territoriale. Elle est largement favorisée par la région qui encourage cette offre. Ainsi, par effet de proximité, les grandes entreprises, et plus particulièrement les P.M.E/P.M.I, bénéficient d'une opportunité exceptionnelle de développement.

Enfin, confirmant la cohérence et la complémentarité de l'ensemble de ses unités de formation et de recherche, la création d'un Pôle universitaire européen consacre à la fois la vocation transfrontalière et internationale de la région.

### **3.2.3.3 - Le cadre de vie :**

C'est une des caractéristiques régionales souvent plus déterminante qu'il n'y paraît. En effet, l'agrément de l'environnement intervient largement dans le choix d'une région de vie. Les cadres sont attentifs aux possibilités pour leurs enfants d'effectuer des études supérieures et ils veillent à disposer d'un choix varié de loisirs pour eux et leur famille. Ils sont sensibles à l'offre culturelle. Autant le P-D.G d'une petite P.M.E/P.M.I déclare ne pas avoir de temps de loisirs, autant les dirigeants et les cadres d'une moyenne ou d'une grande P.M.E/P.M.I prennent en compte la diversité culturelle et les moyens dont ils disposent pour utiliser un environnement bien équipé. Nous allons citer rapidement ce que la région Nord-Pas-de-Calais offre dans différents domaines.

#### **a) - la nature :**

- 
- un site national classé : le Cap Blanc-Nez et le Cap Gris-Nez .
- Un parc naturel régional de 143.344 hectares éclaté en 5 zones (Boulonnais, Audomarois, Plaine de la Scarpe et de l'Escaut, Avesnois, Mont des Flandres et Vallée de la Lys. Ces deux dernières sont en cours de constitution).
- 120 km de plage
- 6.710 ha de dunes
- 78.600 ha de forêt

Depuis 1981, 5.050 ha de friches industrielles ont été requalifiées et aménagées par l'Établissement public foncier du Nord-Pas-de-Calais.

#### **b) - Culture et patrimoine**

La Région Nord-Pas-de-Calais dispose de :

- 5 scènes nationales
- 3 centres dramatiques nationaux
- plus de 40 compagnies de théâtre
- 5 festivals (2 de cinémas, 3 de théâtre danse et musique se déroulent chaque année)
- 33 musées classées et contrôlés
- 64 autres sites muséographiques
- plus de 200 châteaux, 13 villes fortifiées
- Le centre national de la mer (Nausicaà) à Boulogne sur Mer a accueilli en 1996 son millionième visiteur.

#### **c) - Tourisme et accueil**

Quatre cent trente quatre hôtels classés, des terrains de camping, des gîtes ruraux accueillent les visiteurs. Les grandes manifestations internationales aux trois Palais des congrès, et les salons internationaux attirent de plus en plus de visiteurs mais la capacité d'accueil hôtelier se révèle souvent très limitée. Le nouveau quartier d'Euralille a prévu la réalisation d'hôtels importants. La conjoncture économique freine ce développement et Lille espérait que les Jeux Olympiques viennent redonner un coup de fouet à ce secteur hôtelier en difficultés économiques, mais la ville n'a pas été la candidate retenue par le Comité International Olympique et elle se lance maintenant à la recherche de nouvelles opportunités qui pourraient utiliser les énergies mobilisées à cette occasion.

Festivals, carnivals, braderies (celle de Lille est la plus importante d'Europe) participent aussi à la qualité de la vie dans le Nord-Pas-de-Calais. La richesse et la vitalité des activités culturelles sont anciennes. Quant au tourisme régional, il est plutôt spécialisé dans le court séjour et la fréquentation sur la Côte d'Opale des centres sportifs et de remise en forme.

### 3.3 - L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES P.M.E/P.M.I. RÉGIONALES

Les Comptes Régionaux publiés par l'I.N.S.E.E. en 1994 font apparaître une augmentation régulière du Produit Intérieur Brut (P.I.B) régional.

	PRODUIT INTÉRIEUR BRUT			
	RNOPC		FRANCE	
	en 1991	en 1992	en 1991	en 1992
P.I.B. en millions de francs	376.957	387.333	6.776.231	6.999.546
P.I.B par habitant (en francs)	94.938	97.359	118.766	121.999

N° 37 - D'après Source : I.N.S.E.E. , *Comptes Régionaux 1996.*

#### 3.3.1 - L'AGRICULTURE

En 1997, la surface agricole utilisée dans la région s'élève à 892,3 milliers d'hectares et la surface boisée est de 97,5 milliers d'hectares. 75% du territoire régional est consacré à l'agriculture. Il y avait 24 400 exploitants agricoles en 1993 (48.870 en 1970). Globalement la diminution du nombre d'exploitation s'est accompagnée d'un accroissement de leur taille. En 1970, 5% seulement des exploitations dépassaient 50 hectares alors qu'il y en avait 16% en 1988. On retiendra :

- une forte diminution des exploitations à temps complet,
- un agrandissement conséquent de leur taille
- une plus grande spécialisation des cultures,
- un accroissement de la productivité.

Malgré l'accroissement de la mécanisation et une meilleure formation, la relève de la population agricole vieillissante a de la peine à émerger. Cependant, avec 3% des emplois régionaux (39.248), ce secteur se range dans les normes de l'emploi national.

#### 3.3.2 - L'INDUSTRIE ET L'EXPORTATION

La région Nord-Pas-de-Calais est la troisième région industrielle française. Son tissu industriel est riche et dense. Il totalise 37% des emplois régionaux avec 388.000 personnes, soit 7% des effectifs de l'Industrie française. Ses activités s'éloignent de la mono-industrie et se regroupent autour des grands secteurs suivants :

- L'agro-alimentaire est le premier secteur industriel de la Région. 27 % de l'effectif salarié régional, ce secteur se situe dans les normes nationales. C'est le débouché naturel de l'agriculture régionale. Il emploie 28.500 salariés. Ce pôle d'excellence régional a attiré des entreprises internationales telles que Mac Cain, Unilever, Nestlé, Coca-Cola, Buitoni, Haagen Dazs. Dans ce secteur 270 entreprises assurent 7% du chiffre d'affaires de l'industrie alimentaire française.

- Le textile-habillement : malgré des difficultés croissantes ce secteur qui a fait de gros efforts de modernisation génère 80% de la production nationale. On ne peut que déplorer la tactique commerciale de délocalisation qui prive de travail les confectionneurs. L'industrie des textiles techniques est en pleine expansion et représente déjà 20% de la production régionale.
- Le ferroviaire : La région est la première de France en matière de construction ferroviaire. Elle assure 30% de la production nationale avec trois principaux constructeurs français (GEC-Alsthom, ANF-Industrie, Arbel-Fauvet Rail) et aussi 300 P.M.I qui réalisent 1 milliard de francs de chiffre d'affaires en sous-traitance.
- L'automobile : Le Nord-Pas-de-Calais assure 10% de la production nationale et réalise 8% du chiffre d'affaires . Avec la fabrication de plus d'un million de véhicules par an, la région se classe au troisième rang des régions françaises.
- L'industrie graphique : La région Nord-Pas-de-Calais est la deuxième région française, après l'Île de France. Ce dynamisme a été induit par les besoins de la VPC et par ceux de la grande distribution complétés par la présence de l'imprimerie nationale à Douai et l'existence d'une presse régionale importante. D'autres part, de grandes unités de production de papier carton assurent 15% de la fabrication nationale.
- La chimie fine : dans ce domaine la région occupe le troisième rang au niveau français.
- L'industrie du verre : 15% de la production nationale sont réalisés dans la région Nord-Pas-de-Calais. La Cristallerie d'Arques est le leader mondial de la production et de la fabrication du verre ménager.

Dans les industries modernes comme dans les industries traditionnelles la région Nord-Pas-de-Calais a su se créer ou conserver une place des plus honorables dans le classement des régions françaises. Elle n'est dépassée que par les productions du Bassin parisien et de la Région Rhône-Alpes.

La région acquiert de plus en plus de savoir faire en ce qui concerne l'exportation. Les P.M.E/P.M.I développent dans ce domaine une activité de plus en plus importante. En effectuant 3,9% des exportations françaises la région Nord-Pas-de-Calais occupe le troisième rang national. Elle échange de façon privilégiée avec la Communauté Européenne. En 1993, 68,8% des exportations se répartissaient sur : l'Allemagne, l'Union Économique Belgo-Luxembourgeoise, et le Royaume Uni. Les résultats globaux du commerce extérieurs sont les suivants :

	COMMERCE EXTÉRIEUR EN 1995			
	RNOPC		FRANCE	
	en 1995	évolution 95/94	en 1995	évolution 95/94
EXPORTATIONS	126,3*	+ 3,1 %	1 408,0	+ 9,5 %
IMPORTATIONS	128,3	+0,3 %	1 357,6	+ 7,3 %

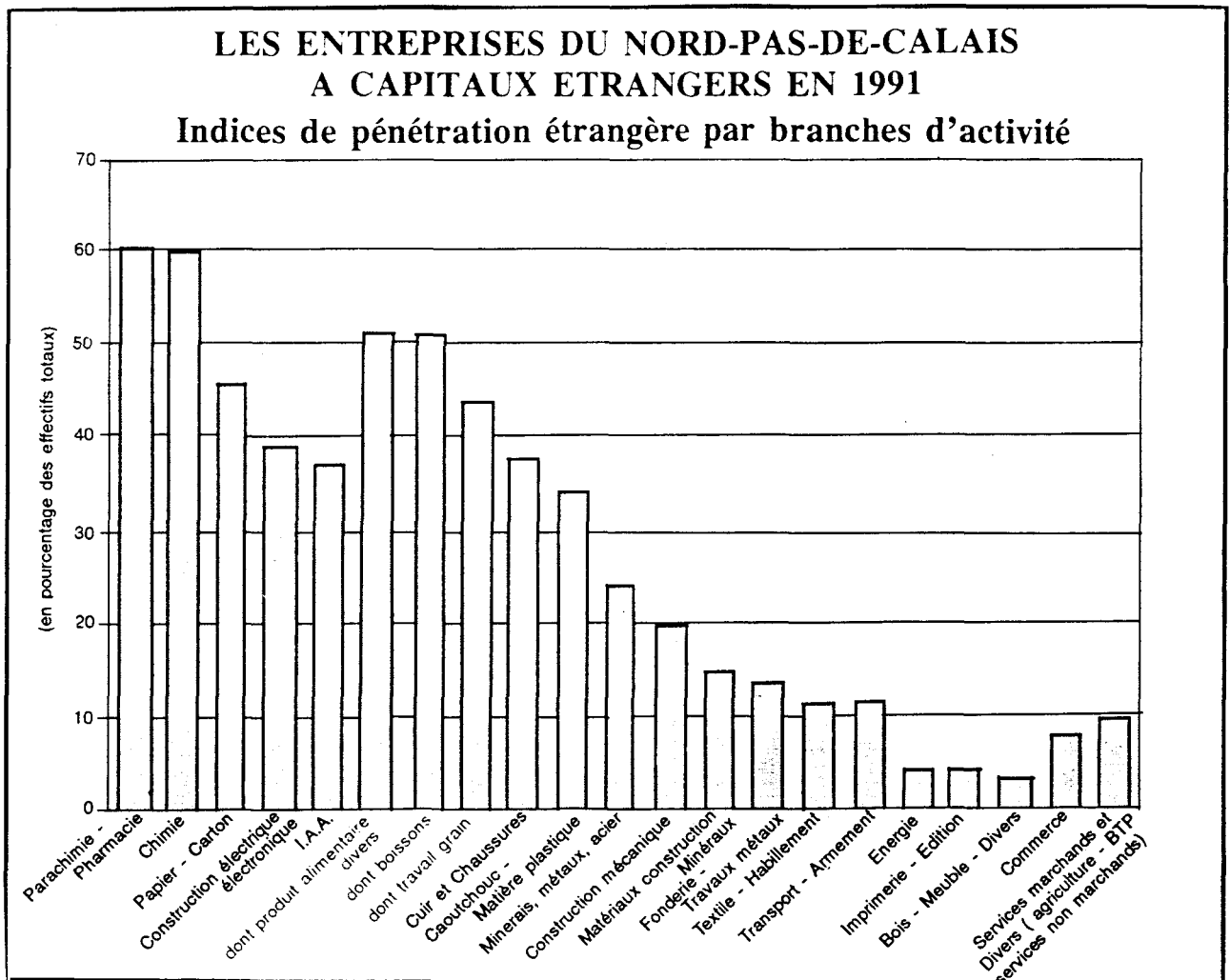
n° 38 - SOURCE : DIRECTION DES DOUANES - 1996 - \* unité : milliard de francs

Une forte concentration géographique et sectorielle caractérise le commerce extérieur régional. Cinq grands secteurs regroupent 77% des exportations. Ce sont :

- des demi-produits non métalliques<sup>14</sup>,
- des biens de consommation courante,
- des métaux et produits du travail des métaux,
- des industries agricoles et alimentaires,
- des biens d'équipement professionnels.

Entre 1986 et 1992 la région Nord-Pas-de-Calais a évolué vers l'exportation de produits à plus forte valeur ajoutée. La part des exportations de matériel de transport et d'équipement industriel a gagné 14 points (passant de 12% à 26%), et celle des biens de consommation ( textile compris), 3,4 points (progressant de 15% à 18,4%). Les industries agro-alimentaires sont restées stables à 14,6%.

Les graphiques suivants, extraits de l'Atlas Régional (p.162) montre que l'indice de pénétration étrangère est plus particulièrement élevé dans la parachimie et la pharmacie, suivies par les produits alimentaires, les boissons et le travail du grain. Ce sont les I.A.A qui réalisent le plus fort chiffre d'affaires.

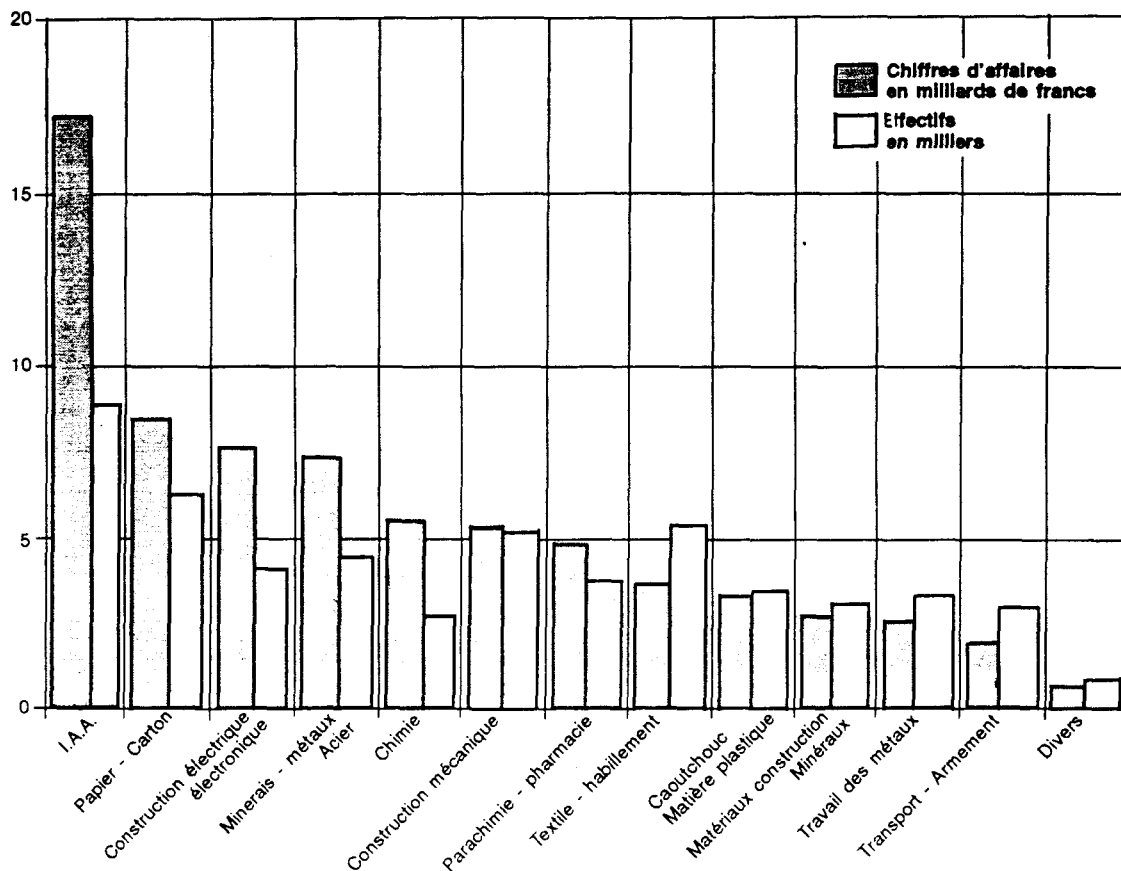


Source : Banque de France 1991

Graphique n°39

14 - Par exemple, dans le secteur très dynamique de la Plasturgie 30% de la production sont exportés mais il s'agit d'un tissu diffus de P.M.E dont 82% comptent moins de 50 salariés.

## Répartition par activité



Source : Banque de France 1991

fig. n°40

### 3.3.3 - LE TERTIAIRE

Quatrième région de France pour le commerce de détail, le Nord-Pas-de-Calais est le berceau de la grande distribution et de la Vente par correspondance. La Région est le leader européen de la VPC et réalise, avec une cinquantaine d'entreprises 75% du chiffre d'affaires national du secteur. La métropole lilloise est la 3<sup>ème</sup> place financière française (après Paris et Lyon) et la 9<sup>ème</sup> en Europe. Cinq compagnies d'assurance, dont La Mondiale, 1<sup>er</sup> groupe français d'assurance-vie, ainsi que de nombreuses sociétés de courtage de dimension nationale, font de Lille le second pôle d'assurances de France. La métropole est aussi la 3<sup>ème</sup> place financière avec 5 sièges de banques commerciales, 8 banques mutualistes et coopératives et 11 banques étrangères. Des infrastructures de services internationales tels que le Word Trade Center de Lille, le Trade Center de Douai, Euralille, l'Atria d'Arras, l'Eurotéléport de Roubaix, ont été construites à la croisée des T.G.V. nord-européens. En développant les activités de service la région a permis la création de 20.000 emplois en 15 ans. Les activités de production et de commerce bénéficient d'un environnement favorable. La grande distribution n'a pas fait disparaître le commerce de proximité (sur les 36.000 entreprises de commerce de la région Nord-Pas-de-Calais, plus de 80% emploient moins de 5 salariés). On a constaté qu'autour de la VPC et de la grande distribution se sont développées des activités liées à la communication et au marketing. Les enseignes telles que Phildar, Pingouin, Promod, Pimckie, Camaïeu, Match, rappellent que la « franchise » est née dans le Nord. Des sociétés de travail temporaires, d'étude et d'assistance (ou de maintenance) sont venues en appui.

Avec le tertiaire, la région se modernise et rééquilibre ses activités. Il apparaît évident que les effectifs et la structure de la population, son mode de vie, son niveau culturel (qui intervient lourdement sur sa capacité d'innover et sur la qualité de sa communication), ses coutumes, ses habitudes de consommation, sont autant de facteurs qui réduisent ou facilitent la durée de vie des P.M.E/P.M.I

## CONCLUSION

L'Économie industrielle tente de proposer des explications aux profondes mutations que traverse le système industriel mondial. Dans un monde extrêmement diversifié, fécond, souple, compétitif, les P.M.E./P.M.I ont institué des stratégies et inventé des procédures qui leur sont propres en établissant leur pouvoir sur leur marché à partir de leur flexibilité, de leur rapidité de réaction, de leur proximité et des liens qu'elles savent tisser avec leurs clients.

On classe les P.M.E à partir de critères qualitatifs (représentatifs, mais difficiles à établir) et essentiellement à partir de critères quantitatifs tels que les effectifs. On utilise également les classements selon les secteurs, les types d'enquêtes de l'I.N.S.E.E ou encore les statuts juridiques. Si aucun classement n'est parfaitement satisfaisant, chacun d'eux se justifie parce qu'il correspond à une analyse réalisée pour répondre à un besoin précis. Des divers classements proposés, il ressort qu'une définition unitaire liée à des seuils ne peut pas être établie, sauf si l'on considère le nombre plafond de 499 qui fait actuellement l'unanimité en France. D'une part, l'utilisation de personnels très qualifiés et l'informatisation des tâches font que des P.M.E/P.M.I, particulièrement dans l'agro-alimentaire, pourraient prétendre à être dans le groupe des grandes entreprises. D'autre part, il y a en permanence des franchissements de seuils dans les deux sens. La Commission Européenne a adopté en janvier 1996 une définition commune pour les petites et moyennes entreprises des pays de l'Union Européenne. Le but de ce nouveau classement est d'unifier les critères retenus aussi bien par les pays membres que par la Commission Européenne, la Banque Européenne d'investissements et le Fonds d'investissement européen, afin d'éviter les incohérences et les distorsions dans les attributions d'aides communautaires. Ce classement européen va probablement remettre en cause ceux établis par les pays de la Communauté Européenne et à terme les remplacer.

Les P.M.E/P.M.I sont une entité dans l'imaginaire collectif. Il leur est attribué beaucoup de vertus parce qu'elles sont considérées comme des niches d'emplois. Le solde entre suppressions et créations apparaît (sauf en 1993) comme positif. Il convient de faire de nombreuses réserves sur la représentation exacte de ce solde. En fait, il s'agit davantage d'analyses de flux que de calculs sur des données chiffrées précisément. Cette vitalité a donné aux petites entreprises un regain d'intérêt aux yeux des économistes qui les avaient négligées et qui, constatant leur pérennité, ont produit une multitude d'études à leur sujet.

En France, au cours des années quatre-vingt (sauf en 1993), les P.M.E/P.M.I ont été les seules à continuer à embaucher, Dans la région Nord-Pas-de-Calais le nombre de P.M.E/P.M.I (toute taille confondue) a atteint 188.000 en 1995 et, au cours de cette même année, 50% d'entre elles ont procédé à des embauches. L'I.N.S.E.E. a constaté que de "1984 à 1988, le stock national des P.M.E actives de 20 à 499 salariés s'est accru de 6.000 unités et le gain brut en effectifs a été de 300.000 emplois". En réalité, il n'y a pas eu 300.000 emplois de créés car dans les scissions



d'entreprises il ne s'agit que de transferts de postes. Le nombre des nouveaux emplois réellement créés se situerait plutôt autour de 100.000. Ces mouvements se sont effectués aux dépens des grandes entreprises. Ils ont facilité le développement du secteur tertiaire au détriment de l'industrie. Un tiers seulement de l'emploi créé se situe dans les P.M.E présentes sur cette période et qui se sont développées régulièrement. Les autres deux tiers proviennent pour l'essentiel du solde d'entrée et de sortie du champ des P.M.E, soit parce que les très petites P.M.E augmentent leurs effectifs et dépassent le seuil des 20 salariés, soit à la suite de scission de grandes entreprises. Enfin les perspectives économiques pour 1996 sont relativement pessimistes en ce qui concerne l'emploi dans l'industrie manufacturière de plus de 100 salariés. La dégradation de l'emploi s'est poursuivie au cours du second semestre 1995 dans l'industrie alimentaire et le secteur textile, et en 1996, dans le B.T.P.

En 1995, la durée de vie moyenne d'une P.M.E française est de 16 ans. Faute d'en avoir trouvé une définition, nous avons retenu comme critère de pérennité le fait que l'entreprise ait dépassé cet âge. Ce sont les jeunes entreprises qui sont les plus fragiles. En 1993, 56% des entreprises de moins de 5 ans ont déposé leur bilan. Les P.M.E/P.M.I issues d'un essaimage ont le plus de chance de passer le cap des 5 ans de durée de vie. Un contexte économique difficile et concurrentiel a précipité, au cours de ces dix dernières années, la disparition de 300 000 entreprises (dont 46 170 par défaillances judiciaires).

Au moment de la succession de l'entrepreneur, la vie de l'entreprise est particulièrement fragilisée. Il convient de bien préparer la transmission. Le Premier Ministre, Alain JUPPÉ et le Ministre du Commerce Jean-Pierre RAFFARIN se sont tous deux penchés sur la réforme des droits de succession des P.M.E/P.M.I. Bien que leurs propositions aient rencontré d'importants obstacles (tant de la part des députés que de celle du Conseil Constitutionnel) il reste que si un chef d'entreprise règle sa succession de son vivant, il pourra utiliser un dispositif de "donation anticipée aux héritiers en ligne directe" qui prévoit une réduction avantageuse des droits de succession. 45% des reprises sont le fait d'anciens employés qui bénéficient de la législation sur les R.E.S. (au moins jusqu'à fin 1997), 16% sont des reprises effectuées par des personnes morales et 39% par des personnes physiques extérieures à l'entreprise. 40% de ces repreneurs visent à assurer la pérennité de l'entreprise. Après un "dégraissage" à la reprise, les créations d'emplois ont ensuite laissé un solde net globalement positif de 6%. Les reprise d'entreprises qui ont réussi sont un stimulant certain pour l'économie.

La moitié des entreprises régionales (50,49%) ont leur siège dans le Nord-Pas-de-Calais. Il y a des entreprises dans tous les secteurs d'activité de la C.R.C.I. En ce qui concerne l'industrie : 187 entreprises se situent dans le secteur de l'habillement et du textile ; 131 relèvent du secteur de la Construction. Ce sont des secteurs actuellement en restructuration.

Pour tenter de limiter l'hémorragie, les gouvernants ont modifié les conditions de la faillite en renforçant la prévention (ce qui permet de sauver des emplois) et en facilitant le règlement à l'amiable. En fonction d'idéologies, les lois régissant la faillite ont développé une forte protection de l'entreprise ou une forte protection de l'emploi.

Le dernier régime en date semble se situer à mi-chemin de ces deux prises de positions extrêmes. La loi MADELIN du 11 février 1994 a facilité la vie administrative de l'entreprise en simplifiant les actes administratifs, juridiques, comptables et fiscaux aussi bien au moment de la création de l'entreprise qu'en cours d'activité.

Sur le plan national l'ensemble des mesures prises en faveur des P.M.E./P.M.I depuis les années 1990 commencent à porter leurs fruits. L'I.N.S.E.E a publié le 5 juin 1996 les informations suivantes : *"le nombre des défaillances d'entreprises jugées en France en 1995 a reculé de 5,5% par rapport à 1994 et se situe à 53.595 (en données brutes). La baisse observée au cours de l'année 95 concerne tous les secteurs sauf celui du bâtiment (+0,6%) et celui des services aux particuliers hors hôtels, cafés, restaurants (+2%). Le recul est plus marqué dans les transports (-18%) et dans l'industrie (-12,4%)."* Ces déclarations entre dans les politiques gouvernementales, nationales et européennes, en faveur des P.M.E./P.M.I dont toutes les démarches apparaissent nettement motivées par le maintien de l'emploi.

Toutefois, on notera que la santé des entreprises n'est pas forcément liée à l'embauche et que, par exemple, on assiste en 1997 dans le secteur du Bâtiment à une augmentation des C.A et à une diminution des personnels.

L'avenir n'est peut être pas aussi noir que pourrait le laisser entendre les précédentes statistiques. On peut tout de même conclure sur une note plus optimiste, en signalant que les P.M.E./P.M.I ont su s'organiser en réseaux, et, qu'elles ont progressé en profitant largement de l'externalisation développée par les grandes entreprises. Les déséconomies de gestion et de champ devraient jouer en défaveur de la petite entreprise, mais les arguments proposés pour démontrer ces déséconomies d'échelle sont peu convaincants. La petite entreprise dispose d'atouts essentiels dans le contexte actuel. Ses capacités d'adaptation, sa flexibilité, sa vitesse de réaction et son type de communication avec son marché sont des avantages majeurs dans un mode économique qui demande de plus en plus de personnaliser l'offre.

**CHAPITRE 2 -**  
**LES POLITIQUES D'AIDES AUX P.M.E./P.M.I**  
p.99

**SECTION 1 - LES RÉFORMES LÉGISLATIVES EN FAVEUR DE P.M.E./P.M.I.**

1.1 - CE QUI A CHANGÉ POUR LES SOCIÉTÉS : LA LOI MADELIN.....	101
1.2 - LES RÉFORMES EN COURS DEPUIS LE 7 NOVEMBRE 1995.....	105
1.3 - LA RÉFORME DE LA FAILLITE.....	109

**SECTION 2 -**  
**LES POLITIQUES D'AIDES ÉCONOMIQUES NATIONALES ET EUROPÉENNES**

2.1- LES RAISONS HISTORIQUES DE CES AIDES.....	113
2.2 - DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DE CLASSEMENT DES AIDES.....	115
2.3 - LES ACTEURS DES POLITIQUES D'AIDES.....	124

**SECTION 3 - LES AIDES ATTRIBUÉES DANS LA RÉGION NORD-PAS-DE-CALAIS**

3.1 - MESURES D' ACTIONS ÉCONOMIQUES ET DE SOUTIEN À L'EMPLOI.....	132
3.2 - EFFICACITÉ DES POLITIQUES D'AIDES.....	137
3.3 - L'ENCADREMENT DES CRÉATEURS : Les ruches d'entreprises .....	142

<b>CONCLUSION DU CHAPITRE.....</b>	<b>148</b>
------------------------------------	------------

## ***LES POLITIQUES D'AIDE AUX P.M.E./P.M.I.***

Les gouvernants ont écouté avec bienveillance les demandes des entrepreneurs des P.M.E./P.M.I et ont voulu leur faciliter les étapes administratives de leur créations ainsi que les formalités quotidiennes souvent lourdes à assumer et généralement très éloignées de leurs préoccupations. Nous constaterons ces aides à travers les mesures législatives prises par :

- La loi MADELIN du 11 février 1994 a visé la simplification administrative et juridique (la réforme de la faillite et le renforcement de la prévention sont considérées comme les mesures les plus importantes de l'année 94).

- Le 25 février 1995, Alain JUPPÉ, alors Premier Ministre, a tenté de réformer le financement et la fiscalité des P.M.E./P.M.I. sous le nom de "Plan P.M.E pour la France". Mais l'Assemblée Nationale a refusé de voter les lois relatives aux successions, lois qui par ailleurs ont été invalidées par le Conseil d'État.

- Le 15 février 1996, Jean-Pierre. RAFFARIN, alors Ministre des Petites Entreprises du Commerce et de l'Artisanat, a de nouveau pris des mesures pour renforcer ces réformes (en particulier "le règlement amiable" en cas de défaillance de l'entreprise).

Parallèlement aux mesures précédents s'était constitué un énorme réseau d'aides dont la complexité a souvent éloigné les bénéficiaires. Dans la section 2 de ce chapitre, nous avons abordé les raisons historiques des politiques d'aides économiques mises en place aux bénéfices des entreprises. Compte tenu de leur grande diversité et d'un certain flou apparent nous avons recherché les différentes typologies de classements de ces aides pour en déterminer les origines et les montants. Comme toute politique a ses propres acteurs, nous avons pensé qu'il était utile de connaître les différents partenaires qui apportent leurs aides. Pour tenter de mieux les situer nous avons décrit l'organisation administrative de la gestion de ces aides.

La troisième section de ce chapitre est consacrée à l'établissement des mesures d'aides économiques attribuées aux entreprises de la région Nord-Pas-de-Calais. Nous avons également pris en compte les aides de soutien à l'emploi. Puis nous nous sommes efforcée de mesurer l'efficacité des politiques d'aide en constituant un bilan global régional et un bilan en terme d'emploi. Sauf cas exceptionnel<sup>57</sup>, toutes les entreprises débutantes sont de très petite taille, mais 50% d'entre elles ne parviendront jamais à atteindre les effectifs retenus pour les P.M.E./P.M.I de notre corpus. Elles auront disparu au cours des 5 premières années de leur existence. Pourtant il existe une aide particulièrement efficace (80% de survie à 8 ans) à la création et au développement des très petites P.M.E./P.M.I. Elle se traduit par un encadrement des créateurs dans les ruches ou pépinières d'entreprises. C'est ce que nous avons voulu exposer dans la dernière partie de cette section.

---

57 - Il s'agit d'éclatement d'une grande entreprise en plusieurs P.M.E.

## **SECTION 1- LES RÉFORMES LÉGISLATIVES EN FAVEUR DES P.M.E/P.M.I**

### **1.1 - CE QUI A CHANGÉ POUR LES SOCIÉTÉS : LA LOI MADELIN**

La loi du 11 février 1994, dite aussi Loi MADELIN, est constituée d'un certain nombre de mesures visant à favoriser l'initiative d'entreprise et à simplifier les procédures. Son objectif est de favoriser l'entreprise individuelle qui constitue "la forme majoritaire d'exercice du travail indépendant, mais aussi la forme naturelle de la création d'activité".

Dans une étude qui a pour corpus les P.M.E/P.M.I, il est particulièrement intéressant de voir l'intérêt que le législateur porte à ce groupe, de noter les motifs de cet intérêt, de relever la manière dont il perçoit les difficultés qui leur sont propres et d'analyser les moyens qu'il leur donne pour les surmonter. Les titres qui constituent le corps de la loi font tous référence à la notion de simplification. Nous allons les exposer brièvement<sup>58</sup>.

#### **1.1.1 - LES SIMPLIFICATIONS :**

##### **a) - la simplification administrative.**

Les déclarations d'entreprises concernant leur création, leurs modifications ou leur cessation d'activité pourront toutes être faites auprès d'un "centre de formalités des entreprises" issu du décret de 1981, dont le rôle est légalisé. Un seul dossier devra être déposé dans un lieu unique parmi les institutions suivantes :

- les Chambres de commerce et d'industrie,
- les Chambres des métiers,
- les Greffes des Tribunaux de Grande Instance ou des Tribunaux de commerce,
- les U.R.S.S.A.F,
- les centres des impôts,
- la Chambre nationale de la batellerie.

Un guichet social unique va permettre de déclarer sur un seul support et de faire enregistrer en un seul endroit l'ensemble des informations (salaires, effectifs) nécessaires aux calculs des cotisations dues aux différents organismes (U.R.S.S.A.F, A.S.S.E.D.I.C, etc.). Il reste regrettable que la déclaration annuelle des données sociales ne soit pas intégrée à ce dispositif.

---

58 - Nous avons réalisé ce travail à partir de la Loi du 11 février 1994 (n°94-126, JO du 13 février 1994).

L'entreprise va se voir attribuer un numéro d'identification unique en remplacement des numéros S.I.R.E.N, S.I.R.E.T, du numéro d'inscription au Registre national du commerce et des sociétés, et du numéro d'inscription au Répertoire des métiers, etc. Ce numéro unique devra figurer sur les papiers d'affaires de l'entreprise.

Enfin la possibilité de transmettre toute déclaration à l'administration par voie électronique va faciliter la circulation des documents. Les administrations devront établir les modalités de cette transmission par un contrat définissant les éléments nécessaires à la fiabilité d'un tel document (identification de l'auteur, conditions de lisibilité, etc.). Cette disposition ne s'applique pas aux déclarations relatives à la création, la modification ou la cessation de l'activité de l'entreprise. Si la déclaration destinée à l'administration est envoyée par écrit et qu'elle est soumise à une date limite d'envoi, en cas de problème, le cachet de la poste fera foi de la date de cet envoi.

### **b) - la simplification juridique :**

Les modifications du droit des sociétés ont été les suivantes :

- Pour les S.A.R.L : le montant minimal exigé pour une part sociale de S.A.R.L (100 F) est supprimé. Toutes les décisions (exception faite de l'approbation annuelle des comptes) pourront résulter du consentement des associés exprimé dans un acte écrit et ne nécessiteront plus, soit une assemblée, soit une consultation écrite. L'approbation des comptes des deux premiers exercices n'est plus exigée comme condition de validité d'une transformation de S.A.R.L en SA (J.O du 13.02.94).

- Pour les S.A : jusqu'au 11.02.94 le nombre de membres du conseil d'administration différait entre société cotée (15 membres) ou non cotée (12 membres). Depuis cette date, le conseil d'administration de la SA doit être composé de trois membres minimum et ne jamais dépasser 24 membres. En cas de fusion de S.A, le nombre pourra dépasser 24 sans excéder 30 et ce, pendant trois ans. Les mêmes limites sont imposées dans les conseils de surveillance.

Une autre modification significative dans la constitution du Conseil d'administration porte sur le cumul des fonctions de salarié et d'administrateur. Auparavant, le salarié devait avoir une ancienneté de salarié de deux ans pour être nommé administrateur. Cette clause est supprimée (J.O du 13.02.94).

- Pour les E.U.R.L : Une personne physique est autorisée à être l'associé unique de plusieurs E.U.R.L (jusqu'à ce jour, seules les personnes morales pouvaient être l'associé unique de l'E.U.R.L).

Les modifications apportées au fonctionnement du registre du commerce et des sociétés (R.C.S) sont les suivantes :

- est abrogée la déclaration de conformité par laquelle les fondateurs et les premiers organes dirigeants s'engageaient à déclarer conformément à la loi et aux règlements la constitution de la société.

• est supprimée l'obligation de la publication de l'apport d'un fonds de commerce à une société, s'il s'agit de fusion ou de scission de SA ou de S.A.R.L. Cette publication devait être faite dans un journal d'annonces légales ainsi qu'au Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (B.O-D.A.C.C)

- il n'est plus nécessaire de justifier de la notification écrite et préalable du bailleur ou du syndic de copropriété au moment du dépôt de la demande d'immatriculation en cas de domiciliation provisoire de la société dans le local d'habitation du fondateur d'une entreprise. Le fondateur reste tenu d'informer de son intention le bailleur ou le syndic de l'immeuble dans lequel il habite.
- Le commerçant devra, sous sa responsabilité et à son initiative, publier au R.C.S sa situation matrimoniale et les modifications qui peuvent intervenir.

Le cautionnement des dettes et la garantie de crédit sont également encadrés. L'engagement de la caution doit être limité à hauteur du montant principal, des intérêts, des frais et des accessoires. Faute de quoi seront réputées non écrites toute stipulation de solidarité et de renonciation au bénéfice de discussion. Cette mesure vise à faire échec au cautionnement illimité des dettes professionnelles de l'entrepreneur individuel.

Lorsqu'une personne physique se porte caution pour une durée illimitée de la dette de l'entrepreneur individuel, les établissements de crédits qui ont prêté à cet entrepreneur devront informer la caution avant le 31 mars, du montant restant à courir au 31 décembre de l'année précédente. Par ailleurs, lors de la demande de prêt, l'entrepreneur peut proposer une garantie sur un bien nécessaire à l'exploitation, mais dans ces conditions le crédit peut ne pas être accordé.

On s'interroge sur la pertinence d'une telle mesure qui met en péril un bien nécessaire à l'exploitation.

### **c) - une simplification comptable et fiscale**

Les régimes supportés par les petites entreprises sont très complexes. La loi poursuit un mouvement législatif entamé dès 1989 de simplification comptable et d'harmonisation avec le régime fiscal. Elle propose deux axes de simplification :

#### **1 - une simplification des obligations comptables :**

Ce texte allège les obligations comptables des entrepreneurs personnes physiques soumis au régime simplifié d'imposition, au régime du forfait et au régime de la micro-entreprise. Il ne concerne pas les P.M.E/P.M.I de plus de 50 salariés.

#### **2 - une simplification des obligations fiscales :**

##### **■ le renforcement des fonds propres :**

Deux types de mesures sont prévus pour renforcer les fonds propres d'une société et on peut en bénéficier simultanément.

- La première est la déduction des impôts sur le revenu des investissements effectués dans le capital d'entreprises nouvelles ou en difficulté. On entend par là des entreprises qui se trouvent en cessation de paiements dans les cinq ans suivant leur constitution ou suivant la date du plan de redressement.
- La seconde mesure est une réduction d'impôt pour les contribuables personnes physiques domiciliées fiscalement en France et qui souscrivent au capital initial ou

aux augmentations de capital d'entreprises non cotées soumises à l'impôt sur les sociétés. Pour pouvoir bénéficier de cette mesure, il est nécessaire de conserver les titres pendant cinq ans.

■ la formation du chef d'entreprise ou de son conjoint :

Le mécanisme de réduction d'impôt mis en place pour la formation professionnelle du chef d'entreprise est prorogé de trois ans. Les dépenses de formation occasionnées par les conjoints ayant statut de *conjoint collaborateur* sont désormais prises en compte. Le montant de cette réduction d'impôt est de 35% des dépenses effectuées chaque année dans une limite triennale de 10 000 F. Ce régime n'est ouvert qu'aux chefs d'entreprises dont les revenus sont soumis à l'impôt dans la catégorie des BIC d'après leurs bénéfices réels.

■ Le revenu des capitaux mobiliers

La loi prévoit une extension de l'abattement général des revenus de capitaux mobiliers de 6.000 F et de 16.000 F aux parts de S.A.R.L et d'E.U.R.L.

■ la vérification sur place de la comptabilité :

La durée de la vérification sur place de la comptabilité ne peut excéder trois mois pour les entreprises de services ne dépassant pas un chiffre d'affaires de 3,5 millions de francs (au lieu de 3 millions précédemment). Le même temps est accordé pour les autres entreprises dont le C.A ne dépasse pas 1 million de francs (au lieu de 900.000 auparavant).

■ *D'autres modifications relatives à la cotisation d'assurance volontaire, l'adhésion à un centre ou à une association agréée* concernent les entrepreneurs individuels, les E.U.R.L ou les micro-entreprises.

## 1.1.2 - LES DISPOSITIONS SOCIALES

Nous mentionnons "pour information" cette partie de la loi qui intéresse essentiellement les P.M.E de moins de 50 salariés, entreprises qui ne font pas partie de notre corpus.

Ces dispositions sont nombreuses et concernent dans leur grande majorité le statut personnel des travailleurs non salariés, non agricoles. Elles visent à une plus grande sécurité juridique, une simplification de leurs obligations et un allègement de leurs charges sociales.



### **1.1.3 - DES MESURES DIVERSES :**

Nous avons retenu les mesures pouvant intervenir dans la gestion des P.M.E/P.M.I et en particulier :

- la suppression de l'avis du comité d'entreprise sur les prix. Cette mesure était devenue sans objet depuis la suppression du contrôle des prix.
- la modification du régime du livret d'entreprise. Le livret d'épargne entreprise permettra aux entreprises créées ou reprises depuis moins de cinq ans de financer par ce biais leurs immobilisations incorporelles ou corporelles.

Enfin certaines obligations pesant sur les entreprises de travail temporaire dans la fourniture de documents aux administrations sont supprimées.

On constate que toutes ces mesures, extraites de ce texte volumineux, vont pour toutes les entreprises dans le sens d'une simplification des démarches. L'objectif est de favoriser la création d'emplois par le biais de l'entreprise individuelle ou par l'augmentation des effectifs des P.M.E.

## **1.2 - LES RÉFORMES EN COURS DEPUIS LE 7 NOVEMBRE 1995 :**

Toujours considérées comme créatrices d'emplois, les P.M.E/P.M.I retiennent encore l'attention des responsables politiques et la bienveillance des législateurs.

### **1.2.1 - LA RÉFORME JUPPÉ**

Le 27 novembre 1995, Alain JUPPÉ, a annoncé un large plan de réforme pour les P.M.E intitulé "Plan P.M.E pour la France". Ce plan s'articule autour de cinq grands axes qui portent sur :

#### **a - Le financement**

- - Les mesures proposées visent à faciliter le financement des P.M.E par la création d'une banque de développement des P.M.E. Celle-ci naîtra du rapprochement du Crédit d'Équipement des P.M.E (C.E.P.M.E) avec la S.O.F.A.R.I.S. Le nouveau C.E.P.M.E sera doté de mesures complémentaires en Codévi.
- - Le taux minimal imposé aux Régions pour leurs prêts aux entreprises sera abaissé de 1,5% pour se situer aux environs de 6%.

#### **b - La fiscalité**

- Pour encourager le renforcement des fonds propres, le taux de l'impôt sur les sociétés applicable à la partie du bénéfice effectivement incorporé au capital (dans

la limite de 200.000 francs) sera réduit de 33 à 19% pour les entreprises réalisant moins de 50 millions de C.A.

- Afin de renforcer les mesures du projet de loi de Finances en matière de transmission d'entreprise, le Plan P.M.E prévoit " la baisse de 11,8% à 9% du taux du droit d'enregistrement d'État sur les mutations à titre onéreux des fonds de commerce".

### **c - Les relations avec les administrations et les collectivités publiques :**

"Pour établir des relations de confiance" il est prévu une large simplification des formalités administratives à propos du bulletin de salaire, de certaines déclarations fiscales, des procédures d'embauche de salariés ayant plusieurs employeurs.

Des mesures, allant de la hausse du seuil de remise des pénalités<sup>59</sup> en cas de première infraction à l'U.R.S.S.A.F à la baisse de 1% des tarifs E.D.F pour les P.M.E, sont également proposées.

### **d - la moralisation de la concurrence :**

Celle-ci passera par la refonte de l'ordonnance de 1986 sur la concurrence. Elle a pour objectif de supprimer les déréférencements abusifs et de sanctionner les prix de vente anormalement bas.

Il sera fait obligation de tenir une comptabilité distincte pour les activités privées des monopoles publics. Le paracommercial sera plus strictement encadré.

### **e - La réforme de l'urbanisme commercial :**

Le Gouvernement va proposer au Parlement une refonte de la loi ROYER. Cette réforme s'inscrira dans le cadre d'une politique contractuelle tournée vers l'aménagement des centres-villes afin que le commerce n'en disparaisse pas.

Elle prévoit quatre mesures principales:

- l'abaissement à 300 m<sup>2</sup> des seuils d'autorisation préalable qui se situent actuellement entre 1.000 et 1.200 m<sup>2</sup>

- l'obligation de soumettre à enquête publique les créations de très grosses unités de plus de 6.000 m<sup>2</sup> avant passage devant la Commission Nationale d'Équipement Commercial (C.N.E.C).

- le rééquilibrage en faveur des professionnels et des consommateurs de la composition des Commissions Départementales d'Équipement Commercial (C.D.E.C)

- l'alourdissement des sanctions pour dépassement des surfaces autorisées ou des implantations sauvages.

Dans l'attente de la transformation de ces dispositions en lois, une mesure législative va permettre de geler les projets non encore autorisés. Il reste qu'*"en échange d'engagements concrets en matière d'emplois (...) les grands distributeurs pourront mener une politique maîtrisée d'agrandissement et de modernisation"*<sup>1</sup>

---

59 - la demande est d'augmenter à 5 000 francs le seuil de remise des pénalités.

D'autre part, le Premier Ministre a signalé que *"les chefs d'entreprises , en contre partie des efforts consentis par l'État devront également avoir une obligation morale de formation des jeunes"*

On notera que les trente quatre mesures de ce Plan *"cohérent, ambitieux et novateur"* sont des projets à constituer et/ou à réaliser. Certaines mesures sont déjà engagées et leur coût est prévue dans la loi de Finances 1996, d'autres demandent plus de réflexions parce qu'elles touchent aux intérêts d'autres corporations et qu'il convient d'éviter les conséquences en cascade et les effets pervers.

A travers les mesures proposées dans le **"Plan des P.M.E pour la France"**, il en est d'importantes qui concernent la transmission des sociétés. Les statistiques ont démontré que cette opération fragilise grandement les entreprises et qu'elle est une des principales cause de leur disparition. D'autres études ont fait apparaître les points faibles des P.M.E/P.M.I. Nous allons voir dans ce chapitre comment se présente la situation en 1996, pour ces entreprises.

### 1.2.2 - 1996 : LES RÉFORMES RAFFARIN

Le 15 février 1996, Monsieur Jean-Pierre RAFFARIN alors Ministre des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce et de l'Artisanat, a entamé par le Nord<sup>60</sup> un tour de France des P.M.E au travers des conventions régionales de la C.G.P.M.E. A cette occasion il a fait le point sur l'avancement du Plan P.M.E annoncé par le Premier Ministre le 27 novembre 1995. Au cours de cette convention à laquelle nous avons eu l'honneur de participer, Jean-Pierre RAFFARIN a fait constater que de nombreuses mesures sont déjà entrées en action et il a annoncé que 80% de ce qui a été prévu sera réalisé au cours du premier semestre 1996.

Pour ce qui a déjà été réalisé, il s'agit de :

- la simplification administrative qui va se traduite par :
  - a) - un renforcement des mesures prises par la publication au cours printemps 1996 d'une "charte des droits de l'entreprise<sup>61</sup> ", le projet de loi ayant été adopté en Conseil des Ministres le mercredi 14 février 1996.
  - b) - l'instauration de la déclaration unique d'embauche : une seule feuille remplaçant onze formulaires.
  - c) - l'instauration d'une déclaration sociale unique par entreprise, les administrations étant appelées à une plus large coopération, afin éviter aux entrepreneurs d'avoir à fournir un grand nombre de fois, aux divers Services de l'État, les mêmes informations.
  - d) - en ce qui concerne le contrat d'apprentissage, le remplacement des trois liasses par un seul document va être mis en pratique incessamment, de même que l'allégement de la feuille de paie.

---

60 - La Chapelle d'Armentières

61 - La non-réponse de l'administration dans les 3 mois équivaudra à une acceptation de sa part

- - la mise en place de mesures financières et bancaires avec l'abaissement de 33 à 19% de l'imposition des bénéfices réinvestis. Il est également prévu un assouplissement des conditions d'accès à cette mesure.

Parmi les réformes en chantier on citera :

- la difficile réforme du Crédit d'Équipement des P.M.E (devenu le C.E.P.M.E./ S.O.F.A.R.I.S) avec pour objectif de faire du C.E.P.M.E une véritable interface entre les entreprises et le secteur bancaire.
- la simplification des dispositifs d'aide à l'exportation.
- la facilitation d'accès aux marchés publics et la mise en place de conditions de paiement plus attractives.
- la réforme de la loi sur l'urbanisme commercial en imposant l'instruction des dossiers d'implantation par "les observatoires départementaux d'urbanisme commercial".

Dans le même cadre d'action, la commission départementale d'équipement sera ramenée à six membres et équilibrée entre ses deux parties.

- la lutte contre les positions dominantes, les déréférencements abusifs, les prix anormalement bas.
- le soutien aux industries de main-d'oeuvre.
- la valorisation du label "made in France".
- une nouvelle réglementation de l'apprentissage.
- la réforme du financement des Chambres de métiers.

Enfin, d'autres décrets concernant spécifiquement l'artisanat<sup>62</sup> ont également été annoncés comme déjà signés ou sur le point de l'être.

### 1.2.3 - LES OBJECTIFS DE CES RÉFORMES

On notera que toutes les réformes proposées vont dans le sens d'une facilitation de la vie des P.M.E/P.M.I ou tout simplement de leur pérennité. Toutefois, il apparaît de fortes divergences entre les intérêts des P.M.E de plus de 200 salariés et ceux du monde de l'artisanat. Par exemple, le blocage de l'ouverture de grandes surfaces commerciales dont la taille dépasse 1 400 m<sup>2</sup> a été très apprécié par les petits commerçants, mais il n'y avait personne pour défendre les intérêts et les goûts des consommateurs, le ministre ayant seulement signifié qu'il fallait "les rendre responsables". Cette formule des plus vagues doit avoir plusieurs sens car elle a semblé satisfaire tout le monde.

---

62 - passage de 3,5 à 6 MF du montant des prêts bonifiés à 3,5% d'intérêt, droit de suite, identité des métiers, qualification préalable à la prise d'un métier, statut des conjoints collaborateurs, chèque "premier salarié" à l'image du chèque emploi-service, etc.

On ne peut s'empêcher de penser, lorsque l'on participe à de pareille convention, que nos responsables ont un discours politique adapté à leur assistance. Il s'agit en particulier de la défense des petits commerces qui doivent survivre parce qu'ils sont dits "de proximité". Il est curieux que l'on oublie que les marchandises qu'ils proposent ne présentent ni les garanties de fraîcheur, ni la diversité de marque, ni le niveau des prix et la sécurité du poids de ceux qu'offrent les grandes surfaces. Il en va de même des heures d'ouverture....car comment demander à une seule personne d'ouvrir son magasin de 9 à 22 heures. Enfin, il n'est pas du tout prouvé que les grandes surfaces soient à l'origine de la disparition d'emplois due à la fermeture des petits commerces environnants. La Presse a même publié des enquêtes qui démontreraient le contraire. Dans l'attente d'analyses à partir d'enquêtes présentant toutes les garanties scientifiques, il semble donc hasardeux de prendre parti.

### **1.3 - LA RÉFORME DE LA FAILLITE**

Cette réforme est considérée par les milieux juridiques comme la plus importante de l'année 1994. Elle fait l'objet de la loi du 10 juin 1994 (n° 94 - 475, J.O. du 11 juin 1994). Elle a pour objet de simplifier des procédures complexes et d'améliorer le sort des créanciers en remédiant à un double échec :

- la procédure du règlement amiable était trop peu utilisée,
- les procédures de redressement et de liquidation judiciaire entraînaient de nombreux excès.

En 1985, la loi sur les faillites donnait la priorité au sauvetage et à la pérennité de l'entreprise. En 1994, le législateur a souhaité augmenter la protection des créanciers dans l'espoir de relancer une économie de plus en plus frileuse. Ces mesures visaient à favoriser essentiellement les concours bancaires.

#### **1.3.1 - LE RENFORCEMENT DE LA PRÉVENTION**

L'objectif de cette nouvelle loi est d'accroître la prévention en obligeant le chef d'entreprise à se tourner vers le juge sans attendre que sa société ne puisse plus espérer, pour survivre, qu'une procédure judiciaire. Cette nouvelle loi entraîne :

- le développement du règlement amiable,
- l'essor du rôle du président du tribunal (de commerce ou de grande instance),
- la possibilité de passer, en cas de cessation de paiements, directement à la liquidation de l'entreprise.

Le dispositif applicable depuis octobre 1994 manifeste le souci de restaurer un équilibre entre les intérêts opposés des différents protagonistes : entreprise, salariés, créanciers. Dans ce but, le législateur a renforcé la prévention des difficultés des entreprises comme le démontre la synthèse du contenu de cette loi.

Pour favoriser l'information du président du tribunal de commerce, la présence et le rôle des commissaires aux comptes ont été accrus. Les entreprises qui n'étaient pas obligées d'avoir ces commissaires pourront en nommer si elles le souhaitent. Leur charge est double : informer les dirigeants et les associés, et informer le président du tribunal de commerce ou de Grande Instance s'ils constatent que les décisions prises par les dirigeants ne permettent pas d'assurer la continuité de l'exploitation. Les dirigeants ont un délai ramené à 15 jours (contre un mois auparavant) pour répondre à la demande d'explication du commissaire aux comptes. Le président du tribunal se voit attribuer un large pouvoir d'investigation. Il peut convoquer le chef d'entreprise (ou les dirigeants) à un entretien pour envisager les mesures à prendre afin de redresser la situation. A l'issue de cet entrevue, il peut demander au commissaire aux comptes la communication de tous les renseignements qui lui semblent utiles. Sont exclus de cette phase préalable de consultation, les établissements bancaires ou financiers.

Deux administrations : l'U.R.S.S.A.F et le Trésor Public, prendront une part plus active à cette prévention puisqu'il leur faudra signaler au greffé du tribunal de commerce, toute créance de plus de 80.000 F. restant impayée au dernier jour d'un trimestre. Cette procédure d'alerte est applicable à toute personne morale de droit privé (Société commerciale, société civile, G.I.E, association)

La rénovation du règlement amiable porte sur la nomination d'un conciliateur. Celui-ci est chargé, dans un délai maximal de trois mois, de conclure avec les principaux créanciers de l'entreprise, un accord sur les délais de paiement et sur des remises de dettes. Le règlement amiable peut intervenir si l'entreprise sans être en état de cessation de paiements, éprouve une difficulté juridique, économique, financière ou des besoins ne pouvant pas être couverts par un financement adapté à ses possibilités. En plus du conciliateur, le président du tribunal peut nommer un mandataire ad hoc dont il détermine la mission. Cette formule très souple facilite le règlement, en toute confidentialité des difficultés de l'entreprise. Elle concerne aussi bien un problème ponctuel que la restructuration d'une dette. La nomination d'un mandataire peut être demandée par tout intéressé ( dirigeant comme comité d'entreprise).

### 1.3.2 - LE RÈGLEMENT AMIABLE

En matière de règlement amiable, la suspension provisoire des poursuites, d'une durée maximale de 4 mois, est l'innovation majeure de cette loi du 10 juin 1994. C'est le conciliateur qui fera cette demande auprès du Président du tribunal de commerce. L'accord conclu avec *tous* les créanciers est homologué par le président du tribunal de commerce et déposé au greffé. Il existe d'autres procédures pour les accords conclus avec seulement les principaux créanciers<sup>63</sup>. Si l'entrepreneur ne

---

63 - Si l'accord est seulement conclu avec les principaux créanciers, le président du tribunal de commerce peut l'homologuer et imposer aux autres créanciers (non inclus dans l'accord) des délais de paiement d'une durée maximale de deux ans.

respecte pas l'accord qu'il a signé, le tribunal prononce la rupture du plan de règlement amiable mais cette inexécution n'entraîne plus systématiquement l'ouverture d'un redressement judiciaire. La loi du 10 juin 1994 a :

■ simplifié les procédures de redressement judiciaire.

Pour simplifier la procédure de redressement judiciaire, et pour mettre la pratique en accord avec les textes, le législateur a instauré une procédure de liquidation sans période d'observation. C'était souvent ce qui passait dans 9 cas de dépôt de bilan sur 10 lorsque la liquidation judiciaire devenait inévitable. Cette solution sera permise dans deux cas :

- lorsque le redressement est manifestement impossible,
- en cas de cessation d'activité.

■ rétabli le droit des créanciers,

La loi a renforcé les droits des créanciers. L'amélioration de leur situation se traduit par une simplification des règles de *déclaration de leurs créances* et un aménagement de *la revendication des biens* qui leur appartiennent.

Les créanciers peuvent se faire représenter par quelques uns de leurs pairs : *les contrôleurs* dont la désignation, parmi les créanciers qui en font la demande, est devenue obligatoire et dont les pouvoirs sont renforcés.

Les clauses de *réserve de propriété* sont renforcées et le principe *des créances privilégiées* est maintenu.

Enfin, le jugement d'ouverture d'un redressement judiciaire suspend, pendant la période d'observation, toute action contre les personnes physiques qui sont *cautions*.

■ moralisé les plans de cessions et de continuation,

On a assisté depuis 1985 à une série de dépôts de bilan de la part de débiteurs peu scrupuleux et au dépeçage de la société par des repreneurs désireux de réaliser de fortes plus-values. Un encadrement plus strict du plan de cession a été organisé. Il porte principalement sur l'offre de rachat qui ne peut être présentée que par des tiers et au minimum 15 jours avant l'audience du tribunal au cours de laquelle elle sera examinée. Pour éviter les cessions à but spéculatif, le tribunal peut fixer des clauses interdisant de céder pendant une période laissée à sa libre appréciation, tout ou partie des biens de l'entreprise acquise. D'autre part, les prévisions des ventes d'actifs au cours des deux années suivant la cession, doivent être indiquées dans l'offre des repreneurs. Enfin, l'acquéreur devra rendre compte au juge commissaire de l'application des dispositions prévues au plan de cession à l'issue de chaque exercice suivant.

En ce qui concerne le plan de continuation, sa durée ne devra plus excéder 10 ans (15 an pour un agriculteur), et le premier paiement doit intervenir dans un délai maximum d'un an.

Un des points importants de cette réforme est le renforcement des sanctions à l'égard :

- des manquements aux obligations prévues lors des déclarations de faillite,
- des fausses déclarations.

### 1.3.3 - LE POINT DE VUE DES PROFESSIONNELS

Il apparaît que le législateur a voulu rééquilibrer la loi en facilitant la pérennité de l'entreprise sans négliger la protection des créanciers et la moralisation des cessions. La volonté de redonner confiance aux organismes financiers accompagne de nombreuses mesures. Quant à la phase préalable de prévention, son efficacité dépendra essentiellement du dynamisme et du bon fonctionnement des tribunaux de commerce. Une réforme de l'organisation de cette juridiction apparaît indispensable compte tenu des nouvelles responsabilités qui lui incombent.

Cette loi a subi des critiques acerbes allant contre les mesures qui régissent le droit des entreprises en difficulté. On a vu de nombreux observateurs afficher un scepticisme plus ou moins nuancé sur ses modalités d'application, ses orientations et ses perspectives (parfois qualifiées d'utopiques)

Cependant, Michel ROUGIER, Président du tribunal de commerce de Paris, a déclaré (Les petites affiches du 13 juillet 1994) "Le texte nouveau (...) est un texte économique qui enlève à la loi du 25 janvier 1985 son caractère fiscal à habillage social... On est sorti de cette conception pour aller vers un texte plus économique, sous les critiques de ceux qui ne pourront plus profiter des cessions dont la moralité a été largement critiquée. Cette loi ne tuera pas plus d'emploi que la précédente, et même probablement moins, puisqu'elle évitera de garder en survie artificielle des entreprises qui détruisaient des emplois chez les autres".



## **SECTION 2 : LES POLITIQUES D'AIDES ÉCONOMIQUES NATIONALES ET EUROPÉENNES**

### **2.1 - LES RAISONS HISTORIQUES DE CES AIDES**

Les grands secteurs industriels, entre 1720 et 1970, ont été les moteurs de l'expansion puis aussi la cause du déclin industriel. Les mines de charbon sont à l'origine du développement considérable du Nord-Pas-de-Calais. Lorsque leur exploitation n'a plus été rentable, leur fermeture a eu un effet dévastateur sur l'ensemble de la région. Le textile, l'acier et la construction navale ont accompagné et amplifié ces cycles d'expansion et de déclin. Les politiques d'aides aux entreprises résultent du désir d'enrayer ce déclin industriel et les conséquences dramatiques pour les populations affectées. En France, (comme dans la plupart des pays d'Europe) l'expansion, la reconversion ou le maintien des activités économiques sont favorisées par tout un ensemble d'aides publiques en faveur des entreprises. Celles-ci sont accordées soit par la CEE, soit par l'État lui-même qui peut déléguer ses pouvoirs à un certain nombre d'institutions financières agissant en son nom, soit par les différentes Collectivités Locales et Territoriales de plus en plus impliquées dans l'action économique.

En 1984, J.C. DUTAILLY<sup>15</sup> estimait que 134 milliards de francs avaient été attribués aux entreprises en 1982 par l'ensemble des administrations publiques et la C.E.E. Cela représentait 4,4% du Produit Intérieur Brut Marchand et 1,8% dans une conception restreinte, c'est à dire en excluant les aides fiscales, les aides générales en faveur de l'emploi et de la recherche. Mais ces transferts ne s'élèvent qu'à 12,3 % du total des transferts opérés par les administrations qui ont perçu sur les sociétés non financières plus de 162 milliards d'impôts divers et sur les autres sociétés 62 milliards. Il n'est pas aisé de connaître le montant exact des aides parce que d'une part des aides "remboursables" ne sont pas toujours remboursées, et d'autre part, on ne peut pas compter dans les aides :

- les achats publics,
- les marchés d'études à certaines industries qui bénéficient de "surprix", et

---

15 - DUTAILLY (J.C.), 1984, "aides aux entreprises : 134 milliards de francs en 1982", *Économie et Statistiques*, INSEE, n°169, page 3-13.

- les aides horizontales attribuées aux organismes publics (comme le C.N.R.S et le C.E.A, etc.) dont les retombées sur le système industriel ne sont ni immédiates, ni évidentes.

#### a) Les provenances des aides

C'est l'État qui est le plus gros apporteur d'aides (de façon à peu près stable (environ 78 à 80% du montant annuel attribué) devant la C.E.E et les Collectivités Locales. Si le poids des aides s'accroît constamment, il faut noter qu'il reste faible par rapport à celui estimé chez les autres pays européens (à l'exception du Royaume-Uni). Les finalités poursuivies par les grandes puissances sont très comparables (aider les industries de pointe, les industries à haut risque, les entreprises travaillant pour la Défense Nationale, assurer la reconversion des activités traditionnelles...), même si les priorités ne sont pas identiques. En revanche, les méthodes utilisées révèlent de grandes divergences : la structure générale des subventions est très différente selon le pays et elle reflète largement la diversité des problèmes structurels.

Dans l'ensemble des pays l'Industrie et le Commerce perçoivent entre 0,75 et 1% du PIB sous forme de subventions directes. Cependant, de nombreux allègements fiscaux qui se traduisent par des taux préférentiels ou des réductions de base d'imposition constituent autant de subventions indirectes au système productif et leur montant dépasse souvent celui des subventions directes aux entreprises. Les transports et les communications sont en général les grands bénéficiaires des aides d'État. La France affiche une grande préférence pour les *aides sectorielles* accordées à une entreprise ou une activité alors que les autres pays européens ont plutôt tendance à privilégier les *aides horizontales* qui visent des objectifs plus larges.

Actuellement les aides étatiques sont encadrées à Bruxelles en vertu de trois grands principes :

- au dessous du seuil de 100.000 écus sur trois ans, les gouvernements ne sont pas tenus de notifier les aides publiques accordées aux entreprises. La modestie du montant exclut en effet tout impact sur la situation concurrentielle.
- au dessus de ce seuil, les pouvoirs publics sont tenus d'informer la Commission. Celle-ci apprécie la validité de l'aide au regard du traité de Maastricht. En cas d'influence sur la position concurrentielle de l'entreprise concernée, l'aide est refusée.
- enfin, si un gouvernement ne notifie pas une aide qui aurait dû l'être, celle-ci est présumée contraire au traité de Maastricht. La preuve du contraire peut être rapportée, mais cela reste très difficile.

#### b) - La nature des aides à l'industrie

Les aides à la seule industrie sont de nature très variables. Elles visent tout autant à lancer, à soutenir ou à reconvertir des entreprises ou des secteurs d'activités qu'à développer des fonctions particulières au sein du système productif telles que : la recherche, la production, la modernisation, la localisation.

Dans l'ensemble de toutes les aides recensées, l'I.N.S.E.E estime (1995) que :

- l'Industrie<sup>16</sup> (au sens étroit du terme) n'en reçoit que 25 %
- les IAA : 27 %
- les transports : 17 %
- les Services : 15%

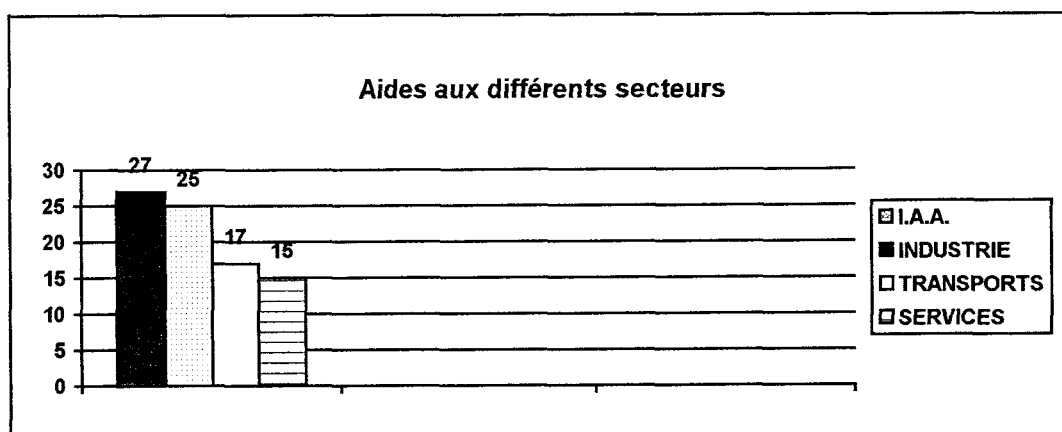


Fig. n° 41 - d'après source I.N.S.E.E. - Résultats 1997

## 2.2 - DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DE CLASSEMENT DES AIDES

Plusieurs typologies ont été proposées pour classer ces aides mais elles restent très arbitraires étant donné la multiplicité et la complexité des procédures mises en place. On retiendra principalement les typologies citées ci-après.

### 2.2.1 - TYPOLOGIES ÉTABLISSANT DE GRANDES DISTINCTIONS GÉNÉRALES :

- Une première typologie<sup>17</sup> distingue les aides structurantes et les aides de soutien. On peut la résumer ainsi :

#### - les aides structurantes :

Elles ont pour objet principal une transformation de la structure de l'appareil productif, elles comprennent les aides à la recherche, à l'investissement, à la localisation. Elles sont nombreuses et peu sélectives.

#### - les aides de soutien :

16 - La Commission européenne a rejeté, le 9 avril 1997, la prolongation du plan français d'allégement des charges en faveur des industries textiles.

17 - Il s'agit de la typologie établie par le Commissariat général du Plan : Aides à l'industrie, avril 1982.

Elles concernent plus volontiers des mesures en faveur d'activités spécifiques (ce qui n'exclue pas qu'elles peuvent avoir un effet sur les structures). Elles regroupent les aides à l'exploitation, à l'emploi et surtout les aides à l'exportation et à la recherche.

■ Une deuxième typologie caractérise :

- les aides par abonnement qui sont reconduites de façon quasi-régulière, sans que leur degré de priorité soit périodiquement rediscuté, et,

- les aides contractuelles finalisées dont les conséquences ont fait l'objet d'un examen précis.

■ Une troisième typologie précise les *aides à caractère définitif*. Il s'agit :

- des subventions de fonctionnement, d'équipement, des dotations de capitaux aux entreprises.

- des aides à caractères temporaires qui sont des prêts remboursables, soit de façon certaine, soit de façon conditionnelle (cas des prêts participatifs dont les conditions de remboursement varient en fonction du succès du projet d'investissement).

## 2.2.2 - TYPOLOGIES ÉTABLIES À PARTIR DU CHAMP D'INTERVENTION DES AIDES

Ce sont :

- des aides spécifiques menées en faveur d'activités données. Ces aides peuvent avoir un caractère "défensif" lorsqu'elles visent à remédier à un manque grave de compétitivité d'une activité à la suite de mutation majeure (aides à la sidérurgie, à la construction navale...). Elles peuvent aussi avoir un caractère "offensif" lorsque l'État souhaite muscler certaines activités d'avenir (plan sectoriels en faveur de l'espace, de l'informatique...)
- des aides à caractère horizontal qui visent à faciliter les objectifs généraux de la politique industrielle (innovation, exportation ...) et qui portent particulièrement sur l'aide à la recherche, les bonifications d'intérêt, le crédit-export ... Cette catégorie d'aide est moins développée en France que chez nos partenaires de la C.E.E.

## 2.2.3 - LES AIDES EN FONCTION DE LEUR NATURE :

On distingue cinq grandes catégories d'aides :

**1 - Les subventions d'exploitation.** Elles sont versées sans contreparties.

- Les *subventions d'exploitation proprement dites* sont versées directement aux entreprises bénéficiaires pour soutenir les cours de certains produits (agricoles), combler des déficits (sidérurgie, SNCF, R.A.T.P), abaisser les coûts de production (chantiers navals), ou de distribution (presse). Les *bonifications d'intérêts* viennent au second rang, elles sont plutôt versées aux banques qu'aux entreprises, tandis que

les *indemnités* correspondent à la prise en charge de dépenses effectivement engagées du fait de risques (C.O.F.A.C.E). Les *réductions de charges sociales* se sont développées dans le cadre de la lutte contre le chômage.

**2 - Les aides à l'investissement** suivent des procédures plus complexes. Les *subventions d'équipements* sont attribuées pour la réalisation d'un investissement déterminé. Les *autres transferts en capital* financent des programmes de recherche, le développement de produits nouveaux (constructions aéronautiques) ou des pertes exceptionnelles (sidérurgie).

**3 - les apports de fonds propres** aux entreprises prennent la forme d'avances d'actionnaire, de dotation au capital, de prêt participatif du F.D.E.S (Fonds de Développement Économique et Social), ... . Cette forme d'aide a pris une part croissante avec l'extension du secteur public.

**4 - Les abandons de recette** correspondent à des avantages accordées à des entreprises qui bénéficient d'opérations financières réalisées à des conditions privilégiées (prêt du F.D.E.S, réescompte privilégié par la Banque de France de la partie "moyen terme" des prêt à l'exportation...)

**5 - Les dépenses fiscales** doivent être ajoutées à ces quatre grandes séries d'aides. Il s'agit de déductions fiscales pour investissement, du forfait collectif agricole, du régime forfaitaire d'imposition à la T.V.A accordé aux petites entreprises, de diverses provisions, ...

## 2.2.4 - LES AIDES DE L'ÉTAT.

### 2.2.4.1 - Les aides par rapport à leurs fonctions économiques

On note parmi elles :

**1 - des aides pour la Recherche et le Développement**,<sup>18</sup> (R&D) dans le cadre des grandes actions prévues par la Loi du 15 juillet 1982. Elles prennent aussi la forme :

- *d'aides à la recherche* pour soutenir des opérations technologiques à caractère stratégique,
  - *de primes et d'aides à l'innovation* de l'A.N.V.A.R, pour participer à la mise au point de produits nouveaux,
  - *d'aides "de moyen terme innovation"* pour faciliter le lancement de produits nouveaux,
  - *d'aide à l'emploi scientifique dans l'industrie* pour embaucher des chercheurs dans les entreprises,
  - *de marchés d'études* où l'État peut financer des projets dont il n'est pas client.
- Ces aides transitent par trois canaux majeurs :

---

18 - le chapitre 2 de la II<sup>ème</sup> Partie qui traite de la R&D des P.ME/P.M.I analyse en détail toutes les activités de l'A.N.V.A.R qui n'est mentionnée ici succinctment que pour sa participation aux actions d'aides.

- les programmes de développement adoptés lors de la préparation du budget de la recherche,
- les enveloppes interministérielles,
- les marchés d'études des ministères des P.T.T. et de la Défense...

L'importance de ce type d'aides trouve sa justification dans le fait que l'ensemble des efforts de recherche des firmes françaises reste relativement plus faible que chez leurs concurrents. Jusqu'au début des années quatre vingt dix ce type d'aide avait peu bénéficié aux P.M.E./P.M.I. Actuellement l'A.N.V.A.R soutient les P.ME tout au long de leur parcours innovateur. Elle dispose de compétences et propose des soutiens financiers afin que les projets soient engagés dans les meilleures conditions. L'A.N.V.A.R. a développé des outils de mise en relation pour faciliter aux PME l'accès aux partenariats technologiques, financiers et commerciaux, nationaux et internationaux. Elle travaille en étroite relation avec ses homologues de douze pays européens au sein du club des agences TAFIE (The Association for Technology Implementation in Europe) et en synergie avec le Secrétariat français Eurêka et la Commission de l'Union européenne.

**2 - les aides à l'exportation** visent à aligner les conditions de crédit sur les conditions internationales (bonifications d'intérêt par la Banque Française du Commerce Extérieur), à assurer des garanties de recouvrement et des aides à la prospection par la Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (C.O.F.A.C.E) ou à soutenir quelques grands marchés précis (Airbus, Construction Navale...). Les P.M.E./P.M.I. de la région Nord-Pas-de-Calais sont particulièrement intéressées par les aides à l'exportation car elles se développent de plus en plus en direction de ces marchés.

#### **La C.O.F.A.C.E<sup>19</sup>**

Elle a été créée par décret ministériel le 1<sup>er</sup> juin 1946 pour aider au développement des exportations et les soutenir par différentes procédures. L'actionnariat de la C.O.F.A.C.E s'est déplacé vers le privé à la suite des privatisations de ses actionnaires (A.G.F., Banques, U.A.P....) devenus ou restés largement majoritaires. En 1990, la C.O.F.A.C.E. s'est transformée en une Société Anonyme de droit privé et actuellement 99% de ses capitaux sont privés. Elle est elle-même réassurée auprès d'une société de réassurance française la S.A.F.R. Ses objectifs et ses activités n'en sont pas pour autant modifiés mais dans un esprit d'équité, il convenait que sur un marché ouvert et concurrentiel elle ait les mêmes libertés que les acteurs privés européens équivalents.

Son métier principal est l'assurance crédit qui garantit des risques de non-paiement sur les biens de consommation. En 1996, le montant des opérations assurées a été de 200 milliards de francs

Ses activités s'exercent dans deux principales directions :

*1 - accorder une garantie publique aux marchés de l'exportation :*

19. Informations obtenues auprès de Monsieur le Délégué Régional (59 - 62) de la C.O.F.A.C.E

Dans ce cas les opérations sont effectuées pour le compte de l'État. Elle assure "les grands contrats" avec l'étranger classés en :

- gestion des projets structurants ( par exemple la construction de barrage électrique),
- aéronautique (construction d'appareils),
- activités spatiales ( satellite de la fusée A.R.I.A.N.E).

La C.O.F.A.C.E est expert auprès de l'État pour avis techniques par rapport à la situation financière des pays qui sollicitent le bénéfice de grand contrat. Le montant de ces contrats s'est élevé à 6.000 milliards de francs (1000 milliards de dollars) sur 15 ans (65 milliards de francs en 1996). Il reste actuellement un découvert de 150 milliards de francs dont 100 sont estimés récupérables. Le solde définitivement perdu représente 1% des subventions accordées aux entreprises françaises sur 15 ans. Une meilleure expérience des marchés et le remboursement par des pays débiteurs de créances anciennes (les dettes des États ne s'éteignent jamais) ont réduit les déficits. Les comptes de la C.O.F.A.C.E sont aujourd'hui devenus positifs.

#### **2 - Les aides aux P.M.E :**

- **Aide à la Prospection Normale (A.P.N)** : Sont éligibles les entreprises industrielles ou commerciales et de service ou les groupements d'entreprises dont le C.A annuel est inférieur ou égal à 3 milliards de francs et qui n'appartiennent pas en majorité à une organisation dont le C.A est supérieur à 3 milliards de francs français. L'entreprise doit avoir au moins deux ans d'âge. La C.O.F.A.C.E aide à la diffusion des produits ou des services à l'étranger par une prospection soutenue en couvrant le risque d'échec des actions entreprises. L'A.P.N. prend en charge une partie des frais fixes de prospection à l'étranger non amortie par le chiffre d'affaires réalisé. Pour les petites entreprises il existe une Aide à La Prospection Simplifiée (A.P.S.) qui fonctionne dans les mêmes conditions que l'A.P.N mais pour être éligibles, les entreprises doivent avoir un C.A. hors taxes inférieur à 300 millions de francs français.

#### **- Établissement des aides :**

A l'issue de chaque exercice annuel de la période de garantie, la C.O.F.A.C.E établit un compte d'amortissement qui fait apparaître au débit les dépenses engagées et au crédit un pourcentage du chiffre d'affaires export réalisé avec les pays couverts. Ce pourcentage est déterminé en fonction de la marge brute usuelle du secteur d'activité. Si le montant du solde du compte est négatif, la C.O.F.A.C.E verse une indemnité qui représente 65% de ce montant. En plus de la couverture du risque d'insuccès, l'indemnité constitue une avance de trésorerie pour la poursuite de la prospection. La période de garantie est suivie d'une période dite d'amortissement complémentaire. Au cours de cette période il ne sera reversé tout ou partie des avances reçues qu'en fonction de l'importance du chiffre d'affaires réalisé. Si ce chiffre d'affaires est insuffisant pour générer un reversement total, l'entrepreneur conservera le solde des avances reçues à titre d'indemnité définitive. Pour augmenter ses chances de succès la garantie est délivrée en fonction de ses prévisions pour une durée de 1 à 5 ans ; elle peut être prorogée jusqu'à 7 ans sur certains pays difficiles.

**- Définitions des dépenses de prospection**

Les dépenses de prospection garanties C.O.F.A.C.E correspondent à tous les frais fixes (non directement liés au volume des ventes) en relation directe avec la prospection commerciale (ex. déplacements et séjours à l'étranger, frais de personnel d'un service d'exportation crée pour les besoins de la prospection, adaptation des produits aux normes, frais fixes d'agents locaux commissions exclues, ... frais financiers liées à la constitution de stock locaux, publicité, participation à des expositions et salons spécialisés à l'étranger, conseils juridiques et fiscaux concernant les pays couverts, frais de dépôt de marques et de brevets, ... études de marché, etc.

**- Versement des indemnités :**

Les indemnités de la C.O.F.A.C.E ne couvrent pas entièrement les frais engagés par l'entreprise et sont versées avec un certain décalage par rapport à leur engagement. L'entrepreneur devra demander un prêt relais à sa banque mais les frais financiers ainsi générés peuvent être inclus dans le budget de prospection pris en garantie. Si l'entreprise a obtenu une aide à l'innovation de l'A.N.V.A.R. l'indemnité peut être portée à son maximum, soit 75% de la perte prise en compte.

**- les primes**

Il est accordé une prime représentant 3% du budget de prospection retenu pour l'exercice et cela pendant toute la période de garantie choisie (1 à 7 ans). Le versement de cette prime cesse pendant la période d'amortissement complémentaire qui peut durer 5 ans après la période de garantie et au cours de laquelle les dépenses cessent d'être prises en garantie.

Toutes ces mesures d'aide ont pour but d'encourager les entreprises exportatrices dans la recherche de nouveaux marchés, d'alléger leur charge de trésorerie, et de les indemniser en cas d'insuccès de leurs actions de prospection à l'étranger.

**3 - les aides à l'investissement** sont constituées :

- de dotations aux fonds de garantie,
- de bonifications d'intérêt,
- de crédits de politique industrielle à travers le Comité d'Orientation pour le Développement des Industries Stratégiques (C.O.D.I.S), le Comité Interministériel de Restructuration Industrielle (C.I.R.I),
- de localisation et d'aides sectorielles particulières (sidérurgie, textiles...).

**4 - les aides à la production** concernent soit des aides sectorielles (aéronautique, construction navale, armement), soit des aides à certaines entreprises publiques (sidérurgie, informatique).

**2.2.4.2 - Les aides de l'état selon leur objet**

On distingue :

**1 - les aides au développement régional** : la Prime d'Aménagement du Territoire (P.A.T) accordée pour toutes activités possibles et aux entreprises de plus de 10 salariés (extension) ou 20 salariés (création) par l'État ( Comité interministériel



d'Aides à la Localisation. 4% du budget de prospection retenu pour l'exercice d'Activités (C.I.A.L.A) et la Délégation à Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (D.A.T.A.R) et avec l'intervention des Régions.

**2 - les agréments fiscaux** dont l'exonération de la taxe professionnelle et certaines exonérations liées au lieu d'implantation.

**3 - les aides à la restructuration industrielle** qui comprennent

- des prêts aux entreprises industrielles accordés par le F.D.E.S. Ces prêts essentiellement participatifs sont accordés par le C.I.R.I, le C.I.D.I.S.E, le C.O.D.I.S.
- les crédits d'aides à l'industrie pour soutenir l'industrialisation de produits nouveaux, l'adaptation des structures industrielles et les P.M.I.
- les aides fiscales en faveur de la restructuration des entreprises qui sont des mesures en faveur de la neutralité fiscale des opérations de concentration ou de décision d'entreprises, ou, des incitation en faveur des P.M.E. (de façon à promouvoir des actions collectives).

**4 - les aides spécifiques à l'investissement et à l'emploi.**

Il s'agit :

- des aides à la recherche industrielle, comme les aides accordées sur le Fonds de développement de la recherche scientifique et technique, et, avec l'A.N.V.A.R, de l'aide à l'innovation et de prime à l'innovation.
- des aides à l'industrie pour la prévention des pollution et la protection de l'environnement.
- des aides aux investissements économisant l'énergie et les matières premières, assurées principalement par l'Agence Française pour la Maîtrise de l'Énergie (A.F.M.E).
- des aides visant à améliorer les conditions de travail et d'emploi (aide à la promotion, les contrats emploi-formation, emploi-qualification et emploi-orientation ) les aides à la réduction de la durée du travail.

**5 - Les aides particulières accordées à certains secteurs.**

Ce sont les secteurs de :

- la construction navale avec une subvention à la commande et la garantie de prix,
- l'aéronautique (soutiens divers)
- des industries agricoles et agro-alimentaires. Pour ces derniers secteurs, les prêts sont accordés sur les ressources du Fonds National Forestier, du Fonds d'Intervention stratégique (F.I.D.A.R), du Fonds de développement de l'industrie du bois.
- les industries de l'informatique
- la production d'énergie
- l'industrie cinématographique.
- **6 - les aides et garanties à l'exportation** ont pour objet d'inciter les entreprises à exporter, grâce à différents mécanismes de garantie : assurance-crédit (C.O.F.A.C.E), garantie du risque économique, assurance-prospection. L'installation d'unité de vente ou de production à l'étranger est aussi aidée.

Il existe également un classement établi en fonction des secteurs bénéficiaires. Il s'agit des secteurs définis par l'I.N.S.E.E. Il est susceptible de changement annuel et nous ne l'avons pas retenu.

#### **2.2.4.3 - Les aides à la créations d'entreprises**

L'État vise également à aider la création et la reprise d'entreprise à travers les mesures suivantes :

##### **1 - Exonération d'impôts sur les bénéfices d'entreprises nouvelles :**

Les entreprises nouvelles, implantées sur certaines zones du territoire (notamment les zones de redynamisation urbaine), peuvent être exonérées pendant cinq ans d'impôt sur les bénéfices et d'imposition forfaitaire annuelle selon les proportions suivantes :

- 100% le deux premières années,
  - 75% la troisième année,
  - 50% la quatrième année,
  - 25% la cinquième année.

##### **2 - Exonération d'impôts pour reprise d'entreprise en difficulté.**

Les sociétés, soumises à l'impôt sur les sociétés de plein droit ou sur option, créées pour reprendre une entreprise industrielle en difficulté, peuvent être exonérées d'impôt sur les sociétés et d'imposition forfaitaire annuelle. La société doit être indépendante de l'entreprise reprise, son capital ne doit pas être détenu directement ou indirectement par les personnes qui ont été associées ou exploitantes de l'entreprise en difficulté pendant l'année précédent la reprise. Les sociétés nouvelles sont exonérées au cours des 24 premiers mois d'activité, d'impôt sur les bénéfices.

##### **3 - Divers mesures relatives aux entreprises nouvelles :**

Les entreprises soumises de plein droit ou sur option à l'impôt sur les sociétés peuvent bénéficier d'aide diverses.

- Dispense de versement des 4 premiers acomptes d'impôt sur les sociétés pendant le 12 premiers mois d'activité.
- Exonération de l'imposition forfaitaire annuelle pendant le trois premières années d'activité lorsque le capital est constitué pour moitié au moins par des apports en numéraire.
- Dispense de déclaration provisoire de résultats pour la première année civile lorsqu'aucun bilan n'est clos au cours de cette période.
- Toute entreprise nouvelle ouvrant un établissement en cours d'année peut être exonérée de la taxe professionnelle pour la période comprise entre la date de la création de l'établissement et le 31 décembre de l'année de la création.

##### **4 - Exonération temporaire de certains impôts locaux**

Les entreprises nouvelles et celles créées pour reprendre une entreprise en difficulté peuvent être exonérés d'impôts locaux (taxe professionnelle, taxe pour

frais de Chambre de commerce et d'industrie, taxe pour frais de Chambre de métiers et taxe foncière sur es propriétés bâties) pour les établissements qu'elles ont créés ou repris à une entreprise en difficulté. Les entreprises concernées doivent remplir les mêmes conditions que celles exigées pour bénéficier de l'exonération de l'impôt sur les bénéfices. L'exonération est subordonnée à une décision des collectivités locales et des organismes consulaires concernés pour la part qui leur revient. La décision d'exonération peut porter sur une seule taxe ou toutes et sur une catégorie d'entreprise (création ou reprise) ou les deux.

### **5 - Exonération de la taxe professionnelle pour implantation dans les quartiers dégradés :**

Les entreprises qui créent ou étendent des établissements qui emploient au plu 150 salariés dans des grands ensembles ou des quartiers d'habitat dégradé peuvent être exonérées de taxe professionnelle. Cette exonération est subordonnée à une décision des collectivités locales (régime d'exonération facultatif). Elle de plein droit (régime d'exonération de plein droit) lorsque ces quartiers font partie de communes éligibles au titre de l'année précédente à la dotation de solidarité urbaine. La liste des communes est disponible auprès des préfetures.

\* *Régime d'exonération facultatif* : La durée et le taux des exonérations sont fixés par la délibération des collectivités locales intéressées. Cette délibération peut repousser de cinq ans au maximum l'application du régime d'imposition de droit commun.

\* *Régime d'exonération de plein droit* : L'exonération s'applique pendant cinq ans sans aucun agrément préalable. Les collectivités locales peuvent s'opposer à l'application de cette exonération, mais si elles l'acceptent, elles ne peuvent pas en réduire la quotité ou la durée. Le montant exonéré de la base nette d'imposable est fixé au maximum à 1.074.000 francs pour les impositions établies au titre 1995. Dans le cas d'une extension d'établissement, l'exonération porte sur l'augmentation nette des bases d'imposition.

### **6 - Déduction des intérêts d'emprunts pour souscription au capital d'une société nouvelle.**

Les salariés et certains dirigeants de sociétés peuvent déduire les intérêts des emprunts effectués pour souscrire au capital d'une société nouvelle, l'année de sa création ou au cours des deux années suivantes. Pour cela, la société doit :

- avoir implanté son siège social ainsi que l'ensemble de son activité dans une zone défavorisée,
- exercer une activité industrielle, commerciale, artisanale ou libérale.
- être passible de l'impôt sur les sociétés,
- ne pas avoir son capital détenu directement ou indirectement, à plus de 50% par d'autres sociétés.

La déduction ne peut excéder : ni 50% du montant brut de la rémunération versée à l'emprunteur par la société nouvelle au cours de l'année sur laquelle elle porte, ni la somme de 100.000 F par an.

## 2.3 - LES ACTEURS DES POLITIQUES D'AIDES

Les aides sont nombreuses, leur origine est diverse et les mécanismes d'action des aides sont des plus complexes. Ils font intervenir un grand nombre d'acteurs. Certaines de ces aides sont exclusives, d'autres suivent le principe de subsidiarité, d'autres enfin sont cumulables. Les conditions d'éligibilité ne sont pas toujours connues par ceux qui pourraient en bénéficier. A cause de cette complexité les dirigeants des P.M.E./P.M.I. se sentent maintenus à l'écart du système. La transparence globale reste limitée aussi bien pour les acteurs en interne que pour les bénéficiaires finals. Les entreprises n'ont pas de connaissance particulière sur les Fonds Structurels. Elles ignorent leur présence dans certaines aides publiques. Les fonds structurels européens sont "dirigés" de façon très monopolistique par les institutions de l'État. Ce sont les représentants de l'État dans les régions qui ont toutes les prérogatives.

Dans un premier temps nous verrons les aides européennes attribuées par la C.E.E. puis les aides nationales, régionales et départementales.

### 2.3.1 - LES DIFFÉRENTS PARTENAIRES

Un partenariat<sup>20</sup> s'est établi entre :

#### a - la Commission des Communautés Européennes (C.C.E)

Depuis 1980, la C.E.E a mis en place un arsenal de procédures dont a bénéficié le territoire français. Elles visaient à apporter une réponse efficace au problème de la réduction des disparités régionales dans la C.E.E.

#### le dispositif :

Il y a eu trois grands cycles de programmation de fonds structurels ( de 1980 à 1984, de 1985 à 1988 et de 1989 à 1993) et trois grands fonds structurels : le FEDER, le F.S.E, le F.E.O.G.A.

La répartition de ces fonds structurels s'est faite à travers 5 objectifs principaux :

---

20 - Le principe de subsidiarité est établi pour les fonds structurels : " l'action communautaire est conçue comme un complément des actions nationales correspondantes ou comme une contributions à celles-ci.."

OBJECTIFS	FONDS CONCERNÉS	Bénéficiaires
<b>Objectif 1</b> : promouvoir le développement et l'ajustement structurel des régions en retard de développement	F.E.D.E.R + F.S.E + F.E.O.G.A	les régions françaises ont été peu concernées par cet objectif jusqu'en 1994. Pour 1994-99, la Sambre et l'Avesnois sont classées objectif 1.
<b>Objectif 2</b> : reconvertir les régions frontalières ou parties de régions, y compris les bassins d'emploi et les communautés urbaines gravement affectés par le déclin industriel	F.E.D.E.R + F.S.E	Les régions françaises se sont vu attribuer 1,147 milliard d'écus (≅ 16% du total). La R.N.O.P.C a reçu 365,67 millions d'écus.
<b>Objectif 3</b> : combattre le chômage de longue durée	F.S.E	Les objectifs sociaux 3 et 4 ne sont alimentés que par les fonds structurels F.S.E. Les régions françaises sont les 2 <sup>ème</sup> régions d'Europe à bénéficier de ces fonds budgétaires (+ de 21% des montants répartis)
<b>Objectif 4</b> : faciliter l'insertion professionnelle	F.S.E	
<b>Objectif 5</b> : dans la perspective de la réforme de la Politique Agricole Commune	F.E.O.G.A + F.S.E + F.E.D.E.R	Les objectifs 5 visent à accélérer l'adaptation des zones agricoles et à promouvoir le développement des zones rurales. La R.N.O.P.C n'est pas éligible à l'objectif 5b, mais la France est le 1er bénéficiaire européen de ces fonds.
<b>5 b</b> : Promouvoir le développement des zones rurales	F.E.O.G.A + F.S.E + F.E.D.E.R	
<b>5a</b> : accélérer le développement des zones rurales	F.E.O.G.A	

N° 42 - Tableau établis à partir d'un document du Conseil Économique et Social -1994

### Les outils du dispositif européen :

1 - le F.E.D.E.R : il sert à cofinancer à côté de l'État et des Régions :

- les investissements productifs permettant la création ou le maintien d'emplois durables.
- le développement du potentiel endogène par des mesures d'animation et de soutien aux initiatives de développement local et aux activités des P.M.E./P.M.I.
- des aides aux *Services aux entreprises*, dans les domaines de la gestion, des études et recherches de marché et de services communs à plusieurs entreprises.
- le financement du transfert de technologie, comprenant la collecte et la diffusion de l'information et le financement de la mise en œuvre de l'innovation dans les entreprises.
- l'amélioration de l'accès des entreprises au marché des capitaux, notamment par l'octroi de garanties et de prises de participation.
- des aides directes aux investissements, en cas d'absence de régime d'aide,
- la réalisation d'infrastructures de dimensions réduites au titre de l'objectif 2 et de l'objectif 5b.

La France avec 40% de sa population située dans des zones éligibles a pu recevoir environ 2 milliards de Francs français par an d'aides du F.E.D.E.R depuis 1985. Mais la tendance politique va vers une concentration géographique des interventions communautaires, ce qui entraîne une réduction nette des zones françaises éligibles pour la période de 1994 à 1999.

2 - le F.S.E. : ce fonds structurel est attribué dans le cadre des 5 objectifs (sauf sous objectif 5a), avec principalement un apport aux objectifs 3, 4 et 1.

3 - Le F.E.O.G.A : il intervient dans le cadre des objectifs 1 et 5a et, dans une moindre mesure, 5b. Ces actions concernent des aspects agricoles et sylvicoles.

Les prêts communautaires sont des prêts bonifiés accessibles à travers les circuits bancaires classiques. Ils permettent de faciliter le montage financier des actions envisagées (prêts C.E.C.A et prêts B.E.I). Ils sont dans l'ensemble peu utilisés.

Des Programmes d'Initiatives Communautaires complètent, depuis 1990, les 5 objectifs. Le Nord-Pas-de-Calais s'est vu attribuer la somme de 89,95 millions d'écus soit 629,65 millions de francs, par la mise en œuvre des programmes suivants :

- LEADER : renforcement de l'intégration des régions rurales (66 millions d'écus sur 400 - R.N.O.P.C = pas d'attribution<sup>21</sup>)

---

21 - les sommes indiquées entre parenthèses correspondent pour la première au montant des aides allouées à la France pour la période 1990 - 1993. La deuxième représente le montant total de l'aide attribuée par la C.E.E, suivi du montant des fonds attribués à la région Nord-Pas-de-Calais et de leur origine.

- **INTERREG** qui soutient la coopération transfrontalière (1 million d'écus sur 800 - R.N.O.P.C = **29,80** millions d'écus dont 27,17 proviennent du fonds F.E.D.E.R et 2,63 du F.S.E ),
- **STRIDE** : renforcement de capacités régionales de recherche et de développement technologique (26 millions d'écus/400 - R.N.O.P.C = **4,33** millions d'écus dont 3,96 sur fonds F.E.D.E.R et 0,37 sur fonds F.S.E),
- **RECHAR** : reconversion des bassins charbonniers (49 millions d'écus sur 300 - R.N.O.P.C = **20,94** sur fonds F.E.D.E.R),
- **RESIDER**: reconversion des bassins sidérurgiques (58 millions d'écus sur 300 - R.N.O.P.C = **15,64** millions d'écus sur fonds F.E.D.E.R),
- **RENAVAL** : reconversion des bassins de construction navale (65 millions d'écus/300 - R.N.O.P.C = **15,09** millions d'écus sur fonds F.E.D.E.R).
- **REGIS** : renforcement de l'insertion socio-économique de régions ultra périphériques (96 millions d'écus/200 - R.N.O.P.C pas d'attribution).
- **EUROFORME** : développement de nouvelles qualifications et de nouvelles compétences d'emploi (11,5 millions d'écus/300 - R.N.O.P.C = **0,92** millions d'écus sur F.S.E).
- **NOW** : promotion de l'égalité des chances dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle (10,6 millions d'écus/120 - R.N.O.P.C = **2,09** millions d'écus sur F.S.E).
- **HORIZON** : insertion des personnes handicapées e de certains groupes défavorisés (10,8 millions d'écus/180 - R.N.O.P.C = **1,93** millions d'écus sur F.S.E).

Les autres programmes qui concernent peu la France (environ 15 millions d'écus pour l'ensemble) ont porté sur :

- la création et développement des réseaux énergétiques : **REGENT**
- le développement des réseaux de télécommunication et de l'utilisation des nouveaux services télématiques : **TÉLÉMATIQUE** et **STAR**.
- la préparation des entreprises au marché unique : **PRISMA**.
- etc.

Pour la période de 1986 à 1989 la région Nord-Pas-de-Calais avait bénéficié de fonds F.E.D.E.R attribué à la Sidérurgie (montant de 117 millions de francs), au Textile (275 millions de francs) et à la Construction navale (24 millions de francs)

Le financement des Programmes d'Initiatives Communautaires (P.I.C) se fait au travers des réserves prélevées sur les 5 objectifs. A ces montants peuvent s'ajouter des prélèvements budgétaires sur les Mesures Transitoires et Actions Innovantes.

**Le total des contributions financières européennes pour la Région Nord-Pas-de-Calais est de 6 485 millions de francs pour la période allant de 1989 à 1993.**

La Communauté Européenne injecte aujourd'hui, sur un an, moins de 1 000 écus<sup>22</sup> ( $\cong$  6.500 francs) par chômeur, au travers des Fonds Structurels, dans l'économie des États et des Régions. Cette aide a été multipliée par 2,6 entre 1985 et 1992 pour un nombre de chômeurs à peu près stable sur l'ensemble de la Communauté. L'intervention européenne se situe à un niveau moyen de 170 FF par actif ayant un emploi (34 milliards d'Écus pour environ 130.445.000 actifs ayant un emploi).

**b - l'État français** et notamment

- les Ministères des Finances et du Budget, le Ministère de l'Industrie, le Ministère du Travail, de l'emploi et de la Formation Professionnelle, la D.A.T.A.R et la Commission Interministérielle correspondante.

**La D.A.T.A.R**

Créée en 1963, placée sous l'autorité du ministre du Plan et de l'Aménagement du Territoire, la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (D.A.T.A.R) est un organisme à vocation interministérielle. Le Délégué à l'Aménagement du Territoire est nommé par décret en Conseil des ministres. La D.A.T.A.R a pour mission de veiller à la répartition équilibrée des activités sur l'ensemble du territoire français et de faire appliquer la politique d'aménagement du territoire décidée au niveau gouvernemental en Comité Interministériel d'Aménagement du Territoire (C.I.A.T).

A l'échelon national, la D.A.T.A.R est chargée de l'industrialisation privilégiée de certaines régions (pôle de conversion), des infrastructures de communication, de l'aménagement rural, et de la protection des espaces sensibles. En 1983, la D.A.T.A.R a coordonné l'action de l'État et celle des régions pour l'élaboration de contrats de Plan. La D.A.T.A.R gère également les crédits de la P.A.T et collabore avec le Comité Interministériel des Aides à la Localisation des Activités (C.I.A.L.A) lorsqu'il s'agit de budgets importants.

A l'échelon local, la D.A.T.A.R agit par l'intermédiaire des huit commissariats (dont un dans la région Nord-Pas-de-Calais) à l'industrialisation et des six commissariats à la rénovation rurale, des services d'études du Secrétariat Général pour les Affaires Régionales (S.G.A.R.D), du Conservatoire du Littoral, etc.

La D.A.T.A.R met en œuvre :

■ **les fonds interministériels d'Aménagement du territoire (F.I.A.T)** qui ont pour vocation de déclencher en complément d'autres

22 - Les calculs du § 2.3 ont été fait avec un écu à 7 FF.



crédits et la réalisation effective de projets intéressants pour le développement régional : laboratoires de recherche, aérodromes, etc.

■ **les Fonds d'Intervention pour le Développement et l'Aménagement Rural (F.I.D.A.R).** L'État délègue l'exécution de la politique au niveau régional à ses représentants qui sont : le Préfet de Région assisté du Secrétaire Général pour les Affaires Régionales (S.G.A.R)<sup>23</sup>, La Direction Régionale du Travail et de l'Emploi (D.R.I.R.E), la Direction Régionale pour la Formation Professionnelle (D.R.F.P) et les Commissariats de la D.A.T.A.R.

#### **c - les représentants des collectivités territoriales**

- Conseil Régional
- Conseil Général
- Collectivités locales et leurs émanations (Communautés urbaines, Syndicats de communes, ...)

#### **d - D'autres acteurs peuvent aussi intervenir.**

Il s'agit des sociétés de reconversion, des sociétés de développement et des organismes consulaires. Enfin, à titre personnel, le créateur qui peut fournir des garanties obtiendra aussi des prêts bancaires auprès, entre autre, de la banque des P.M.E, le C.E.P.M.E/S.O.F.A.R.I.S

### **2.3.2 - L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE DE LA GESTION DES AIDES**

En ce qui concerne l'organisation administrative de la gestion des aides nous avons relevé les organismes les plus importants, leur date de création et leurs attributions :

- F.D.E.S (Fonds de Développement Économique et Social) - créé en juin 1985. Il a des compétences générales en matière d'examen des demandes d'aides.
- C.I.R.I. (Comité Interministériel de Restructuration Industrielle) créé en juillet 1982, il a remplacé le C.I.A.S.I (Comité Interministériel pour l'Aménagement des Structures Industrielles - crée en novembre 1974 ) - Le C.I.R.I. est chargé

---

23 - Préfet de région et S.G.A.R gèrent l'ensemble des fonds mis en œuvre par la C.C.E et l'État français.

de l'examen des entreprises en difficultés et de l'élaboration des mesures de redressement.

- C.I.A.L.A ex F.S.A.I (Comité Interministériel d'Aides à la localisation des Activités). Créé en juillet 1982. Le C.I.A.L.A aide les créateurs dans les zones sensibles.
- C.I.D.I.S.E (Comité Interministériel pour le Développement des Investissements et le Soutien de l'Emploi). - juillet 1979 - Aides à des P.M.E performantes.
- C.O.D.I.S (Comité d'Orientation pour le Développement des Industries Stratégiques), créé en Octobre 1979 - actions en faveur d'activités stratégiques.
- des Comités Interministériels spécialisés attribuent des aides diverses (au Commerce, à l'Innovation, aux Économies d'énergies...)

Il existe également des comités locaux qui participent à l'aide aux entreprises :

- Commissions Départementales pour l'Emploi - octobre 1979 - Aide aux préfets dans les actions relatives à l'emploi.
- C.O.D.E.F.I - (Comités Départementaux d'Examen des Problèmes de Financement des entreprises), créée en octobre 1979, ils aident au financement et à la restructuration de entreprises de moins de 250 salariés.
- C.O.R.R.I (Comités Régionaux de Restructuration Industrielle. Créée en 1982, ils aident à la restructuration des entreprises qui relevaient du C.I.A.S.I.

Les pouvoirs décentralisés des Régions ont des limites parfaitement établies. L'octroi des primes est réglementé, leurs objectifs ne doivent pas être incompatibles avec ceux du Plan National, l'État restant seul responsable des grandes orientations de la politique industrielle.

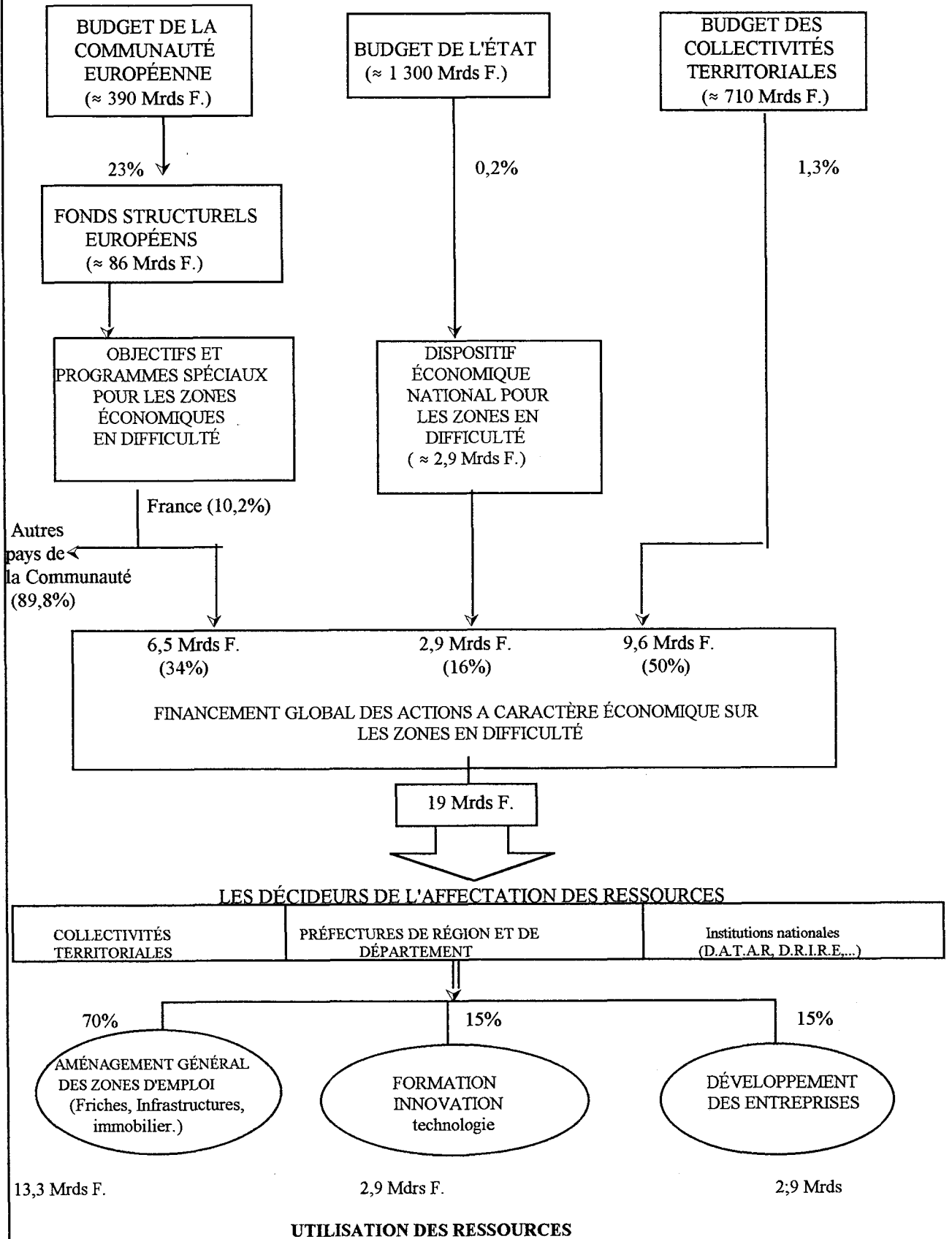
### 2.3.3 - SCHÉMA DE L'UTILISATION DES RESSOURCES

Un exemple de l'attribution des aides en 1992 nous est fourni par " le schéma général visant à favoriser l'implantation d'activités sur les zones en difficultés" proposé par Jean-Claude BURY<sup>24</sup> et reproduit page suivante. Le principe de fonctionnement de ce schéma demeure inchangé en 1997, seuls les montants sont révisés chaque année.

---

24 - L'évaluation de la politique d'aides à la localisation des activités dans les zones de conversion, p.514.

**SCHEMA GÉNÉRAL DU DISPOSITIF ÉCONOMIQUE VISANT À FAVORISER L'IMPLANTATION  
D'ACTIVITÉS SUR LES ZONES EN DIFFICULTÉS (Année 1992)**



## **SECTION 3 - LES AIDES ATTRIBUÉES DANS LA RÉGION NORD-PAS-DE-CALAIS**

### **3.1 - MESURES D' ACTIONS ÉCONOMIQUES ET DE SOUTIEN À L'EMPLOI**

Entre 1954 et 1975 le Nord-Pas-de-Calais a perdu environ 270.000 emplois industriels (I.N.S.E.E) malgré plusieurs espoirs de relance de la production charbonnière. Pendant les années 1981 et 1982, il a même été embauché 10.000 mineurs et CdF-Énergie a été créée pour dynamiser l'utilisation du charbon. Mais cette relance a été interrompue par le manque de rentabilité des gisements.

En même temps la sidérurgie enregistrait des pertes considérables. Il en était de même pour la construction navale qui voyait ses parts de marché passer de 65 % à 13 %. Fin 1986, la N.O.R.M.E.D placée en cessation de paiement, était contrainte de fermer ses portes. Elle réunissait les chantiers navals de Dunkerque, la Ciotat et La Seyne. D'autre part, l'industrie textile fortement concurrencée par celle des pays en voie de développement et par les propres délocalisations des entreprises régionales, plaçait la région Nord-Pas-de-Calais (et la Lorraine) dans une situation dramatique.

Depuis 1954, la France avait mis en place de nombreuses procédures d'aide, des primes et des fonds spéciaux. Ils visaient à permettre les reconversions, le développement social et économique (F.D.E.S en 1955), l'adaptation industrielle (prime de 1964, F.S.A.I. en 1973), la restructuration des zones minières (G.I.R.Z.O.M. en 1972) et l'aménagement du territoire (P.A.T. en 1982), mais toutes ces mesures se sont montrées incapables d'enrayer le déclin économique régional.

Pour redonner espoir à des populations auxquelles on n'offrait que la préretraite ou, pour les jeunes, le départ vers d'autres régions, Pierre MAUROY a présenté, au Conseil des ministres du 8 février 1984, un "*Plan d'action pour l'emploi et les mutations industrielles*" sur les zones où le déclin industriel était le plus alarmant. Ce plan concernait 15 zones appelées *pôles de conversion* et dont l'ensemble de la population représentait 1/10 de la population française, mais très inégalement répartie (le Nord et l'Est étant des régions jeunes et peuplées).

Pour la région Nord-Pas-de-Calais les zones suivantes ont été retenues : Dunkerque, Calais et le Bassin minier Nord-Pas-de-Calais (Béhune-Bruay ; Lens-Hénin ; Douai ; Valenciennes).

Les mesures d'action économiques et de soutien à l'emploi dans les pôles de conversion ont été détaillées dans la circulaire du 23 mars 1984 (J.O du 27 mars 1984) adressée aux Commissaires de la République régionaux et départementaux.

Elle précisait essentiellement :

- la notion de pôle de conversion, non strictement limitée à une zone d'application géographique strictement définie,
- la nécessité de concertation avec les partenaires sociaux et les élus locaux en mobilisant tous les acteurs potentiels de ce projet,
- le renforcement des moyens mis à la disposition des préfets concernés,
- l'ouverture d'une ligne de crédits d'audit d'entreprise.
- l'assouplissement et l'accélération des procédures d'aides publiques,
- la déconcentration et la coordination des aides aux entreprises,
- l'accompagnement social des restructurations et le développement de l'emploi,
- les programmes de redéveloppement, après diagnostic préalable, de la situation du bassin d'emploi, de ses besoins prioritaires, de ses lacunes et de ses potentialités.

### 3.1.1 - L'INTERVENTION ÉCONOMIQUE DES COLLECTIVITÉS LOCALES :

Les collectivités Locales interviennent au moyen de deux sortes d'aides :

- **des Aides Directes** qui recouvrent, des actions d'interventions indirectes et des actions d'interventions directes
- **des Aides Indirectes**, constituées des aides indirectes au sens strict et des actions d'accompagnements.

#### a - Les aides directes :

**1 - les interventions indirectes** : elles sont accordées par le Conseil Régional, pour le compte de l'État et sur fonds d'État, dans des zones géographiques déterminées : la Prime d'Aménagement du Territoire (P.A.T) est destinée aux entreprises qui créent des activités nouvelles, étendent leurs activités, assurent des reconversions, etc. Elle est calculée sur le nombre d'emplois créés et rapportés aux montants des investissements.

**2 - le interventions directes** : financées par les Collectivités Locales, elles ont été fixées par les décrets du 4.09.1982. Ce sont :

- la **Prime Régionale à la Création d'Entreprises** (P.R.C.E). Ses règles sont fixées par le Conseil Régional, elle est cumulable avec la P.A.T et la P.R.E.
- la **Prime Régionale à l'Emploi** (P.R.E). Les règles d'éligibilité sont fixées par le Conseil Régional. Elle n'est pas cumulable avec la P.A.T.

- les Prêts et avances à des conditions plus avantageuses que celles du taux moyens des obligations. Ils sont destinés aux P.M.E./P.M.I. selon les règles du Conseil Régional et les taux du Ministère de L'Économie et des Finances.
- les Bonifications d'intérêt : ceci se traduit pour les Collectivités Locales par des bonifications de crédit à moyen terme à l'innovation et des abonnements aux aides accordées par l'A.N.V.A.R.

## **b - Les Aides Indirectes**

Elles sont octroyées par les diverses Collectivités Locales à travers le biais d'un organisme tiers.

### **1 - Les aides indirectes au sens strict :**

Ce sont

- des apports de fonds propres aux P.M.E./P.M.I., avec la participation au capital des Sociétés de Développement Régional (S.D.R) et la création d'Instituts Régionaux de Participation (I.R.P).
- le cautionnement de prêts par le biais de fonds de garantie ou des cautionnements directs,
- des aides à l'acquisition de terrains et de locaux industriels,
- l'exonération d'impôts locaux, notamment la Taxe Professionnelle, souvent sur agrément de la Direction des Impôts.
- du Conseil et assistance aux P.M.E./P.M.I. et à l'artisanat.

### **2 - Les actions d'accompagnements :**

Il s'agit :

- d'organisation de programmes d'incitation au développement des Exportations (foires, missions à l'étranger),
- de programmes d'aide à l'innovation
- de missions régionales diverses de soutien à la création d'entreprises, de réseaux d'animateurs, de conseillers....

La volonté du Conseil Général du Nord a été de se doter de tous les moyens favorisant le maintien et la création d'emplois. En 1996, dans le cadre de l'action économique, le Département a consacré 73 millions de Francs<sup>25</sup> autour de trois principaux axes de développement :

- \* la création d'emplois et la transmission des entreprises
- \* l'aide à localisation des entreprises
- \* l'insertion par l'économie

---

25 - L'action du Conseil Général pour la création d'emplois, Jean-Christophe BRIOIS, Septembre 1996

En 1996, le Département consacre 18,7 millions de Francs à cette politique qui s'est traduite par l'action que mène quotidiennement la régie départementale des ruches d'entreprises. Depuis 1993, elle a ainsi contribué à la création de 600 emplois.

Le Conseil Général apporte également son appui aux organismes partenaires de la création d'entreprises qui ont accueilli depuis 1993 plus de 7.400 porteurs de projets. Conseillés et orientés, ceux-ci ont pu créer, au total, 1 600 emplois. Par le soutien à l'implantation d'entreprises extérieures au Nord et la relocalisation de sociétés sur le territoire départemental, le Département agit dans le souci d'assurer le développement équilibré de tout le territoire du Nord, en donnant notamment la priorité aux communes les plus défavorisées en termes d'emploi et de potentiel fiscal. En 1996, cette politique a bénéficié de 15 millions de Francs inscrits au Fonds d'Aide à la Localisation d'Entreprises (F.A.L.E.), en faveur des communes, des établissements publics (C.C.I.) et des SICOMI. Par ce biais, depuis 1992, plus de 500 emplois ont été créés dans des bassins d'emplois souvent atteints par la crise économique et la restructuration industrielle.

Enfin, l'insertion par l'économie constitue un soutien du Conseil Général apporté en particulier aux missions locales. Cette action a représenté pour 1996 un budget de 5,5 millions de Francs.

### **3.1.2 - LES RECONVERSIONS DES HOMMES**

Elles sont le fruit d'un programme, ambitieux et précis, qui se voulait adapté aux situations de chaque zone en étant mobilisateur et participatif. Il visait à la fois la reconversion des hommes et celle du tissu industriel. Les fermetures d'entreprises laissaient derrière elles des chômeurs qui n'avaient de compétences que dans des métiers qui étaient en train de disparaître. Ces salariés avaient besoin d'acquérir d'autres savoir-faire pour espérer retrouver du travail. Ces reconversions ont reçu des aides de l'État et des collectivités locales.

L'État a pris de sérieuses mesures d'aide pour faciliter la reconversion des hommes et il a aussi prévu de mettre en place un environnement favorable aux créateurs. On trouvera le détails des premières mesures nationales dans l'annexe de la circulaire CDE n° 25-84 du 26.6.1984 du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Elles concernent l'emploi et la formation professionnelle dans les pôles de conversion et se traduisent par :

- les congés de conversion apportant une aide aux entreprises proposant des solutions de reclassement (par la formation) pour les salariés en sureffectifs avec le versement d'un revenu minimal sur 2 ans.

- les allocations spéciales du Fonds national de l'emploi avec réembauche pour les entreprises embauchant des demandeurs d'emploi ou du personnel licenciés sur le même bassin.
- les contrats emploi-formation, emploi-adaptation, emploi-orientation.
- les emplois d'initiative locale.
- l'aide à la réinsertion des travailleurs immigrés.
- les contrats de solidarité relatifs à la préretraite progressive,
- etc..

Des sociétés de conversion se sont développées et en particulier la F.I.N.O.R.P.A en 1984, filiale de la S.O.F.I.R.E.M et donc de Charbonnage de France (CdF) qui dans la région Nord-Pas-de-Calais, s'est montrée très active.

Dans la zone de DUNKERQUE une opération S.T.R.I.D.E visant à favoriser l'innovation et la modernisation des P.M.E./P.M.I a été, en 1995, réalisée en partenariat avec la D.R.I.R.E, l'A.N.V.A.R, l'I.N.P.I., l'A.R.I.S.T et la Chambre de Commerce locale.

### **3.1.3 - LA RECONVERSION DES SITES ET LE DÉVELOPPEMENT DES FONDS EXISTANTS**

Les usines désaffectées devenaient rapidement des friches industrielles et objets de désolation du paysage. De larges surfaces ont dû aussi être reconverties à grands frais, soit en parc de loisir et en base sportive comme les friches industrielles des H.B.N.P.C à Wingles, soit en espaces verts, soit réservés pour d'autres utilisations. Les bâtiments utilisables ont été rachetés par les collectivités locales ou vendus à des administrations pour une somme symbolique et ils ont été réhabilités comme la nouvelle faculté de Droit à Lille-Moulin.

Les aides ont été attribuées par les organismes suivants :

- F.I.A.T, Fonds Interministériel pour l'Aménagement du Territoire,
- F.I.B.M, Fonds d'Industrialisation des Bassins Miniers,
- F.S.G.T, Fonds Spécial de Grands Travaux,
- G.I.R.Z.O.M, Groupe Interministériel pour la Restructuration des zones Minières,

et complétées par la créations de nouveaux fonds :

- F.I.L., Fonds d'Industrialisation de la Lorraine (1984)
- F.R.I, Fonds de Redéveloppement Industriel (en 1989)



L'ensemble représente l'essentiel des mesures nationales pour améliorer l'environnement des entreprises et effectuer la réhabilitation de friches industrielles. Ces mesures étaient abondées sur le plan communautaire essentiellement par les fonds F.E.D.E.R (objectif 2 : reconverter les régions ou parties de région, y compris les bassins d'emploi et les communautés urbaines gravement affectés par le déclin industriel).

Les trois primes existant depuis 1982, la P.A.T, la P.R.E et la P.R.C.E ont joué un rôle important, mais ce plan d'action a été fortement décrié tant par les industriels que par les hommes politiques locaux qui ont trouvé le dispositif "lourd, coûteux"<sup>26</sup>. Cependant, à la fin de 1985 les sociétés de conversions affichent des bilans prometteurs :

- 4.837 emplois escomptés pour la S.O.F.I.R.E.M et F.I.N.O.R.P.A (filiales de C.d.F dans les bassins houillers, (rapport R. Leborne)
- 2.300 emplois pour S.O.D.I.N.O.R à Valenciennes, et
- 3.700 emplois pour les autres sites.

En ce qui concerne le Nord-Pas-de-Calais, 2 milliards de francs sont prévus pour l'aménagement de 10.000 friches industrielles.

On le constate, malgré de nombreuses difficultés, dues aussi à une mise en place au cours de laquelle le recrutement de spécialistes compétents à souvent fait cruellement défaut, ce plan d'action a démarré sur l'ensemble des pôles.

En 1986, la dégradation du marché de la construction navale entraîne la fermeture des 3 chantiers de la N.O.R.M.E.D et de nouvelles aides s'avèrent nécessaires. En particulier, le décret du 13.2.1987 met en place, entre autre, une zone d'entreprises à Dunkerque sur 4 sites. Cela permet aux entreprises qui viennent s'y installer de bénéficier :

- d'une exonération fiscale de l'impôt sur les sociétés pendant 10 ans,
- d'une exonération éventuelle de la taxe professionnelle.

Ces avantages ne sont pas cumulables avec les autres mesures d'aides des pôles de conversion (en particulier la P.A.T) mais ils élargissent la palette des mesures incitatives.

A cause du déclin des industries transfrontalières un Pôle européen de développement a été créé entre le Luxembourg, la Belgique et la France. Il est opérationnel depuis janvier 1987.

### **3.2 - EFFICACITÉ DES POLITIQUES D'AIDES :**

Sur les zones de la région Nord-Pas-de-Calais, les estimations de coût<sup>27</sup> ont été les suivantes pour la période 1982-1993 (en montants cumulés) :

- zone de Dunkerque..... 3,75 milliards de francs
- zone de Béthune-Bruay..... 3,37 milliards de francs.

---

26 - Déclaration d'Umberto Battist en 1985.

27 - Rapport J-Cl. BURY (1994), présenté au Conseil Économique et Social.

Mais ce coût global était manifestement sous-évalué puisqu'il a conduit à une augmentation de l'ordre de 60 à 100% selon les zones. Pour J-CL. BURY<sup>28</sup>, les estimations de coût des politiques d'aides étaient, en fonction des documents disponibles, de 20,66 milliards de francs pour le Nord-Pas-de-Calais (1982-1992) contre 33 milliards après étude quantitative (1982-1993). Pour la France le coût effectif des politiques d'aides se situerait plutôt aux alentours de 65 à 70 milliards de francs pour la période 1982-1992 (l'évaluation le fixait initialement à 38 milliards de francs !). Pour les zones de Dunkerque et de Béthune-Bruay, l'effort financier global serait de 13.667 francs par habitants sur cette même période. Cette évaluation est compatible avec celle qui pourrait être faite à partir des populations couvertes par les politiques d'aides correspondantes (excepté le bassin de Longwy).

Le coût global de 65 à 70 milliards de francs couvre l'ensemble du dispositif économique et du dispositif social. J-CL. BURY considère que cette politique d'aide a été financée pour environ :

- 30 à 33 % par la C.E.E
- 20 à 25 % par l'État
- 45 à 50% par les Collectivités Territoriales.

Il semblerait que l'effort "direct" de l'État (environ 20 à 25 milliard de francs) serait des plus modestes, ne dépassant pas 4.000 francs par habitant sur 11 ans, soit 365 francs par habitants et par an pour les 5,5 millions d'habitants vivant sur les zones concernées. Mais ce calcul risque de paraître un peu hâtif quand on sait que l'État est intervenu de façon plus importante sur les zones les plus sinistrées et pour lesquelles les attributions résultant de la politique d'aide a été par rapport au montant total de : 28,3 % en Auvergne, 31,6 % pour la région Nord-Pas-de-Calais et 40,1 % en Lorraine.

Dans ces régions, la part de la C.E.E a aussi été plus forte qu'en moyenne afin d'aider les collectivités territoriales à faire face financièrement à l'ampleur des coûts de la conversion.

### 3.2.1 - BILAN EN TERME D'EMPLOI

Sur les 25 zones d'emploi réparties sur les pôles de conversion, J-Cl. BURY estime à "104.000 entre 1982 et 1990 l'impact final de ces politiques d'aides en terme de gains nets". Cet impact prend en compte, à la fois l'effet de la politique d'aides et la dynamique propre aux zones.

En France, entre 1982 et 1990, les pertes industrielles ont représenté - 2,4% de l'emploi total en 1982. Pour la même période, les autres pertes dans l'Agriculture et le B.T.P : - 3% ont été compensées par des créations d'emplois tertiaires soit + 9% de l'emploi total de 1982. Le bilan est donc une augmentation de 3,5% de l'emploi entre 1982 et 1990.

---

28 - Op. cit. supra

Pour la région Nord-Pas-de-Calais, dans la zone de Bruay-Béthune les emplois aidés ont fait l'objet d'un effet amplificateur et d'autres gains se sont ajoutés aux emplois aidés. Sur 7.971 emplois financés, 4.789 se sont maintenus et ont conduit à un gain de 8.833 emplois.

Sur les zones d'emplois où les pertes d'emplois industriels ont été les plus importantes :

- Valenciennes : -11%
- Sambre-Avesnois : -11%

les emplois aidés ont été confrontés à une dynamique négative de pertes d'emploi supplémentaires dues aux restructurations (respectivement -11 et -8%) et le résultat final a été négatif. Enfin, les créations d'emploi tertiaires n'ont été que de l'ordre de 4 % de l'emploi de 1982. Elles ont conduit à une diminution brutale de la population active occupée (jusqu'à -12%) malgré les politiques d'aide engagées.

On constate que la création d'emplois tertiaires ne peut pas se faire ex nihilo. Même si l'on considère qu'à moyen terme la désindustrialisation est inévitable, il faut impérativement qu'elle ne soit pas trop rapide si l'on veut voir se créer des emplois dans le secteur tertiaire.

A l'analyse, il apparaît que :

- l'estimation des emplois financés maintenus reflète la mesure des efforts réalisés sur chaque zone,
- celle des gains d'emploi, par rapport aux pertes dues aux restructurations, mesure le bilan des aides sur cette zone,
- le rapport de la seconde à la première est un des indicateurs de l'insuccès de la politique menée sur le front de l'emploi dans cette zone.

La politique mise en œuvre localement a un effet considérable sur les résultats. Les succès les plus importants ont été obtenus à Roubaix (indicateur emplois gagnés/emplois maintenus : 2,9) et dans la zone de Béthune-Bruay (1,8). La zone de Lens-Hénin a atteint des résultats encourageants (1,4 emplois gagnés/emplois maintenus) et celle du Douaisis également (1,2). La zone de Dunkerque (0,3) et le Valenciennois<sup>29</sup> (0,2) sont considérées comme des échecs, quant à la Sambre-Avesnois, il s'agit de l'échec régional le plus grave puisque l'indicateur obtenu est négatif : - 0,7 emplois gagnés/emplois maintenus.

Pour la France métropolitaine, comme pour la région Nord-Pas-de-Calais, les effets des politiques d'aides sont très différents d'une zone d'emploi à une autre. On a constaté qu'ils dépendent :

- du niveau d'antériorité de l'émergence des problématiques de reconversion.
- de la situation structurelle de la zone d'emploi au moment des problématiques de reconversion (niveau d'enclavement, degré de dépendance des grands secteurs industriels, qualité de l'environnement urbain et péri-urbain).

---

29 - A Valenciennes la perte d'emplois industriels a été importante : - 11% de l'emploi de 1982.

- de la configuration du tissu social de la zone d'emploi au moment de l'émergence des problématiques de reconversion.
- du profil des élus et des décideurs locaux (élus passifs, actifs, revendicatifs, constructifs individuels et constructifs synergiques).
- du niveau de cohérence territoriale avec des moyens techniques, un dynamisme et des compétences dans les administrations territoriales concernées qui ont établi une transparence en termes de possibilités offertes et de procédures pour les entreprises
- de l'existence et de la qualité des outils d'évaluation et de suivi.

À travers l'analyse faite avec les critères ci-dessus définis, le positionnement des zones d'emploi conduit à un bilan très fortement en phase avec les résultats constatés.

### 3.2.2 - BILAN RÉGIONAL

En région Nord-Pas-de-Calais les moyens techniques existent. Les compétences et le dynamisme des administrations sont clairement présents. Pour BURY, "la qualité et la cohérence de l'information sur les aides est jugée moyenne et hétérogène d'une zone à l'autre mais le niveau de concertation est en train de fortement progressé. Tous les acteurs disposent d'outils de suivi d'évaluation d'assez bonne qualité et se montrent plutôt transparents face aux demandes de chiffres et de bilans" ..

Sur l'ensemble des fonds mis en œuvre, les aides se répartissent entre :

1 - des opérations de traitement social 47 % (12 % pour la conversion des hommes et 35 % pour les préretraites)

2 - des opérations de réaménagement des zones pour 25 %

3 - des aides directes aux entreprises : 15 %

Elle sont accordées selon 3 axes :

- aides à l'amélioration de la productivité et au renforcement du niveau technologique,
- aides à la création d'emplois et à la création d'entreprises
- allègement fiscaux, aides au conseil...

4 - des opérations de renforcement des structures de formation, de recherche et de transfert de technologies : 13 %

Les variations régionales dans la répartition des aides sont assez limitées. Dans les bassins d'emploi où ont été créées des zones d'entreprises défiscalisées on voit monter la représentativité des aides directes aux entreprises. Le traitement social (47%) le réaménagement (25%) sont en général prioritaires. Les moyens restants sont partagés équitablement entre les aides définies aux points 3 et 4, ce qui pourrait a priori sembler raisonnables.

Sur l'ensemble des zones françaises<sup>30</sup> aidées, on note que plus la population à aider est déjà formée (Bac et plus), plus l'aide à la formation et aux technologies est importante. Ceci peut s'expliquer par le fait que les personnes qui ont déjà reçu une formation croient en l'importance de celle-ci et deviennent automatiquement demandeurs pressants de qualifications à travers d'autres formations. Le coût de la formation varie de 1.190 francs par habitant pour les 11,2 % de la population ayant un bac ou plus à Béthune<sup>31</sup> à 3.396 francs par habitant à Aubagne-La Ciotat<sup>32</sup> pour une population ayant déjà 20,3 % de diplômés. Si le fait d'être diplômé ne dispense pas nécessairement d'une adaptation aux nouveaux métiers et aux nouvelles technologies, il reste que la comparaison entre la situation d'Aubagne et celle des autres zones fait apparaître qu'une répartition équitable est sans véritable rapport avec les besoins de la zone.

### 3.2.3 - LE POINT DE VUE DES BÉNÉFICIAIRES

Le reproche constant fait par les chefs d'entreprise est la faiblesse des aides directes. Ces points de vue sont corroborés par les déclarations des entrepreneurs consultés lors de notre enquête. Pour la presque totalité d'entre eux, ils expriment leur désaccord en regrettant :

- l'orientation massive des fonds vers les initiatives et institutions publiques,
- l'excès des investissements publics au dépens du tissu industriel (constructions d'édifices divers en particulier),
- la réorientation de budgets destinés aux entreprises vers des budgets d'aménagement ("*dont l'impact électoral est plus visible*")
- le petit nombre d'aides destinées aux P.M.E/P.M.I
- le faible soutien pour les P.M.E/P.M.I aux entreprises endogènes et la part trop belle faite aux entreprises exogènes et étrangères en particulier.
- les délais de perception des aides attribuées.

Pour les entreprises en général, la part d'aide directe ne représente que 10 à 22% de l'ensemble des montants des aides attribués. Quant aux P.M.E/P.M.I, elles sont souvent dans l'impossibilité de bénéficier de ces aides faute d'éligibilité (PAT en particulier) et elles rencontrent :

- des difficultés matérielles, administratives et financières à constituer les dossiers,
- des difficultés à assurer les besoins de financement-relais nécessaires en raison des délais réels de paiement,
- de grandes difficultés à faire évoluer leurs fonds propres.

---

30 - exception faite de la zone de Longwy qui a une population diplômée, Bac ou plus, de 11,3% et qui a attribué (pour peu de résultats) 8.981 francs par habitants pour les actions de formation et les technologies.

31 - soit 10% du montant total des aides

32 - soit 21% du montant total des aides

En revanche, le coût du traitement social, même s'il est très élevé est dans l'ensemble considéré comme incontournable, mais les effets psychologiques sur les populations concernées est jugé dévastateur.

Pour l'ensemble des régions le poids du réaménagement physique des zones apparaît assez constant (entre 25 et 35% des fonds). Le principal reproche concerne l'absence de politique forte et offensive sur un temps minimal et l'étalement de l'aménagement des zones, même de grandes urgences, sur des espaces de temps très longs. Enfin la persistance dans le temps de l'enveloppe d'aides destinées à l'aménagement de zones industrielles ou de zones d'activités est plutôt mal perçue d'autant plus que les industriels constatent que *"tous les élus veulent leur Z.I ou leur Z.A aménagée ... mais personne ne s'occupe activement de leur remplissage"*.

Le coût des aides à la conversion des hommes et au renforcement des structures de formation est jugé élevé par de nombreux responsables qui ajoutent que l'affectation des fonds est peu contrôlée, le suivi est faible et le bénéfice induit très modeste. *"Ce sont des formations parking pour occuper les anciens actifs en attendant qu'ils aient l'âge de la pré-retraite."* Il est vrai que certaines formations sont peu réalistes parce qu'elles ne sont pas construites autour d'une politique de réindustrialisation. Il devient impératif d'établir des outils généraux d'évaluation des formations ou de les faire reconnaître et contrôler par des personnes compétentes. Depuis début 1997, L'Administration fait réaliser de nombreuses enquêtes pour inventorier les formations et proposer des personnels adaptées aux besoins des futurs employeurs. L'Administration espère par là supprimer le recours à des formations dont le principal objectif est d'occuper des chômeurs.

Enfin, J-CI BURY note que *"dans l'ensemble, le sentiment dominant repose en grande partie sur l'impression que la politique d'aide ne varie pas dans le temps et qu'elle ne prend pas en compte l'évolution des besoins de la zone tout au long du processus de conversion industrielle"*

### **3.3 - L'ENCADREMENT DES CRÉATEUR : les ruches d'entreprises**

*Ce n'est pas être un nain qu'être plus petit que le plus grand.  
Sénèque*

Généralement, les entrepreneurs des P.M.E./P.M.I débutent avec une très petite entreprise. Des structures ont donc été mises en place pour assurer l'essor des initiatives individuelles, assurer l'accompagnement post-crédation par un soutien financier et technique durant une période donnée ainsi que le développement et la pérennité. Le concept de pépinières d'entreprises est né aux États Unis. Les grandes écoles et les universités américaines ont été des précurseurs en matière d'aide à la création d'entreprises par les étudiants. Dans le

cadre de leurs projets universitaires, les étudiants étaient amenés à créer de véritables entreprises, soutenues par des parrains universitaires et professionnels. L'université accompagnait le projet en fournissant à *la junior entreprise* une domiciliation, un local, des services divers (téléphone, informatique...), mais aussi le conseil des universitaires dans différents domaines. On a vu se développer de la sorte des P.M.E dont l'activité dans la plupart des cas a perduré au-delà de l'année universitaire. De là sont nées les structures d'accompagnement des porteurs de projets. On les appelle nursery, incubator... Ce concept s'est peu à peu internationalisé. En France, une des priorités déclarée du pouvoir politique est la lutte contre le chômage. Or, la création d'entreprise a longtemps été considérée comme créatrice d'emploi (même si, à la lecture des statistiques cette opinion est peut en partie être remise en cause).

De nos jours, le succès des pépinières d'entreprises n'est plus à prouver. En effet, un créateur a 80% de chances de maintenir son activité au-delà des cinq ans (8 ans pour le Nord-Pas-de-Calais) en démarrant au sein d'une pépinière contre 50% en démarrant isolément. Dans le nord de la France les Ruches ou Pépinières d'entreprises sont organisées en un réseau constitué des ruches du Nord, du Pas-de-Calais et de la Belgique<sup>33</sup>.

### 3.3.1 - LES RÉGIES DÉPARTEMENTALES DES RUCHES D'ENTREPRISES

Les Régies Départementales des Ruches d'Entreprises sont des établissements publics à caractère industriel et commercial, directement issus des Conseils Généraux du Nord et du Pas-de-Calais. Les conseils d'Administration sont composés d'élus, d'universités, d'instituts de recherche, d'entreprises, des Chambres de Commerce et d'Industrie, des Chambres des Métiers, d'organismes bancaires et de l'ANVAR. Elles accueillent plus de 200 entreprises dans les vingt cinq ruches, situées dans différents secteurs des deux départements :

ARMENTIÈRES, COUDEKERQUE - BRANCHE (Créanor), DENAIN, DOUAI (Ecole des Mines), HELLEMES/LILLE (R.T.N), LA MADELEINE (Ergonor), LILLE (N.C.I.), LILLE (I.S.E.N), MARCQ en BAROEUL (Maison des créateurs marquois), MAUBEUGE, ROUBAIX, TOURCOING (N.C.I), TOURCOING (R.E.T), VILLENEUVE D'ASCQ, WAMBRECHIES. BEAURAINVILLE (Pépinière d'entreprises des sept vallées), BOULOGNE sur MER (Créamanche), BRUAY-LA BUISSIÈRE (Centre Initia), COQUELLES (Maison des Entreprises Nouvelles), ECQUES (Pépinière de Mussent), LIEVIN (L'Écloserie d'entreprises), SAINT LAURENT BLANGY (Créartois), SAINT OMER (CAP), ST. POL sur MER, VENDIN LES BÉTHUNE (Pépinière de Vendin).

---

33 - 15 pépinières Belges participent au réseau français du Nord-Pas-de-Calais. Le Réseau des Dirigeants de Pépinières d'Entreprises Belgique Nord Pas-de-Calais (R.D.P.E.) est situé 24 place de la Liberté à ROUBAIX

Pour toutes les ruches ou pépinières, il s'agit d'abriter de très petites entreprises (entre 1 et 9 employés), de secteurs divers allant du service aux entreprises à la production industrielle en automatisme. La structure de la Régie des ruches est une structure pyramidale : toutes les informations passent par le haut de la pyramide, les directeurs de ruche assurant le flux d'informations ascendant de la ruche vers la Régie qui centralise. La Régie assure la coordination et la cohérence globale des actions menées dans le cadre du réseau de ruches.

### **3.3.2 - LES MISSIONS DES RUCHES D'ENTREPRISE :**

#### **3.3.2.1 - Mission de la Régie**

La Régie a une triple mission :

- promouvoir la création d'entreprises traditionnelles ou innovantes dans le département, soit dans le cadre d'une création ex-nihilo, soit dans le cadre de l'essaimage ou le transfert de technologie.
- accueillir les porteurs de projets et les accompagner dans leurs démarches en amont et en aval de la création (par l'intermédiaire des ruches), pour assurer le développement de l'entreprise jusqu'à sa « majorité », quand, devenue autonome, elle pourra quitter la ruche.
- participer à l'animation économique des bassins d'emploi :
  - \* en assurant des relations concrètes avec les universités, les laboratoires de recherche, les centres de transfert de technologie,
  - \* en développant des outils de réflexions en lien avec la situation spécifique du bassin,
  - \* en contractualisant et institutionnalisant les relations partenariales existantes avec différents acteurs locaux tels que les organismes financiers et les organismes publics d'aide à la création d'entreprises, dans l'optique de faire bénéficier de manière systématique les entreprises des ruches de leurs avantages.

#### **3.3.2.2 - La mission du directeur de la ruche**

Chaque directeur de ruche a dans ce cadre différentes missions qu'il lui faudra remplir en collaboration avec l'équipe d'animation de la ruche, en particulier :

##### **a - L'accompagnement du créateur.**

Assuré par le directeur de la ruche, il comprend tous les domaines touchant de près ou de loin à l'entreprise : la stratégie, la comptabilité, la finance, le commerce, la R & D, le contrôle de gestion, la production, la gestion des ressources humaines... La seule étude du processus de montée en compétitivité démontre l'importance des besoins en conseils de la petite entreprise. Le créateur trouve dans ces structures un conseil spécifique répondant à sa demande. Le directeur de la ruche connaît les entreprises qu'il accueille et les suit dans leur développement contrairement à un consultant qui offre des prestations ne correspondant pas forcément aux besoins de la petite entreprise. L'accompagnement se fait de manière ponctuelle mais suivie, selon les besoins ressentis par le créateur. Les entreprises restent dans la ruche en moyenne trois



ans. A partir de cet âge elles sont considérées comme aptes à assurer leur indépendance.

#### **b - l'animation.**

Les entrepreneurs doivent se sentir soutenus techniquement et moralement sans avoir l'impression d'être assistés. D'autre part, le directeur fait en sorte de favoriser une culture d'entreprise propre à la ruche, propice à l'essor d'une solidarité et à l'établissement d'une synergie interentreprises, facteurs importants dans le développement d'une jeune entreprise. Chaque mois le directeur anime une réunion interentreprises qui permet aux entrepreneurs de s'exprimer sur la façon dont est gérée la ruche, les services loués et la vie collective de manière générale. Il tient aussi un rôle d'animateur économique. Il organise tous les mois des réflexions et des débats animés par des acteurs locaux sur un thème précis dans le cadre de petits déjeuners.

#### **c - La gestion de la ruche.**

Le directeur d'une ruche est aussi un chef d'entreprise. A ce titre, il doit assurer la gestion du budget annuel qui lui aura été alloué en fonction des objectifs à réaliser.

#### **d - Le conseil.**

Dans le cadre de sa « mission transversale » le directeur de la ruche est tenu d'assurer une mission de conseil auprès de toutes les entreprises abritées dans les ruches du département

### **3.3.2.3 - Mode de fonctionnement**

D'après les statistiques toute nouvelle entreprise a plus de chance de maintenir son activité au delà de cinq ans si elle a su s'intégrer au sein d'un réseau existant ou si elle a su en créer un. Un réseau comme celui formé par la régie facilite le transfert d'expériences, de savoir-faire et de réflexions. Dans la ruche, chaque établissement travaille de façon intégrée parce que la Régie tient un rôle de coordination des ruches entre elles tout en s'efforçant de maintenir une certaine cohérence dans les actions menées.

A la tête de chaque ruche, le directeur est aussi détenteur d'une compétence spécifique permettant à toutes les entreprises de bénéficier d'un conseil précis et adapté à son stade de développement.

Il s'agit de l'aide à :

- l'innovation et à l'accès à la technologie,
- l'établissement de relations confiantes et durables entre les entreprises en création et leur environnement bancaire,
- la relation entreprises - administrations et aide juridique et fiscale,
- l'insertion par l'économique, le marketing et la stratégie commerciale,
- la gestion des ressources humaines et au droit du travail.
- la création d'une banque de données de propositions de sous-traitance ou d'opportunités d'affaires interentreprises des ruches,
- l'accès aux banques de données déjà existantes,

- la création et la mise à jour d'un fichier spécifique d'immobilier d'entreprise et l'aide à la sortie des ruches.

D'une part, chaque créateur a la possibilité de rencontrer ponctuellement le directeur de ruche qui, selon sa mission transversale, est le mieux à même de répondre à ses besoins. Si le directeur ne détient pas l'information, il dirigera le créateur vers un interlocuteur plus spécialisé, voire un consultant selon l'ampleur du problème. D'autre part, le créateur peut obtenir l'aide d'un « parrain », manager d'une PME qui lui apportera bénévolement un soutien et éventuellement des affaires, entraînant ainsi pour l'entreprise en création un effet de levier. En plus du réseau formé par les ruches, les Régies Départementales des Ruches d'Entreprises, en tant que Centre Européen d'Entreprises Innovantes, font elles-mêmes partie d'un réseau européen : European Business Network (E.B.N). Grâce à cette participation, "une retombée pratique au niveau des services aux entreprises sera de rendre possible l'approche économique de marchés européens<sup>34</sup>".

### 3.3 3 - LA RUCHE TECHNOLOGIQUE DU NORD

Le Centre d'Innovation et de Transfert de Technologie du Nord (C.I.T.T.N) a été créé en janvier 1988 par le Conseil Général du Nord qui en est son principal actionnaire. Il représente la possibilité de rencontres et d'échanges entre les entreprises et les équipes de recherche pour développer des projets industriels innovants. A cette époque, chaque directeur de ruche d'un département avait la responsabilité de la gestion indépendante de son établissement, assisté par l'équipe d'animation. Toutes les ruches étaient parfaitement autonomes, pas encore organisées en réseau. Fin 1993, afin de regrouper les ruches en réseau, le Conseil Général du Nord crée la Régie Départementale des Ruches d'Entreprises. Le C.I.T.T.N devient, sous la tutelle de la Régie, la Ruche Technologique du Nord. Cette restructuration, par le passage du C.I.T.T.N à la Ruche Technologique du Nord (R.T.N), engendre une centralisation de la gestion des ruches par la Régie. La vocation de la R.T.N est de favoriser la création d'entreprise à caractère technologique ou innovant. La réussite et le développement des entreprises technologiques réclament la construction de réseaux, de coopérations et de partenariats. Pour cela il faut construire des liens durables avec les laboratoires de recherche académique, avec les premiers clients, avec d'autres entreprises, les pouvoirs publics, des sociétés de financement de l'innovation. L'innovation est un acte collectif, fait d'interactions et d'allers et retours entre tous ses différents acteurs. A ce titre R.T.N facilite l'accès des porteurs de projets à la technologie en assurant l'interface avec les organismes de recherches, les universités et les organismes financiers tels que l'A.N.V.A.R. Les entreprises technologiques se trouvent dans les domaines du génie mécanique, de l'automatique, de l'électronique, de l'informatique et du génie industriel. Ces entreprises

---

34 - F-L. Billon, directeur de la Régie Départementale des ruches d'entreprises.

technologiques demandent souvent un investissement initial plus important de par l'intensité capitalistique nécessaire au démarrage de leur activité.

À la R.T.N, l'assistance aux entreprises est assurée par le directeur et une équipe d'animation. De plus les entreprises ont à leur disposition des locaux communs tels que salles de conférence, de réunion, de documentation, de bureautique, d'informatique. Il existe aussi des ateliers en lien avec le domaine d'activité des entreprises : atelier de mécanique, d'électronique et un laboratoire. Les services offerts aux entreprises leur sont facturés soit de manière forfaitaire pour les services généraux, soit selon leur fréquence et leur durée d'utilisation (salles, ateliers). Les créateurs minimisent ainsi leur besoin en fonds de roulement dans la phase de démarrage de l'entreprise. La vie collective au sein de la ruche est facilitée par une association interne composée des membres d'entreprise : le C.I.T. Cette association donne à la ruche une dimension collective favorable à la formation de groupes informels déterminant une dynamique de l'établissement et l'émergence de synergie entre les entreprises. Un esprit de solidarité à l'intérieur de la ruche ne peut que profiter à tous les acteurs du système.

La création d'entreprises technologiques est devenue un facteur essentiel du renouvellement industriel des pays développés. 40% d'entre elles sont créées à l'initiative de chercheurs. La région Nord-Pas-de-Calais compte tenu de son potentiel : situation géographique avantageuse, développement européen, situation de reconversion industrielle, forte concentration universitaire, devrait se classer parmi les premières zones nationales de création. Or la création d'entreprises technologiques par des chercheurs est la plus faible enregistrée au niveau national. Les statistiques sont consternantes :

- entre 1984 et 1986 : 6% des créations d'entreprises par des chercheurs
- entre 1988 et 1991 : 1% des créations.

Les entreprises de haute technologie, si elles sont bien gérées, sont en moyenne trois fois plus créatrices d'emplois (11 salariés par entreprise à 4 ans) que les entreprises de l'industrie et des services (3,8 salariés par entreprise à 5 ans)<sup>35</sup>. La R.T.N a organisé le 22 juin 1995 une table ronde pour tenter de trouver une solution au manque de créations d'entreprises par les chercheurs. Il était important de définir l'endroit où se produisait le blocage et les motifs du non-passage à l'acte de création parce que les demandes de dossiers étaient aussi nombreuses que dans les autres régions. L'opération doit être renouvelée chaque année pour établir un bilan des actions menées. A l'issue de la Table ronde, l'objectif fixé est la création de 10 entreprises de technologie par an.

---

35 - Philippe MUSTAR, Sciences et Innovation, l'Annuaire raisonné de la création d'entreprise par les chercheurs.

## CONCLUSION DU DEUXIÈME CHAPITRE

L'impérieuse nécessité de lutter contre le chômage a placé au second rang l'existence de l'entreprise en tant que telle. Tous les discours institutionnels sur la création d'entreprises sont liés ou sous tendus par la création d'emplois ce que vérifie l'observation des aides accordées. Dans la région Nord-Pas-de-Calais le problème est d'autant plus crucial que le taux de chômage est le plus élevé de France (16,4% en 1996, et probablement plus en 1997). Aussi, dans ce chapitre tout en menant nos recherches sur les aides aux P.M.E./P.M.I nous n'avons pas fait l'économie des informations qui touchaient l'emploi, celui-ci étant considéré (peut-être à tort en terme économique) comme un élément lié au développement de l'entreprise.

La modification des structures d'emplois de la région a eu lieu à la fin des années 80 et au début des années 90. La disparition des entreprises a provoqué la chute du nombre des salariés qui s'est poursuivie jusqu'en fin 1993. En 1994, le solde des créations d'emploi a été positif de 16.000 unités et en 1995 de 14.500. L'I.N.S.E.E estime qu'en 1997 la reprise se confirme. Les 4 principaux secteurs d'emplois sont : la santé et l'action sociale (11,3%), l'éducation (9,8%), l'administration publique (9,3%), le commerce de détail et la réparation (8,8%). Le secteur des services, dont l'actuel développement semble un peu se tasser, est aussi créateur d'entreprises et d'emplois. Il est signe de modernisation de l'économie régionale. La zone lilloise compte en 1997, un emploi régional sur quatre, le département du Nord, deux emplois sur trois, mais le Pas-de-Calais fait montre d'une progression de ses effectifs proportionnellement plus importante. Par bassin d'emplois, pour l'ensemble des organisations, depuis 1990, c'est celui de Dunkerque qui a le plus gagné en nombre de salariés (+ 4.746) et celui de Roubaix - Tourcoing qui a le plus perdu (restructurations du textile - 6.622) ; en perte aussi la Sambre - Avesnois à cause de la métallurgie (- 4.011) et Lille (- 3.500) dont les usines ont quitté la ville pour les zones industrielles de la périphérie et certains habitants pour les villages résidentiels de la Communauté urbaine.

En 1995, le P.I.B du Nord-Pas-de-Calais est évalué à 374 milliards de francs, ce qui situe la région au 4<sup>ème</sup> rang des régions françaises, derrière l'Île de France, Rhône-Alpes et Provence-Côte d'Azur. L'importance de l'industrialisation a entraîné une modification profonde de l'organisation spatiale régionale. Il s'agit des mutations des structures économiques, sociales et géographiques à travers l'accélération du processus d'urbanisation (dans le cadre d'une relation étroite d'habitat/travail). L'espace industriel, comme les localisations physiques, les contraintes géopolitiques, la démographie et les facteurs sociologiques ont joué un rôle essentiel dans le schéma d'explication global de l'organisation de l'espace régional. Le développement diversifié s'est trouvé bloqué par la spécialisation spatiale à l'échelle locale. L'hégémonie des entreprises dominantes, sur un marché géographiquement cloisonné, avec une très faible mobilité des individus, a rendu encore plus difficile la naissance d'une activité tout comme le développement de la créativité et de l'innovation. Les créations de P.M.E./P.M.I locales tardèrent à se concrétiser et ce contexte explique que leur nombre demeure aujourd'hui inférieur à celui de la moyenne nationale. L'industrie en tant que pourvoyeuse d'emplois de production a également freiné la formation intellectuelle tant dans le secondaire que dans le supérieur. L'entrée au travail précoce de la grande majorité de la population est une donnée structurelle qui a perduré jusqu'à l'actuelle période de rattrapage. Si en 1996, les jeunes nordistes atteignent dans les mêmes proportions que la moyenne nationale le niveau du baccalauréat, il s'agit surtout de formations dans les filières

techniques et professionnelles. L'Académie de Lille reçoit environ 200.000 lycéens dans les secteurs public et privé et plus de 100.000 étudiants fréquentent les sept universités qui, avec un nombre important d'institutions d'enseignement supérieur, forment les cadres de demain. Une des clefs de la réussite du redéploiement économique passe par de nouvelles capacités de recherche et d'innovation. Il y a dans la région 6.500 chercheurs et enseignants-chercheurs, dont 3.500 permanents.

Les P.M.E/P.M.I régionales acquièrent de plus en plus de savoir faire en ce qui concerne l'exportation. Elles développent dans ce domaine une activité d'importance croissante. En effectuant 3,9% des exportations françaises la région Nord-Pas-de-Calais, qui échange de façon privilégiée avec la Communauté Européenne, occupe le troisième rang national. Les résultats globaux du commerce extérieur en 1995 ont fait apparaître une augmentation des exportations de 3,1% par rapport à 1994 et pour la même période l'évolution des importations a été de 0,3%. Dès 1986 la région Nord-Pas-de-Calais a évolué vers l'exportation de produits à plus forte valeur ajoutée. La part des exportations de matériel de transport et d'équipement industriel a gagné 14 points et celle des biens de consommation (textile compris) 3,4 points. Les industries agro-alimentaires sont restées stables à 14,6%.

Quatrième région de France pour le commerce de détail, le Nord-Pas-de-Calais est le leader européen de la VPC et réalise, avec une cinquantaine d'entreprises, 75% du chiffre d'affaires national du secteur. La métropole lilloise est la 3<sup>ème</sup> place financière française et la 9<sup>ème</sup> en Europe. Cinq compagnies d'assurance et de nombreuses sociétés de courtage de dimension nationale, font de Lille le second pôle d'assurances de France. Des infrastructures de services ont été construites à la croisée des TGV nord-européens. Avec le tertiaire, la région se modernise et rééquilibre ses activités. Les effectifs et la structure de la population, son mode de vie, son niveau culturel, ses coutumes, ses habitudes de consommation, sont autant de facteurs qui interviennent sur la pérennité des P.M.E/P.M.I.

L'expansion, la reconversion ou le maintien des activités économiques sont favorisées par tout un ensemble d'aides publiques en faveur des entreprises. Celles-ci sont accordées soit par la CEE, soit par l'État lui-même, soit par les différentes Collectivités Locales et Territoriales de plus en plus impliquées dans l'action économique. Il n'est pas aisé de connaître le montant exact des aides parce que des aides "remboursables" ne sont pas toujours remboursées et que l'on ne peut pas mesurer des formes d'aides indirectes et certaines retombées. C'est l'État qui est le plus gros apporteur d'aides (de façon à peu près stable environ 78 à 80% du montant annuel attribué) devant la C.E.E et les Collectivités Locales. Le poids des aides s'accroît constamment, mais il reste faible par rapport à celui estimé chez les autres pays européens (à l'exception du Royaume-Uni). Les finalités poursuivies par les grandes puissances sont très comparables même si les priorités et les méthodes sont très différentes. Actuellement les aides étatiques sont encadrées à Bruxelles en fonction de seuils et sont soumises à des notifications pour éviter qu'elles aient un impact sur la situation concurrentielle. Les aides visent tout autant à lancer, à soutenir ou à reconverter des entreprises ou des secteurs d'activités qu'à développer des fonctions particulières au sein du système productif telles la recherche, la production, la modernisation, la localisation. Dans l'ensemble de toutes les aides recensées, l'I.N.S.E.E estime (1995) que l'Industrie n'en reçoit que 25%, les IAA 27 %, les transports 17 % et les Services 15%. La diversité des aides a entraîné de nombreuses typologies qui ont été établies principalement à partir de grandes distinctions générales, de

leur champ d'intervention, en fonction de leur nature, par rapport à leurs fonctions économiques, et selon leur objet. La C.E.E, depuis 1980, a mis en place trois grands fonds structurels : le FEDER, le F.S.E, le F.E.O.G.A dont a bénéficié le territoire français. Ces aides visent à apporter une réponse efficace au problème de la réduction des disparités régionales. Le total des contributions financières européennes pour la Région Nord-Pas-de-Calais est de 6.485 millions de francs pour la période allant de 1989 à 1993. Le "*Plan d'action pour l'emploi et les mutations industrielles*" (8 février 1984) concernait 15 zones appelées *pôles de conversion* et dont l'ensemble de la population représentait 1/10 de la population française, mais très inégalement répartie (le Nord et l'Est étant des régions jeunes et peuplées). Les mesures d'actions économiques et de soutien à l'emploi dans les pôles de conversion ont été détaillées dans la circulaire du 23 mars 1984 (J.O du 27 mars 1984) adressée aux Commissaires de la République régionaux et départementaux. Les reconversions effectuées sont le fruit d'un programme, ambitieux et précis, qui se voulait adapté aux situations de chaque zone en étant mobilisateur et participatif. Il visait à la fois la reconversion des hommes et celle du tissu industriel. Les fermetures d'entreprises laissaient derrière elles des chômeurs qui n'avaient de compétences que dans des métiers qui étaient en train de disparaître. Ces salariés avaient besoin d'acquérir d'autres savoir-faire pour espérer retrouver du travail. Ces reconversions ont reçu des aides de l'État et des collectivités locales. En 1996, le département du Nord a consacré 18,7 millions de Francs à cette politique. Le Conseil Général apporte également son appui aux organismes partenaires de la création d'entreprises qui ont accueilli depuis 1993 plus de 7.400 porteurs de projets. Cette action a représenté pour 1996 un budget de 5,5 millions de Francs. Dans la région Nord-Pas-de-Calais la part de la C.E.E a été plus forte qu'en moyenne afin d'aider les collectivités territoriales à faire face financièrement à l'ampleur des coûts de la conversion. Au bilan des actions on constate que la création d'emplois tertiaires ne peut pas se faire ex nihilo. Même si l'on considère qu'à moyen terme la désindustrialisation est inévitable, il faut impérativement qu'elle ne soit pas trop rapide si l'on veut voir se créer des emplois dans le tertiaire. L'estimation des emplois financés maintenant reflète la mesure des efforts réalisés sur chaque zone ; celle des gains d'emplois, par rapport aux pertes dues aux restructurations, mesure le bilan des aides sur cette zone. Pour la France métropolitaine, comme pour la région Nord-Pas-de-Calais, les effets des politiques d'aides sont très différents d'une zone d'emploi à une autre et ils dépendent du niveau d'antériorité de l'émergence des problématiques de reconversion, de la situation structurelle de la zone d'emploi et la configuration du tissu social au moment où émergent ces problématiques. Interviennent aussi le profil des élus et des décideurs locaux, le niveau de cohérence territoriale avec les moyens techniques disponibles, le dynamisme et les compétences dans les administrations territoriales concernées qui doivent avoir établi à destination des entreprises une transparence en termes de possibilités offertes et de procédures. La qualité des outils d'évaluation et de suivi participe également à la réussite des projets. En région Nord-Pas-de-

Calais les moyens techniques existent. Les compétences et le dynamisme des administrations sont clairement présents. La qualité et la cohérence de l'information sur les aides est jugée moyenne et hétérogène d'une zone à l'autre, mais le niveau de concertation est en forte progression. Tous les acteurs disposent actuellement d'outils de suivi et d'évaluation d'assez bonne qualité.

Les variations régionales dans la répartition des aides sont assez limitées. Dans les bassins d'emploi où ont été créées des zones d'entreprises défiscalisées on voit monter la représentativité des aides directes aux entreprises. Le traitement social et le réaménagement sont en général prioritaires. Les moyens restants sont partagés équitablement entre les autres aides, ce qui a priori semble raisonnable. Sur l'ensemble des zones aidées françaises on note que, plus la population à aider est déjà formée (Bac et plus), plus l'aide à la formation et aux technologies est importante. Si le fait d'être diplômé ne dispense pas nécessairement d'une adaptation aux nouveaux métiers et aux nouvelles technologies, il reste qu'une répartition équitable entre les demandeurs est sans véritable rapport avec les besoins de la zone. Le reproche constant fait par les chefs d'entreprises est la faiblesse des aides directes et l'excès des investissements publics au dépens du tissu industriel. Le petit nombre d'aides destinées aux P.M.E/P.M.I est d'autant plus regrettable qu'il est fait une part trop belle aux entreprises exogènes et étrangères. D'une part, les P.M.E/P.M.I sont souvent dans l'impossibilité de bénéficier de ces aides faute d'éligibilité (PAT en particulier). D'autre part, elles éprouvent des difficultés matérielles, administratives et financières à constituer les dossiers et à assurer les besoins de financement-relais nécessaires en raison des délais réels de paiement. Il leur est difficile de faire évoluer leurs fonds propres. En revanche, le coût du traitement social, même s'il est très élevé, est dans l'ensemble considéré comme incontournable, mais les effets psychologiques sur les populations concernées est jugé dévastateur.

Le poids du réaménagement physique des zones apparaît assez constant (entre 25 et 35% des fonds) dans l'ensemble des régions. Le principal reproche concerne l'absence de politique forte et offensive sur un temps minimal et l'étalement de l'aménagement des zones, même de grande urgence, sur des espaces de temps très longs. Enfin la persistance dans le temps de l'enveloppe d'aides destinées à l'aménagement de zones industrielles ou de zones d'activités est plutôt mal perçue.

Le coût des aides à la conversion des hommes et au renforcement des structures de formation est jugé élevé par de nombreux responsables qui ajoutent que l'affectation des fonds est peu contrôlée, le suivi est faible et le bénéfice induit très modeste. Enfin, J-CI BURY note que *"dans l'ensemble, le sentiment dominant repose en grande partie sur l'impression que la politique d'aide ne varie pas dans le temps et qu'elle ne prend pas en compte l'évolution des besoins de la zone tout au long du processus de conversion industrielle"*

Les ruches d'entreprises ont été développées sur le modèle américain des *"Juniors entreprises"* pour favoriser l'essor des initiatives individuelles, assurer l'accompagnement post-crétion par un soutien financier et technique durant

une période donnée. Un créateur à 80% de chances de maintenir son activité au-delà des cinq ans en démarrant au sein d'une pépinière contre 50% en démarrant isolément. Les Régies Départementales des Ruches d'Entreprises sont des établissements publics à caractère industriel et commercial, directement issus des Conseils Généraux du Nord et du Pas-de-Calais. Elles accueillent plus de 200 entreprises dans vingt cinq ruches, situées dans différents secteurs des deux départements. La plupart sont de très petites entreprises (entre 1 et 9 employés), de secteurs divers, et une forte majorité de ces entrepreneurs (63%)<sup>36</sup> espère, si le contexte s'y prête, "*devenir un jour des patrons de P.M.E au moins moyennes*"

La Régie assure la coordination et la cohérence globale des actions menées dans le cadre du réseau de ruches. La vocation de la ruche est de favoriser la création d'entreprise à caractère technologique ou innovant. La réussite et le développement des entreprises technologiques réclament la construction de réseaux, de coopérations et de partenariats (ce qui existe statutairement avec la Belgique). Pour cela il faut construire des liens durables avec les laboratoires de recherche académique, les premiers clients, d'autres entreprises, les pouvoirs publics, des sociétés de financement de l'innovation. L'innovation est un acte collectif, fait d'interactions et d'allers et retours entre tous ces différents acteurs. À ce titre la Ruche Technologique du Nord (R.T.N) facilite l'accès des porteurs de projets à la technologie en assurant l'interface avec les organismes de recherches, les universités et les organismes financiers tels que l'A.N.V.A.R. Les entreprises technologiques se trouvent dans les domaines du génie mécanique, de l'automatique, de l'électronique, de l'informatique et du génie industriel. Ces entreprises technologiques demandent souvent un investissement initial plus important de par l'intensité capitalistique nécessaire au démarrage de leur activité. Leur création est devenue un facteur essentiel du renouvellement industriel des pays développés. 40% d'entre elles sont créées à l'initiative de chercheurs. La région Nord-Pas-de-Calais compte tenu de son potentiel devrait se classer parmi les premières zones françaises de création. Or la création d'entreprises technologiques par des chercheurs est la plus faible enregistrée au niveau national (1% des créations entre 1988 et 1991). Les entreprises de haute technologie, sont en moyenne trois fois plus créatrices d'emplois que les entreprises de l'industrie et des services. Dans le Nord-Pas-de-Calais l'objectif est la création de 10 entreprises de technologie par an.

---

36 - Résultats de notre enquête.



## **CHAPITRE 3 - DIRECTION ET ENCADREMENT DES P.M.E./P.M.I**

<b><u>SECTION 1 : LES ENTREPRENEURS-DIRIGEANTS DES P.M.E./P.M.I.....</u></b>	<b>155</b>
1.1 - PROFIL DES ENTREPRENEURS.....	155
1.2 - LES ACTIVITÉS DE MANAGEMENT.....	158
1.3 - QUI SONT LES DIRIGEANTS DE LA R.N.O.P.C ?.....	165
<b><u>SECTION 2 : LES CADRES DES P.M.E./P.M.I.....</u></b>	<b>169</b>
2.1 - QUI SONT LES CADRES ?.....	171
2.2 - CONSTITUTION ET REPRÉSENTATION DU GROUPE.....	172
2.3 - DIFFÉRENCES ENTRE CADRE ET ENTREPRENEUR.....	175
<b><u>SECTION 3 : FORMATION DES ENTREPRENEURS ET DES CADRES.....</u></b>	<b>177</b>
3.1 - QU'EST-CE QUE LA FORMATION.....	177
3.2 - FORMATION DES ADULTES ET CONCEPTION DU TRAVAIL DES HOMMES.....	182
3.3 - COMPORTEMENT SPÉCIFIQUE DES P.M.I.....	199
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE .....</b>	<b>203</b>

Le monde occidental est en train de passer d'une situation dans laquelle l'autorité est fondée sur le pouvoir, la puissance, le secret, à une situation dans laquelle l'autorité est fondée sur le rayonnement, l'influence, la transparence des motifs.

Joël de Rosnay - *Le macroscope*

Il n'y aurait pas de P.M.E./P.M.I sans leurs dirigeants, fondateurs ou repreneurs, et sans leurs cadres qui participent fortement, avec eux, à la gestion au quotidien. Parce qu'ils sont ensemble - même si leurs responsabilités sont différentes - à la base de l'existence et de la pérennisation de ces entreprises, il nous a semblé utile de porter notre regard sur leur rôle et leurs activités.

Pour cela, nous avons défini le profil des entrepreneurs, et cerné les activités de management. Nous nous sommes ensuite penchée sur les dirigeants de la région Nord-Pas-de-Calais. A partir du sondage effectué par la C.R.C.I. nous avons observé l'âge des entrepreneurs afin de déterminer les années au cours desquelles ils partiront à la retraite. Chaque fois que se posera le délicat problème de leur succession on n'est pas sans savoir que c'est la pérennité de l'entreprise qui est en jeu.

Savoir diriger une entreprise nécessite une formation de base et pendant toute une carrière des séances d'information judicieusement choisies. Compte tenu des besoins exprimés au cours de notre enquête, nous avons tenté de constituer un plan de formation théorique susceptible d'être utilisé au titre de la formation continue.

Nous verrons ensuite les comportements spécifiques du milieu industriel à l'égard des formations.

## **SECTION 1 : LES ENTREPRENEURS-DIRIGEANTS DES P.M.E./P.M.I.**

La compétitivité de l'entreprise impose à tout responsable d'encadrement une capacité d'analyse rapide d'une situation, une vivacité de réaction face aux choix nécessaires, une disponibilité pour écouter, dialoguer et conseiller ses collaborateurs. Dans les très petites (- de 20 salariés) et petites (- de 100 salariés) P.M.E, le rôle et les activités des cadres et des dirigeants sont souvent très proches. Tous sont polyvalents et accomplissent en plus de leurs activités propres des tâches de management. Le P.D.G, - faute de structures et aussi de moyens - est à la fois un leader, un régulateur, un décideur et un informateur, voire un réalisateur. Comme il est généralement conscient de ses limites, il délègue (souvent de façon provisoire) un de ses rôles au collaborateur qui lui paraît le plus compétent pour la circonstance. WALLISER (1976)<sup>1</sup> signale que "dès que l'entreprise a structuré sa gestion, on trouve une équipe de direction qui a réparti les responsabilités. Si l'entreprise assure une transformation d'entrées en sorties, cette organisation ne s'opère pas de façon systématique".

Les fonctions de l'entreprise sont constituées par toutes les activités qu'elle doit assumer. La responsabilité de ces fonctions est assurée par les cadres sous le contrôle des entrepreneurs. Nous allons donc rappeler ce à quoi correspondent ces fonctions, quelles tâches elles représentent et quelles sont les structurations possibles. Le développement de l'entreprise dépend d'une structuration réussie et d'une gestion harmonieuse.

### **1.1 - PROFIL DES ENTREPRENEURS**

L'entrepreneur à qui l'entreprise doit son existence est défini comme "une personne capable de s'intéresser au milieu, de déceler les possibilités de l'améliorer, d'y affecter des ressources et d'agir pour porter ses responsabilités à leur maximum"<sup>2</sup>. Toutes ces activités nécessitent des compétences et l'importance de ce

---

1 - WALLISER (B.), Une grille d'analyse d'organisation sociale, Statistiques et études financières, 2è tome, 1972.

2 - NECK, (Philippe, A), NELSON (Robert, E.), Le développement des petites entreprises : politiques et programme. 1990, 2ème édition, Bureau international du Travail de Genève. Série Formation à la gestion, n°14, 257 p.

rôle n'a pas échappé à l'Entrepreneurship Développement Institute (E.D.I), en Inde, qui est inspiré par la pensée économique anglo-saxonne.

L'encart suivant est constitué des items d'un test utilisé par l'E.D.I pour déterminer les sujets qui possèdent les caractéristiques de l'entrepreneur.

- |   |
|---|
| <p>1 - le <u>besoin d'accomplir</u>. Il marque le souci d'atteindre un certain degré d'excellence et de réussite dans ce qui a été entrepris.</p> <p>2 - <u>l'acceptation des risques</u> : un entrepreneur doit être normalement enclin à prendre des risques calculés, modérés, rationnels.</p> <p>3 - Une <u>opinion positive de soi-même</u> ce qui implique que la confiance en soi va de pair avec l'efficacité dans l'action et une notion positive de ses capacités et de ses réalisations.</p> <p>4 - <u>L'initiative et l'autonomie</u> : l'entrepreneur doit faire preuve d'indépendance et choisir d'agir de son propre chef plutôt que d'exécuter des ordres.</p> <p>5 - <u>la capacité de résoudre les problèmes qu'il aborde</u> et la volonté de leur trouver une solution.</p> <p>6 - <u>la confiance en l'avenir</u>, en dépit des raisons qu'il peut avoir de se plaindre de sa condition du moment.</p> <p>7 - <u>l'aptitude à tirer partie des circonstances</u> en choisissant dans son environnement les meilleures réponses aux problèmes de l'heure.</p> <p>8 - <u>le fait de se fixer des objectifs en fonction d'un plan assorti d'un calendrier</u> et de tenir à exécuter le plan en respectant le calendrier.</p> |
|---|

Ce profil établi pour l'entrepreneur correspond à celui d'une personne capable de créer, de prendre rapidement des décisions, de percevoir finement son environnement et de fonctionner en totale responsabilité. Il est intéressant de noter que, malgré un degré nettement moindre d'indépendance et de responsabilité, ce profil présente de nombreux points communs avec celui des cadres responsables de fonction dans une moyenne ou grande P.M.E.

Le B.I.T a constaté que, depuis 1990, même dans les pays dont l'économie a été récemment planifiée, on voit apparaître des entrepreneurs et se développer des P.M.E.

Actuellement, la plupart des dirigeants des P.M.E ne souhaitent pas que leur entreprise dépasse "*une certaine taille*"<sup>3</sup>. Ils veillent même à ce qu'elle garde "*une dimension humaine*" afin de ne pas en perdre le contrôle et pour que leur

---

3 - Au cours de notre enquête, il nous a semblé que les entrepreneurs mettent sous le terme de "certaine taille" une entreprise dont ils se sentent capables de maîtriser le fonctionnement, ce qui fait nettement varier les effectifs d'une personne à l'autre !

fonctionnement ne s'altère pas. Cette méfiance à l'égard d'une croissance importante est renforcée par la crainte des effets de seuil (à 10 puis à 50 salariés) qui imposent des contraintes réglementaires et financières supplémentaires (augmentation de 23% des charges sociales pour les plus de 50). Ils redoutent aussi de voir se détériorer le *seuil d'efficience* (rapport entre résultats et aspirations personnelles) et le *seuil d'efficacité* (rapports entre résultats et moyens engagés).

Depuis les années soixante-dix, la composition sociologique de l'univers des P.M.E est l'objet d'une évolution : on assiste à une régression du nombre des P.M.E traditionnelles et à l'émergence d'un nouveau type d'entrepreneurs qui rechercheraient à la fois une relative petite dimension par désir l'autonomie, et la croissance, par souci de compétitivité. Il s'agit d'une catégorie d'entrepreneurs, souvent produits par la crise (anciens chômeurs), à la fois techniciens et gestionnaires dont l'installation est facilitée par les aides de l'État et les opportunités du secteur de services aux entreprises. Ce nouvel entrepreneur est aussi le résultat de la mutation sociale actuelle : création de P.M.E par de jeunes diplômés qui ont fait leurs armes dans des juniors entreprises et qui souhaitent s'accomplir dans le cadre qu'ils se définissent. Il étaient en 1985 deux fois plus nombreux qu'en 1970 à le faire. Ces P.M.E "modernistes" se consacrent de préférence à des activités complexes qui correspondent à des besoins élaborés : activités de services aux entreprises (formation, publicité, marketing, conseil en gestion...) et activités à forte intensité technologique (informatique, électronique grand public, intelligence artificielle, biotechnologie). Pour se démarquer des grandes firmes, ces P.M.E évitent la production de masse, et se spécialisent en misant sur de fins segments de marché, ou sur des activités où la qualification procure un avantage relatif. Le profil de ces entrepreneurs a été défini par RICE et HAMILTON.<sup>4</sup> Il apportent un nouvel atout dans le fonctionnement des P.M.E parce qu'ils sont capables de généraliser des prévisions en matière d'investissement, de chiffre d'affaires, d'effectifs et d'autofinancement, et cela, quelque soit la taille de l'entreprise. Mais si dans l'ensemble les P.M.E anticipent beaucoup plus qu'il y a vingt ans, les entreprises traditionalistes restent trop souvent focalisées sur leur savoir faire opérationnel et elles ont plus de difficultés que les grandes organisations à anticiper et à assumer les évolutions technologiques et commerciales. De façon générale, les difficultés d'anticipation sont déterminées par des effets de taille. En fait, établir des prévisions demande la mise en œuvre de moyens qui dépassent souvent les possibilités des P.M.E. Toutefois, la baisse du coût de l'information liée au développement de la micro-informatique et des banques de données, peut réduire les difficultés des P.M.E en matière de gestion prévisionnelle et les nouveaux entrepreneurs, souvent diplômés de l'enseignement supérieur, savent parfaitement y recourir<sup>5</sup>.

---

4 - cf. Partie 2 - chapitre 1 - section 2 - § 2.2.

5 - I.B.M, par exemple, propose aux P.M.E/P.M.I. des logiciels-proprétaires de gestion prévisionnelle, efficaces et à des coûts raisonnables.

## 1.2- LES ACTIVITÉS DE MANAGEMENT

P. MORIN<sup>6</sup> (1976) a déterminé cinq points qui caractérisent une tâche de management :

- planifier (*établir des plans à terme, des budgets*)
- organiser (*définir une structure des emplois, des fonctions*)
- choisir les personnes (*sélectionner, promouvoir, former, rémunérer*)
- diriger (*motiver, donner des ordres, évaluer, animer un groupe*)
- contrôler (*juger des résultats, prendre des mesures correctives*).

On constatera que sociologue et économiste s'accordent sur ces activités puisque FAYOL (1968) a résumé le contrôle de l'entreprise avec les cinq verbes clés ci-après :

prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

JOHNSON, KATS ET ROSENZWEIG (1970)<sup>7</sup> considèrent de leur côté que les fonctions de bases suivantes sont nécessaires à une organisation pour atteindre ses objectifs essentiels :

- la planification (*détermination des objectifs, politiques et programmes*),
- l'organisation (*la coordination des personnes et des ressources à l'intérieur d'un système*)
- le contrôle (*vérification de la conformité des actions avec les plans et la circulation de l'information à l'intérieur de l'organisation et avec l'environnement*).

Quant à TABATONI et JARNIOU (1975)<sup>8</sup> ils désignent l'action des gestionnaires disposant du pouvoir le plus élevé, en terme de *processus* classés en trois composantes majeures :

- finalisation, organisation et animation.

Il apparaît que quelque soit le classement retenu, ce sont les mêmes réalités qui sont prises en compte. Dans tous les cas, les tâches s'exercent dans des secteurs dépendants les uns des autres et dont les frontières ne sont pas rigides. Tous s'appuient sur le travail et la pensée humaine qu'ils proviennent d'un individu, d'un groupe ou de toute une association. On notera que pour tous, Communication et Animation, Gestion des Ressources Humaines et Information figurent parmi les actions d'encadrement. Si cela est plus ou moins énoncé, c'est probablement parce qu'il s'agit d'activités transversales qui concernent à la fois les spécialistes d'une fonction et tous les responsables d'encadrement.

---

6 - MORIN, (P), Le développement des organisations, Paris, Dunod, 1976, 2ème édition 1997.

7 - JOHNSON (R.A), KATS (F.E.) et ROSENZWEIG J.E), 1970, Théorie, conception et gestion des systèmes, Paris, Dunod

8 - TABATONI (P), et JARNIOU (P), Les systèmes de gestion, Paris, PUF, 1975

Selon l'effectif de l'entreprise, ses activités, les technologies mises en oeuvre, son histoire, son âge et quantité d'autres facteurs généralement peu explicités<sup>9</sup> dans l'entreprise, ces activités sont attribuées :

- à une structure appelée "Service",
- à une seule personne qui devient "chargée de..."
- ou réparties de façon assez informelle entre le P-D.G et ses adjoints.

Nous avons rencontré toutes ces situations dans les P.M.E/P.M.I de la région Nord-Pas-de-Calais. Bien que nous ne puissions pas fournir une évaluation chiffrée portant sur l'ensemble de ces P.M.E.<sup>10</sup>, il nous est apparu que le choix d'une structure est dans la majorité des cas lié à la production, à la taille, à la durée de vie et au fait que l'organisation est une entreprise autonome ou un établissement contrôlé par une autre société.

### 1.2.1 - CONSTITUTION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS.

Organiser une entreprise c'est la pourvoir de tout ce qui est nécessaire à son fonctionnement. Pour cela il convient de mettre en place et de gérer les fonctions opérationnelles et les fonctions logistiques ou de support. Les différentes logiques qui sous tendent les fonctions de l'entreprise entraînent des visions différentes qui risquent d'être des sources de conflit<sup>11</sup>. C'est une des tâches de la Direction Générale d'assurer l'intégration de ces différentes logiques.

Nous verrons successivement les deux grands ensembles de fonctions :

- les fonctions opérationnelles et
- les fonctions de support.

ainsi que les activités qu'elles recouvrent. Cela revient à définir les tâches des cadres qui en ont la responsabilité.

### 1.2.2 - LES FONCTIONS OPÉRATIONNELLES.

Celles-ci sont du domaine des activités concrètes et relèvent des activités productives et commerciales. Elles comprennent :

#### **a - La fonction production et ses supports.**

Elle est composée de la production qui est la plus ancienne des fonctions de l'entreprise. Elle gère l'agencement et la conduite des flux physiques entre les

---

9 - Les motifs réels sont très variables et très nombreux par exemple cette P.M.E. de la ZI du Hellu à HELLEMES (59), où il s'est écoulé quatre ans avant que soit établi et diffusé un organigramme. Ceci parce qu'il ne fallait pas vexer des cadres à qui le P-DG ne voulait pas attribuer des responsabilités, alors qu'ils pensaient les avoir.

10 - Les établissements qui appartiennent à de grands groupes n'ont pas été enquêtés. Ils sont souvent très structurés à l'image de la maison mère, ou bénéficient de ses structures.

11 - Il peut par exemple naître des malentendus entre les spécialistes de la fabrication, de la vente et de la finance.

postes de transformation d'inputs en outputs de façon à atteindre des objectifs qui seront mesurés en termes de quantité, qualité, délais, coûts. Lui sont associées des activités telles que les approvisionnements en matières et composants, la gestion des stocks, le contrôle de la qualité, la gestion administrative (comptabilité industrielle ou analytique). On trouve également :

- *des tâches directes* allant de la réception des matières et composants à leur transformation, en passant par le montage des produits et leur expédition,
- *des tâches indirectes* qui organisent les premières et définissent les postes de travail, assurent le suivi administratif et comptable permettant l'établissement de prix de revient.

La fonction de production a longtemps été dominante, elle est actuellement supplantée par la fonction commerciale. Jusqu'en 1960, on a été dans un marché de producteurs : l'offre était inférieure à la demande, les produits étaient peu différenciés. A cette époque le développement de la technologie apporte d'énormes gains de productivité<sup>12</sup> mais les technologies étaient rigides. Si la fonction production semble de nos jours retrouver un poids stratégique, c'est grâce au développement des nouvelles technologies de production qui sont devenues flexibles et programmables afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs. Actuellement les demandes s'orientent vers une plus grande personnalisation des produits avec de fortes exigences de qualité.

De 1975 à nos jours on assiste à un rééquilibre entre productivité, flexibilité et qualité de la vie au travail. J.C TARRONDEAU<sup>13</sup> note que "cette troisième phase capitalise sur les acquis des deux premières (...) redécouvre l'importance de la production sans nier le rôle moteur du marché, ni celui des hommes chargés, à tous niveaux, de mettre en oeuvre la stratégie".

Enfin, les travaux du Tavistock Institute of Human Relations (créé à Londres en 1946) ont mis en évidence qu'il existait plusieurs moyens de parvenir à des résultats satisfaisants en introduisant une problématique large en matière d'organisation. En prenant en compte l'environnement de l'entreprise et les éléments techniques et sociaux, ils ont mis l'accent sur le caractère relatif d'une situation d'organisation tout en montrant toute l'importance des problèmes de mise en place d'un changement. Ces bouleversements des logiques de gestion de production de l'ancien modèle taylorien redonnent un poids stratégique à la fonction de production en même temps qu'ils en font ressortir la complexité.

#### **b - la fonction commerciale :**

Elle regroupe toutes les tâches qui se rapportent directement ou indirectement à la vente par l'entreprise de ses produits ou de ses services. Elle est constituée des services assurant l'exécution et l'administration de la vente et du

---

12 - De 1920 à aujourd'hui, on est passé de 1 500 heures productives à 50 heures productives pour réaliser une automobile.

13 - TARRONDEAU (J.C), Revue Française de Gestion, Juin/août 1982.



service après vente. Elle a également en charge des fonctions logistiques (transport, livraison, entreposage des produits), des fonctions de soutien (étude des marchés, prévisions des ventes, financement des opérations commerciales) et la charge de la formation et de la communication (formation des vendeurs, définition de la méthode de communication, promotions des ventes). Les grandes entreprises ont souvent un service de communication distinct. Il a en charge la communication externe, c'est à dire la gestion des marques. Il s'agit pour l'entreprise de mettre en oeuvre des moyens pour identifier rapidement et distinguer ses produits de ceux des concurrents

L'évolution de l'optique "produit" (offrir un bon produit à un prix raisonnable) vers une optique "vente" (convaincre le consommateur que son produit est le meilleur) et finalement vers une démarche "marketing" (produire à partir des besoins, des désirs et des valeurs du consommateur) correspond aux trois âges de la stratégie industrielle.

L'optique marketing a induit l'apparition de tâches et de services nouveaux au sein de la fonction commerciale ( Services d'études et de recherche, promotion, communication, merchandising, service après-vente). L'approche marketing vise également à aborder le processus de décision commerciale de façon scientifique.

Notre enquête nous a permis de constater que pour 81% des entreprises consultées, la fonction commerciale était chargée de la communication externe de l'entreprise, pour 12% il y a un service distinct de communication interne (95% de celles-ci sont des entreprises ayant plus de 200 salariés) et 7% déclarent la charge répartie de façon diffuse (P-D.G, Secrétaire de Direction, Cadres, etc.). Nous avons aussi constaté que seulement 28% des responsables de la communication avait une diplôme de la filière Communication (B.T.S, licence, maîtrise), tous les autres avaient un diplôme commercial ou étaient autodidactes. Cette situation n'est pas surprenante. Dans les petites et les moyennes P.M.E., le nombre de cadres est réduit. Il est donc relativement normal que ceux qui sont en communication avec l'extérieur (clients, fournisseurs) et qui ont de ce fait une bonne connaissance de l'environnement de la société, soient ceux à qui incombent la communication de l'entreprise.

### **1.2.3 - LES FONCTIONS LOGISTIQUES OU DE SUPPORT**

Elles sont constituées par l'ensemble des tâches nécessaires pour obtenir, conserver et développer des ressources de toute nature dont dépendent la conduite des opérations productives et commerciales de l'entreprise.

Les trois fonctions principales qui constituent les fonctions logistiques sont :

- la fonction financière,
- la fonction Recherche & Développement
- la fonction Gestion des Ressources Humaines (anciennement dénommée gestion du personnel).

### **a - La fonction financière:**

Le fait financier présente un caractère central de la vie de l'entreprise et toutes ses activités ont une traduction financière. L'entreprise produit et vend couramment des biens et des services. Ces activités donnent naissance à un revenu d'exploitation. Les autres activités qualifiées d'investissement, correspondent à l'acquisition et à la cession de biens d'équipement (constructions, matériels, etc.) qui constituent le support des opérations d'exploitation. Une troisième catégorie concerne le financement proprement dit : obtention de capitaux, emprunts, remboursements, placements. Enfin, l'entreprise procède à une répartition de son revenu ou de son surplus sous forme de paiement de dividendes, d'intérêts, d'impôts sur les bénéfices. A l'exception de cette dernière catégorie ces différentes opérations peuvent se décrire en terme de cycle, c'est à dire d'étapes qui séparent le moment où l'entreprise transforme la monnaie qu'elle détient en biens ou en services et celui où elle récupère de la monnaie. On parle ainsi d'un cycle d'exploitation. L'ensemble de ces flux financiers trouvent leur traduction dans la comptabilité de l'entreprise. Celle-ci grâce au bilan, au compte de résultats et aux différentes formes de tableaux de financement, donne :

- une description du patrimoine de l'entreprise et de son évolution au cours des temps,
- une explication de la formation du résultat,
- la synthèse des conséquences financières des opérations en termes d'incidence sur la trésorerie.

"La comptabilité autorise dans une certaine mesure une lecture organisationnelle et un diagnostic des relations de pouvoir qui existent au sein de l'entreprise" (DECLERCK, DEBOURSE, NAVARRE, 1983)<sup>14</sup>. Le fait financier traduit par la comptabilité n'est jamais neutre. Il entretient des relations étroites avec les rapports de pouvoir qui deviennent rapidement complexes dès que l'entreprise n'est plus une société fermée dépendant d'un unique entrepreneur. C'est une des distinctions qui caractérise la P.M.E. : ne pas être dirigée par un manager professionnel mais par un responsable propriétaire ou tout au moins actionnaire. Dans l'entreprise "managériale", il y a une séparation de la propriété et du contrôle ce qui peut entraîner des divergences entre les objectifs de croissance et la maximisation de la richesse de l'actionnaire.

La gestion de l'entreprise relève d'une organisation normative du fait financier. Pour DEPALLENS ET JOBARD (1986)<sup>15</sup> la fonction financière à deux missions :

- "procurer à l'entreprise les capitaux nécessaires à son équipement et à son exploitation courante et ce, en temps voulu et au moindre coût,

---

1 - <sup>14</sup> - DECLERCK (R.P.), DEBOURSE (J.P.), NAVARRE (C), 1983, Méthode de direction générale, Paris, Hommes et Techniques

2 - <sup>15</sup> - DEPALLENS (G.), JOBARD (J.P.), 1986, Gestion financière de l'entreprise, Paris, Sirey.

- contrôler la bonne utilisation des fonds et la rentabilité des opérations auxquelles ils sont affectés".

Ce rôle est à la fois opérationnel (collecte et gestion des ressources financières) et stratégique en ce qui concerne l'intégration des objectifs de rentabilité et d'équilibre dans l'ensemble des décisions de l'entreprise.

### **b - La fonction Recherche & Développement (R&D)**

La technologie est considérée dans l'entreprise comme l'application de connaissances scientifiques et techniques à la conception, au développement et à la fabrication d'un produit. La technologie est estimée aussi comme une ressource stratégique, compte tenu des évolutions technologiques rapides, tant à propos des produits eux-mêmes que des procédés de fabrication.

Le rôle de la fonction R&D est de susciter et de gérer les innovations de produits ou de procédés. Le processus qui conduit à l'innovation est complexe. Il est la résultante de l'étude des besoins du client (innovation tirée par la demande) et de l'utilisation des possibilités issues des développements scientifiques et techniques (innovation poussée par la technologie). La gestion de la fonction R&D dans l'entreprise comporte des aspects à la fois stratégiques, humains et organisationnels. Nous verrons, dans la deuxième partie de ce travail, le rôle capital de la R&D. Nous analyserons en quoi elle participe au développement et constitue un des facteurs du dynamisme des entreprises.

### **c - La fonction Gestion des Ressources Humaines**

Il s'agit d'une fonction longtemps appelée Gestion du Personnel. L'emploi de ces nouveaux termes est lié à l'évolution des mentalités et à la prise de conscience que le bien le plus précieux de l'entreprise est ses hommes. L'usage ou le refus de cette nouvelle appellation reflète souvent la mentalité du chef d'entreprise. Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) est chargé d'acquérir, de développer et de conserver, les ressources humaines dont l'entreprise a besoin pour fonctionner.

*L'acquisition* renvoie aux notions de profil de poste, de qualifications, de recrutement donc de contrat d'embauche définissant les obligations et les droits de chacun des deux partenaires, de sélection et d'accueil des personnels.

*Le développement* recouvre toutes les activités de formation, de définition des besoins, de conception, de réalisation et de suivi des plans de formation. Dans ce domaine le DRH est aussi chargé d'évaluer le potentiel des personnels, d'effectuer les entretiens de progrès et d'entretenir la motivation.

*La conservation* correspond à la gestion administrative des personnels (salaires, promotions, avantages sociaux, mutations, gestion des carrières, Sécurité, assurances, etc.).

En plus, l'entreprise doit ajuster ses besoins en ressources humaines avec ce dont elle peut disposer. Cela entraîne un important travail prévisionnel au niveau des emplois et des qualifications à un horizon donné ainsi que les moyens internes et externes d'y répondre. Les démarches de modélisation en gestion prévisionnelle

des effectifs, ont été proposées par A. DESREUMAUX (1992)<sup>16</sup>. Ensuite, il convient d'être à l'écoute des attentes et des exigences des personnels pour diagnostiquer les insatisfactions, sources de mouvements sociaux (absentéisme, grève, etc.). Gérer des personnes, c'est aussi concevoir et conduire des actions de changement en ce qui concerne le contenu des tâches et de l'organisation du travail. Il convient également de faciliter le développement de comportements positifs vis à vis des projets et de la culture de l'entreprise.

Pour LOUART (1995)<sup>17</sup>, "la gestion du personnel possède des composantes à la fois logistiques, opérationnelles et stratégiques... [mais] ...il n'est guère possible d'énoncer des normes en matières de politiques et de pratique de gestion de personnel dans la mesure où la concrétisation des problèmes correspondant dépend d'un ensemble de facteurs contextuels".

A l'égard de l'existence de la fonction Gestion des Ressources Humaines deux facteurs sont prépondérants : l'âge de l'entreprise et son effectif. Les besoins seront très différents si l'on est en présence d'un petit groupe de pionniers ou s'il s'agit d'un ensemble de plus de 200 salariés, constitué depuis de nombreuses années et dont le P-D.G, diplômé d'une grande école, est le petit fils du fondateur.

Dans les petites P.M.E/P.M.I (50 à 99 salariés) la Gestion du personnel est facilitée par la proximité des acteurs, la simplicité et la convivialité des relations. Elle revient généralement au chef d'entreprise<sup>18</sup> directement informé par les intéressés. La gestion administrative (salaires, déclarations aux organismes de Sécurité sociale, etc.) est assurée par un comptable, sauf si le P-DG a lui-même cette formation. Dans les moyennes P.M.E/P.M.I (100 à 199 salariés) la gestion financière est à la charge du service comptable qui assure également<sup>19</sup> la résolution des problèmes simples, le DG n'étant appelé (dans 60% des cas) que dans des circonstances jugées graves. Quant aux grandes P.M.E (de 200 à 499 salariés) leur taille est un facteur déterminant du degré de structuration du service. Tous sont sous la responsabilité d'un DRH - cadre supérieur, spécialiste des Ressources Humaines, faisant partie de l'équipe de direction - entouré de personnel qui a tendance à assurer des fonctions spécialisées parmi les tâches que nous avons définies précédemment. Dans la région Nord-Pas-de-Calais 87% des grandes P.M.E enquêtées, ont attribués au D.R.H, la tâche de gérer la communication interne. Quelle que soit la taille de l'entreprise et ses objectifs, le style et les attitudes des dirigeants ont un effet conditionnant majeur<sup>20</sup>. Il en découle que les comportements seront différents si le salarié se sent considéré comme un facteur

---

16 - DESREUMAUX (A.), 1992, Introduction à la gestion des entreprises, A. Colin, Paris

17 - LOUART (Pierre), BEAUCOURT (Christel), Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les dirigeants. IAE Lille, Actes de la 39<sup>e</sup> conférence mondiale de l'I.C.S.B, Strasbourg, Juin 1994 et Gestion 2000, n°1, janv. /fev. 1995.

18 - dans 91% des entreprises enquêtées.

19 - au cours de notre enquête, il a été signalé dans 21% des entreprises que ce rôle incombait aussi à la Secrétaire de Direction

20 - Nous verrons les différents styles de Direction dans le chapitre « La communication de l'entreprise à travers l'Analyse Transactionnelle ».

contraignant, source de complications<sup>21</sup>, ou s'il est pris comme un partenaire à mobiliser pour l'accomplissement du projet collectif tout en cherchant à satisfaire ses besoins sociaux et psychologiques. Il reste que le domaine des ressources humaines est extrêmement mouvant, l'entreprise comme les salariés qui la composent évoluent en permanence. Ce qui a changé depuis une dizaine d'années, c'est la place des hommes devenus le centre des attentions et des démarches susceptibles de les mobiliser pour la réussite d'un projet dont on leur a fait s'approprier les objectifs.

Enfin, les problèmes posés par la diversité des ressources humaines à gérer, comme ceux des entreprises et de leurs personnels ne permettent pas de définir un contenu précis d'une gestion stratégique des ressources humaines. Les nombreux modèles proposés présentent les conceptions de traitement d'une tâche (recrutement, promotions, plan de formation etc.) mais laissent entier le problème de la gestion de la diversité et des contingences multiples et contradictoires. On constate<sup>22</sup> que les DRH qui réussissent leur mission sont des hommes qui ont une philosophie de la relation humaine, un profond respect de l'individu et de l'engagement.

La littérature propose d'autres classements des secteurs d'activité, mais on a pu constater qu'ils diffèrent peu les uns des autres. Nous avons relevé à titre d'exemple cette autre proposition :

- 1- la fonction technique
- 2 - la fonction commerciale ; achats, ventes, échanges, maintenance
- 3 - la fonction financière : gestion des capitaux, des investissements, des emprunts,
- 4 - la fonction administrative : prévoyance, organisation, commandement, coordination,
- 5 - la responsabilité des opérations de sécurité : assurer la protection des personnes et des biens dans le respect de la législation, et des contrats d'assurance.

Nous avons constaté, qu'à travers ces diverses propositions, les activités transversales (gestions, communication...) relèvent de fonctions différentes. Ces classements sont justifiés parce que ces tâches peuvent appartenir en priorité à l'une ou l'autre fonction. Ces choix dépendent souvent des effectifs et du secteur d'activités de l'entreprise.

### **1.3 - QUI SONT LES DIRIGEANTS DE LA RÉGION NORD-PAS-DE-CALAIS ?**

Pour mieux cerner le corps des dirigeants de la RNOPC nous avons noté successivement : l'âge; la formation des dirigeants et la taille de leur entreprise. Ceci pour rechercher de possibles liens entre ces trois items et analyser les signes que cela nous apporte.

---

21 - « Comme un mal nécessaire », nous a déclaré un P-DG.

22 - nous avons vérifié ce postulat auprès de A2RH, association nordiste des DRH.

En 1994, Il y avait, toute taille confondue, 14 770 entreprises dans la RNOPC qui relevaient des codes APE suivants :

10 à 13	Métallurgie
14 à 19	Extraction, Chimie, Parachimie
20 à 26	Travaux des métaux
27 à 30	Constructions électriques
31 à 34	Constructions diverses métalliques et mécaniques
35 à 42	Industries agro-alimentaires
43 à 47	Textile, Habillement
48 à 49	Travail du bois
50 à 51	Papier, presse, imprimerie
52 à 54	Fabrications diverses
55	B.T.P, second oeuvre
69 à 74	Transport

Voici les résultats du sondage effectué par la C.R.C.I du Nord-Pas-de-Calais, en 1994. Seule la partie concernant les dirigeants des P.M.E/P.M.I de plus de 50 salariés a été retenue.

Nb. d'entreprises recensées	Nb de réponses obtenues	Effectifs des entreprises consultées
679	623	50 à 99 salariés
386	351	100 et 199 salariés
202	171	200 à 499 salariés
Total : 1 267	Total 1 145	soit 90,37% des consultés

Doc. n°44 établi à partir de l'enquête C.R.C.I

Sur 1.267 entrepreneurs enquêtés, 1.145 ont répondu. On constate un taux élevé de réponses.

Il nous a paru intéressant de connaître l'âge du chef d'entreprise en fonction des effectifs. Cette information permet à la fois de situer un degré global de perméabilité à la nouveauté, et de fixer les effectifs annuels de dirigeants candidats à la retraite, ce qui ouvre une transmission d'entreprise. C'est ce qui apparaît dans le tableau suivant établi à partir des données de l'enquête C.R.C.I.

Après la courbe reste importante et ne décroît que lentement. Cela signifie que plus les entreprises sont petites, plus les dirigeants peuvent être jeunes. On notera que personne avant 35/39 ans ne dirige une P.M.E. de 200 à 499 salariés.

- C'est entre 45 et 49 ans que l'on trouve le plus grand nombre de chefs d'entreprises (23%) quelle que soit la taille de l'entreprise. Vient en second, le groupe des 50/54 ans (17%), mais dans les sociétés de 100 à 199 salariés il y a moins de chefs d'entreprises de 50/54 ans (leur nombre arrive au 3ème rang). Très proche (16%), en 3ème position, on trouve le groupe des 55/59 ans. Dans ce groupe les chefs d'entreprises ayant entre 100 et 199 salariés arrivent au deuxième rang.

Sauf pour les P.M.E/P.M.I de +200 salariés, où l'on ne devient pas dirigeant avant 35 ans, la taille de l'entreprise influence peu l'âge de son chef. Si l'on considère que les chefs d'entreprise de la région Nord-Pas-de-Calais prennent leur retraite entre 60 et 65 ans, il restait en 1997 entre 2 et 7 ans aux personnes du groupe 3 pour préparer la transmission de leur entreprise.

Pour les entreprises de<sup>25</sup> :

50 à 99 salariés	:	139 chefs d'entreprises ont entre 45 et 49 ans.
100 à 199 salariés	:	83 chefs d'entreprises ont entre 45 et 49 ans
200 à 499 salariés	:	41 chefs d'entreprises ont entre 45 et 49 ans

Seuls les résultats du groupe d'entreprises ayant entre 100 et 199 salariés présentent un deuxième pic à 55/59 ans et il y a moins de chefs d'entreprise qui ont entre 50/54 ans qu'entre 55/59 ans. Il s'agit effectivement d'une génération née pendant la guerre (de 1939 à 1944), mais il reste à expliquer les 112 petites P.M.E. et les 34 grosses P.M.E. Ces dirigeants avaient 20 ans entre 1961 et 1965 (et de 27 et 32 ans en Mai 68). A la fin de leurs études ils n'ont pas été libres immédiatement s'ils ont dû participer à la guerre d'Algérie ou s'ils ont repris des études. S'il apparaît que la création de petites P.M.E. a encore été importante, c'est parce que ce sont des établissements plus faciles à créer et que généralement c'est par une petite entreprise que débutent les entrepreneurs. A l'analyse du contexte socio-économique de l'époque, on pourrait aussi se demander s'il n'était pas très difficile de devenir rapidement une plus grande entreprise pendant une période politiquement troublée au cours de laquelle l'idéologie était foncièrement contre les grands groupes industriels. Enfin, nous aurions aimé connaître la manière dont ceux qui dirigent les grandes P.M.E. ont obtenu leur fauteuil : par rachat, héritage, création ou nomination ? Cela permettrait de mesurer les dimensions du lien entre le contexte politico-socio-économique et la création d'entreprise.

---

25 - cette analyse porte sur 263 réponses exploitables fournies par la CRCI.

Une importance accrue est reconnue à l'expérience vécue,  
à la responsabilité basée sur l'aptitude à résoudre  
des problèmes et à motiver les hommes et les femmes  
J. de Rosnay - *Le Macroscop*e

## **SECTION 2 : LES CADRES DES P.M.E./P.M.I.**

Pour situer les cadres dans le contexte général de l'emploi, nous rappellerons qu'au dernier recensement de 1992<sup>26</sup>, l'A.P.E.C évaluait à 840.647 le nombre de salariés de la région Nord-Pas-de-Calais alors qu'il était de 13.469.369 pour la France entière. Dans l'ensemble des entreprises régionales le nombre d'emplois cadres était de 60.600 qui se répartissaient de la façon suivante :

Taille des établissements	Nombre de cadres	Dans la RNOPC en %	en Province en %	en France en %
- de 20 salariés	15.560	26	36	29
de 20 à 49 sal.	11.400	19	18	16
de 50 à 199 sal.	15.480	25	23	24
de 200 à 499 sal.	9.840	16	11	14
+ de 500 sal.	8.320	14	12	17
<b>TOTAL</b>	<b>60.600</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

doc. n° 47 - Panel A.P.E.C Régional - Enquête emploi cadre/perspectives R.N.O.P.C 1996

On notera que dans la région Nord-Pas-de-Calais, les très petites P.M.E./P.M.I emploient une proportion de cadres plus faible que dans le reste de la France, rapport qui s'inverse pour les catégories moyennes. Dans la région, l'encadrement des entreprises ayant plus de 500 salariés est plus élevé qu'en province, mais plus faible que dans l'ensemble de la France (les statistiques à ce niveau intègrent la région parisienne).

Nous avons extrait du tableau précédent les chiffres qui concernent les P.M.E./P.M.I de notre corpus :

<sup>26</sup> - d'après les évaluations réalisées en 1996, ces chiffres sont à peu près stables.



Taille des établissements	Nombre de cadres	Dans la RNOPC en %	en Province en %	en France en %
de 50 à 199 sal.	15.480	25	23	24
de 200 à 499 sal.	9.840	16	11	14
<b>TOTAL</b>	<b>25 320</b>	<b>45</b>	<b>34</b>	<b>38</b>

DOC. n°48 - Source A.P.E.C - 1995

A la lecture de ce tableau on relève que les deux catégories de P.M.E/P.M.I de notre corpus, ont un effectif d'encadrement très légèrement supérieur à celui des autres Régions et à celui de la France. Elles emploient 45% des cadres de la Région contre 34% en province et 38% en France. Il va falloir envisager pour ces entreprises de modifier certains stéréotypes colportés sur ce sujet. Il reste que cette observation ne concerne pas "les moins de 50" et que les insuffisances d'encadrement se situent dans le groupe des entreprises employant moins de 20 salariés. Enfin, comme nous visons à établir des raisons de pérennisation des organisations et que nous lions la pérennité aux deux fonctions de développement et de communication, il est nécessaire de connaître l'emploi des cadres par fonction.

FONCTIONS	R.N.O.P.C (en %)	FRANCE (en %)
Production, Fabrication, Chantiers	11	8
Services connexes de la production	4	3
Études, Recherches, Projets	10	12
Marketing, Commercial, Ventes	22	21
Spécialistes d'activités tertiaires	13	13
Administration, Gestion, Comptabilité, Finances	23	22
Informatique <sup>27</sup>	7	10
Personnel	1	1
Communication, Création	3	5
Médical, Social, Culturel	6	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Doc. n° 49 - source A.P.E.C 1995

27 - Les estimations 1996 signalent que la Région n'est plus qu'à un point ½ du niveau national.

La structure de la Région correspond (avec quelques plus) à celle de la France, sauf dans les trois catégories signalées (grisées). Or il se trouve que justement dans des secteurs comme la communication, la R&D., l'informatique, la Région Nord-Pas-de-Calais accuse un retard qui explique en partie la situation du tissu industriel. Ce tableau prouve une fois de plus que le développement de ces fonctions facilitent l'innovation et sont à la base de la pérennisation des entreprises.

## 2.1 - QUI SONT LE CADRES ?

Le groupe des cadres s'est constitué en 1936 à la suite de la crise économique que le pays rencontrait. Son histoire est fortement liée à celle de la reconversion de la bourgeoisie et aux luttes sociales et politiques que ces transformations ont entraînées. Ce n'est qu'après la dernière guerre que l'on trouve des informations sur les cadres dans les statistiques de l'I.N.S.E.E<sup>28</sup>. Elles portent sur des catégories socioprofessionnelles qui recouvrent l'ensemble des C.S. 3 (professions libérales et cadres supérieurs) et des C.S. 4 (cadres moyens). On notera, que pour apporter plus de précisions, les enquêtes I.N.S.E.E concernent souvent des sous catégories. La C.G.C reproche à la définition de l'I.N.S.E.E d'opérer une coupure arbitraire entre cadres moyens et cadres supérieurs et par là, de diviser une population qu'elle entend unifier.

La population des cadres d'une entreprise est définie par référence à la position hiérarchique occupée et englobe des agents qui n'exercent pas la fonction de cadres au sens des définitions données par les "avenants cadres" des conventions collectives. On constate également que la définition retenue par l'Agence Pour l'Emploi des Cadres (A.P.E.C) et celle retenue par l'I.N.S.E.E ne se recouvrent pas.

Une autre définition officielle qui détermine l'appartenance à la catégorie est l'affiliation à une caisse de retraite complémentaire de cadres, conformément aux articles 4 et 4 bis de la convention de 1947 instituant le régime de retraite complémentaire des cadres<sup>29</sup>. Le champ couvert se limite au secteur privé et à certaines entreprises nationalisées. On pourrait également définir les cadres à partir des critères universitaires<sup>30</sup> mais tous les "ingénieurs-maisons" d'origine généralement autodidacte et qui représentent la moitié des ingénieurs recensés par l'I.N.S.E.E, seraient éliminés. Il existe aussi, des enquêtes réalisées par la Confédération Générale des Cadres (C.G.C) qui donne la définition la plus large possible de cette catégorie constituée par "tous ceux qui exercent dans l'entreprise

---

28 - DESROSIÈRES, (A.), Éléments pour l'histoire des nomenclatures socioprofessionnelles in Pour une histoire de la statistique, Paris, INSEE, 1977, pp. 155-232.

29 - Personnel dont le coefficient hiérarchique est égal ou supérieur au coefficient 300 de l'échelle Parodi-Croizat.

30 - La Fédération des Associations et Sociétés Française d'Ingénieurs Diplômés (FASFID) a réalisé six enquêtes sur la situations des ingénieurs diplômés entre 1958 et 1977. Les principaux résultats de l'enquête de 1977 sont exposés dans la revue ID d'octobre 1977.

des responsabilités". Quant aux enquêtes des Unions patronales, elles adoptent les définitions des conventions collectives de leur groupe. Enfin, la revue *l'Expansion* et la S.O.F.R.E.S réalisent annuellement une enquête sur le "le prix des cadres" qui portent sur des fiches recueillies par les principaux cabinets parisiens de "chasseurs de têtes" mais elles ne représentent que des candidats à un emploi de cadres supérieurs. Il est fait grief à cette enquête de son parisianisme, de sa sélectivité et de son élitisme.

Ces multiples définitions montrent qu'il est difficile de construire une réalité objective à partir des représentations. Il faudrait pouvoir connaître et mesurer les intérêts sociaux qui ont commandé les choix. Le champ des représentations statistiques entretient des liens complexes avec le champ des représentations politiques. Les enquêtes statistiques reposent sur des nomenclatures et des définitions diverses. Cette situation est le plus souvent la retraduction, dans les systèmes explicites, de classement et de lutte dont la catégorie a été l'enjeu.

## 2.2 - CONSTITUTION ET REPRÉSENTATION DU GROUPE

L'introduction en France des méthodes de gestion américaine, à la suite de nombreuses "Missions de productivité" autour des années 50, a marqué la modernisation de l'appareil économique et la mise en place d'une nouvelle conception des facteurs humains dans l'industrie. Les experts américains envoyés en France dans le cadre du plan MARSHALL ont exhorté les chefs d'entreprises et le patronat à adopter une attitude plus constructive en facilitant la communication dans les deux sens entre la direction et la main d'oeuvre. Ils ont lourdement insisté auprès des pouvoirs politiques et économiques pour que soit établi un nouveau type de gestion des ressources humaines.

Pour atteindre ces objectifs une position centrale est attribuée à un groupe d'hommes, ingénieurs, gestionnaires, agents de maîtrise : les cadres. Ils constituent une troisième voie entre la masse et l'élite. Ces nouveaux responsables représentent le pouvoir de la compétence contre le pouvoir hérité de la famille et de l'argent. "Leur conversion à la nouvelle idéologie économique est un des objectifs prioritaires impartis aux missions de productivité"<sup>31</sup>. D'autre part, ils disposaient déjà d'une structure représentative à travers des associations telles que les syndicats des cadres, la Confédération Générale des Cadres de l'Économie (C.G.C.E) constituée en 1937 par la réunion de nombreuses petites associations.

Le discours sur la montée des cadres annonçait aussi la naissance d'un nouvel ordre social où l'opposition entre patronat et prolétariat serait dépassée par la dissolution de la propriété (les dirigeants sont des salariés) et par la suppression de l'opposition entre travail manuel et travail intellectuel grâce à la mécanisation

---

<sup>31</sup> - O.E.C.E., Les problèmes de gestion des entreprises. Opinions américaines, opinions européennes, Paris, oct. 1954.

des tâches. La constitution du groupe des cadres a été favorisée par les pouvoirs politiques et économiques français parce qu'il stabilisait les tensions entre les classes et par là décourageait le recours de ce qui était considéré comme des idéologies extrêmes (communisme et fascisme).

Dans les années 60, *l'Express* (créé en 1953) devient le journal des cadres. L'influence grandissante de la presse économique avec en particulier *l'Expansion* (1967) et *l'Entreprise* (1985) contribue à constituer, fixer et diffuser la représentation nouvelle des cadres et à en faire un pôle d'attraction. La stylisation médiatique des propriétés du groupe a limité le risque de dissolution ainsi que le fractionnement qu'aurait engendré l'attention portée à ses différences internes.

Des années 30 aux années 60 le groupe s'est institutionnalisé et forme l'ensemble le plus représentatif de la société post-industrielle. Pour lui, se sont créés, des centres de formation, des séminaires, une association pour l'emploi des cadres, une caisse de retraite et même une Fédération Nationale pour l'Achat des Cadres : la FNAC.

La dénomination de "Cadre" est une appellation purement française qui n'a pas d'équivalent dans les autres pays, mais qui peut prétendre que ce groupe n'existe pas ?

### 2.2.1 - LE RECRUTEMENT DES CADRES :

D'après l'étude annuelle conduite auprès de 640 entreprises employant 156.000 salariés, par la Délégation Régionale de l'A.P.E.C publiée en Avril 1996, il y avait dans la RNOPC plus d'entreprises (19%) qui envisagent d'augmenter leurs effectifs (19%) que d'entreprises qui veulent le diminuer (16%).

En ce qui concerne les cadres, 18% des entreprises annoncent qu'elles vont élargir leur encadrement contre 8% qui le réduiront.

Profondément marquée par ses activités traditionnelles, la Région avait un déficit en matière d'encadrement<sup>32</sup>. Il apparaît au jour de cette enquête qu'elle comble globalement ce retard année après année. Avec 8,7% de cadres la région Nord-Pas-de-Calais n'est plus qu'à un point et demi de la moyenne nationale. D'autre part, les structures de l'emploi (secondaire/tertiaire) sont devenues comparables à la structure nationale, avec une croissance très rapide du secteur des services, signe d'une modernisation du tissu économique.

---

32 - le P-D.G d'une des plus grandes entreprises textiles du Nord, nous a raconté que lorsque son père dirigeait sa société de plusieurs milliers de salariés il n'y avait qu'un seul ingénieur (Monsieur l'Ingénieur)

### 2.2.2 - BILAN DU RECRUTEMENT 1995

La reprise de l'emploi, prévue en 1995, a été confirmée. Les sorties, retraites et retraites anticipées en majorité, sont évaluées à 5.110, les recrutements à 3.900 et les promotions internes à 1.890. Il se dégage un solde positif de 680 postes qui représentent une croissance des effectifs de 1%. Ces recrutements concernent pour moitié des cadres confirmés.

L'embauche s'est faite :

- à 43% dans le secteur des Services contre 38% en 1994 (moyenne nationale 56%)
- à 17% dans les entreprises commerciales (moyenne nationale 12%),
- à 32% dans l'industrie contre 26% en 1994 (moyenne nationale 26%)
- à 8% seulement dans le BTP qui était à 14% pendant l'année faste de 1994 (mais moyenne nationale actuelle : 6%)

### 2.2.3 - PERSPECTIVES 1996

Les prévisions sont encourageantes. Après la profonde dépression de 1993, les intentions d'embauches, vérifiées années après années, sont en hausse depuis 1994. Il est particulièrement intéressant de constater que "ces intentions sont plus marquées dans les secteurs et fonctions qui témoignent de la modernisation de l'économie régionale, une économie qui est désormais davantage tertiaire qu'industrielle" (enquête A.P.E.C 1995).

Il est prévu que 48% des cadres embauchés le seront dans des entreprises de services, de logistique ou de transports. 18% seront embauchés dans des entreprises commerciales. Ensemble ces deux chiffres rejoignent les intentions nationales (54% pour les services et 13% pour le commerce). Comme la moyenne nationale, l'industrie régionale embaucherait 28% des cadres recrutés en 1996. Si l'on examine les fonctions offertes au sein de ces secteurs, ce sont 46% de postes commerciaux qui seront offerts (23% seulement en moyenne nationale). Cette intention commerciale fortement marquée masque la perception que l'on peut avoir sur les autres fonctions.

Dans le domaine de l'informatique l'intention de recruter 9% des cadres reste un peu au-dessous de la moyenne nationale qui s'élève à 11%, là encore la RNOPC s'efforce de combler son retard.

#### Les retards

Les prévisions de 21% d'embauche de cadres dans la production sont inférieures à la moyenne nationale qui est de 30%. Quant à l'embauche dans le domaine de la Recherche & Développement, les intentions sont de 10% contre 23% en moyenne nationale. Les réponses à deux interrogations de notre questionnaire à propos de la veille technologique et des activités de R&D viennent confirmer cette situation.

A l'issue de leur enquête, les spécialistes de l'A.P.E.C s'interrogent et proposent deux visions de la situation :

*Option 1* : " Si les entreprises commencent par concevoir pour produire et ensuite vendre, alors avec un bond en avant des cadres commerciaux, la Région Nord-Pas-de-Calais serait en avance".

*Option 2* : " L'activité commerciale est de plus en plus importante dans le tissu régional, y compris pour les entreprises industrielles qui continuent à peser lourdement dans la balance de la Région Nord-Pas-de-Calais".

Pour justifier cette seconde option, on avance que la région Nord-Pas-de-Calais réalise 9% des exportations françaises et 8,2% des exportations de produits industriels<sup>33</sup>. Elle est avec ces résultats la troisième région exportatrice de France, et les entreprises confrontées aux problèmes du commerce international éprouvent le besoin de renforcer leur équipe commerciale.

En comparant les prévisions réalisées dans d'autres régions qui sont toutes en solde positif entre intentions d'embauche et de licenciements, la RNOPC occupe un rang moyen, avec devant elle des régions aux intentions de très fortes croissances : Midi-Pyrénées, Bretagne, Alsace, Picardie, Île de France, et derrière elles, des régions plus hésitantes : PACA, Aquitaine, Lorraine, Normandie.

### **2.3 - DIFFERENCES ENTRE CADRE ET ENTREPRENEUR DANS LES P.M.E/P.M.I.**

Il n'y a pas de confusion entre cadres et dirigeants dans les grandes entreprises, c'est à dire dans les entreprises de plus de 200 salariés, mais cela n'est pas aussi clair dans les petites et moyennes P.M.E/P.M.I, surtout lorsqu'il existe des liens de parenté entre le P-DG et ses adjoints. Jusqu'à 50 salariés, "le patron", propriétaire (fondateur ou repreneur) exerce réellement des activités de cadre<sup>34</sup>. Il assure personnellement une charge importante de travail qui porte le plus souvent sur la gestion financière, mais il n'hésite pas, selon sa formation d'origine, à participer à des tâches commerciales, à des tâches de fabrication ou même de développement. Lorsque l'entreprise devient trop importante, la planification, la direction, l'organisation et le contrôle sont des fonctions qui ne peuvent plus être maîtrisées par une seule personne, même si elles sont relativement imbriquées. L'entrepreneur s'adjoint alors des cadres de direction auxquels il confie, non sans peine, des délégations d'autorité dans un secteur donné.

---

33 - Dossiers de PROFIL n°35, p.22 -INSEE, février 1995.

34 - Nous rappellerons qu'il y est aussi tenu par la loi qui pose cette condition pour qu'il puisse se salarier

Des observations réalisées au cours de nos entretiens, il semblerait que ce soit au niveau de la planification et des budgets que le chef d'entreprise ait le plus de difficultés à déléguer ses pouvoirs<sup>35</sup>.

Dans les grandes P.M.E/P.M.I.<sup>36</sup> les organisations tendent à se rapprocher de celles des grandes entreprises. Elles en empruntent les structures et il y a un ou des responsables à la direction de chaque fonction qui participent plus ou moins aux prises de décision. Le P-D.G et *le staff* sont des personnes choisies par les Conseils, nommées et salariées. Ils assurent tous, avec des responsabilités différentes des fonctions de cadres supérieurs et selon la structure financière de la société, ils devront rendre des comptes lors des Assemblées des actionnaires<sup>37</sup>.

Enfin dans toutes les P.M.E/P.M.I que nous avons contactées, tous les dirigeants, propriétaires en totalité ou en partie de leur entreprise<sup>38</sup>, se sont salariés pour bénéficier "d'une couverture sociale". C'est dans leur esprit principalement l'assurance maladie et la retraite. Ceci a été vérifié auprès de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie. (CRAM située à Villeneuve d'Ascq). Ils sont à la fois les actionnaires et les salariés de leur propre entreprise à condition qu'ils assurent une fonction distincte de celle de P-DG au sein de leur société.

---

35 - Nous n'avons malheureusement pas pu quantifier statistiquement cette position qui est plutôt sous-tendue par le discours que déclarée ouvertement.

36 - de 300 à 499 salariés

37 - Le P-D.G est généralement actionnaire majoritaire.

38 - Sous forme de parts ou d'actions et comme nous l'avons vu précédemment, 44% des P.M.E. de 10 à 19 salariés sont des SARL, et 85% des P.M.E. de 200 à 499 salariés sont des S.A. (Les P.M.E. et leurs dirigeants, p.9)

## **SECTION 3 -**

### **LA FORMATION DES ENTREPRENEURS ET DES CADRES**

De la formation des dirigeants et de celle des cadres vont dépendre à la fois le type de management de l'entreprise, mais aussi et surtout sa pérennité. Il serait donc essentiel pour la pérennité des entreprises que ceux qui ont des responsabilités vitales, aient une formation adéquate et/ou soient capables de la compléter.

#### **3.1 - QU'EST-CE QUE LA FORMATION ?**

La formation est l'acquisition d'un ensemble de connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier<sup>39</sup>. Dans le cadre de notre travail ce substantif "formation" appelle deux approches différentes.

*\* Premièrement :*

Il s'agit de définir les besoins, puis de déterminer les connaissances nécessaires et suffisantes pour les entrepreneurs et les cadres afin qu'ils réalisent une gestion efficace et dynamique accompagnée d'une bonne communication, ensemble qui devrait faciliter la durée de vie de leur entreprise. Vouloir vendre sa production ou ses compétences implique d'adapter sa communication, son marketing, aux lois des marchés (les premières supposées connues et les seconds maîtrisés).

Pour établir un partenariat international il ne suffit pas de proposer le produit attendu. Il appartient aux dirigeants et aux cadres de l'entreprise de développer une connaissance approfondie des coutumes, des modes de communication et des comportements. Pour cela l'entrepreneur devra posséder une bonne connaissance de la culture, des façons de penser, des savoir-faire en terme de négociations ou de passations de marchés de ses clients potentiels. D'autre part, il est indispensable de mesurer le discours qu'un produit "tient" à la clientèle finale. Enfin, pour les P.M.E./P.M.I exportatrices, il est nécessaire de comprendre les besoins des clients étrangers pour mieux y répondre.

---

39 - Définition du Dictionnaire de la langue français, le Robert, volume 4



\* *Deuxièmement* :

Il n'est pas facile pour le dirigeant d'une petite ou moyenne P.M.E/P.M.I d'identifier toutes les formations proposées, d'en mesurer la valeur et les besoins auxquels elles répondent exactement. Parmi les critères de choix, on notera qu'intervient aussi le coût de la formation. La formation engendre des contraintes et des difficultés qui paraissent difficilement surmontables aux P.M.E. En particulier, il leur faut gérer :

- l'absentéisme formation,
- la faiblesse du budget,
- l'absence d'un véritable responsable formation,
- la difficulté à promouvoir dans des structures réduites,
- la difficulté de réunir le chorum nécessaire pour réaliser des formations spécifiques à des prix abordables.

Ces difficultés sont réelles mais pas insurmontables et s'il y a une volonté affichée de la direction, la formation sera un investissement rentable pour l'entreprise. Il lui faudra identifier les formations proposées, en mesurer la valeur et les besoins auxquels elles répondent. La grande diversité et le nombre important des formations offertes proviennent du fait que le groupe des cadres est particulièrement hétérogène. "Qu'y a-t-il en effet de commun entre un grand patron parisien issu de la vieille bourgeoisie et sorti d'une Grande École, un ancien ouvrier devenu chef d'atelier, un représentant de commerce et un ingénieur de recherche de l'aérospatiale passé par le C.N.R.S. ?" interroge Luc BOLTANSKI<sup>40</sup>.

Nous répondrons par le plus petit commun multiple : des responsabilités d'encadrement à assumer et une compétence reconnue. Si les responsabilités sont définies par la fonction, les compétences se situent à des niveaux extrêmement variés et dans les domaines les plus divers. Les compétences sont acquises en formation initiale ou en formation continue ou simplement par l'expérience que donne le travail dans l'entreprise.

### 3.1.1 - QUELLE FORMATION POUR LES CADRES ?

Il existe plusieurs types de formations qui recouvrent des réalités très différentes. On rencontre principalement l'auto-formation, la formation initiale et la formation continue<sup>41</sup>. Ces formations peuvent être données et reçues sous de nombreuses formes combinables entre elles. En présentiel ou à distance, le télé-enseignement ou la formation Tutelvisio (formation visuelle à base de cassettes audiovisuelles auxquelles s'ajoutent des vidéoconférences) se pratiquent avec

---

40 - BOLTANSKI, (Luc), LES CADRES, Paris, Éditions de Minuit, 1982, 527 p.

41 - On trouve également des appellations comme : formation continuée, stage de recyclage, stage de remise à niveau, etc. En principe, toutes ces formations s'adressent à des personnes qui ont déjà été salariées

interactivité en fonction du matériel utilisé. Internet via les autoroutes de l'information a ouvert de nouvelles et vastes perspectives.

La formation d'un cadre, comme celle d'un chef d'entreprise peut résulter du suivi de différentes filières : soit celles de la formation initiale, soit celles de la formation continue. Il peut aussi être autodidacte ( 41% des chefs d'entreprises contactées) c'est à dire avoir assuré sa propre formation.

### **3.1.2 - LA FORMATION INITIALE ET LA FORMATION CONTINUÉE :**

#### **a - La formation initiale :**

La formation initiale des cadres se situe au niveau de l'Enseignement Supérieur. Elle est dispensée à des étudiants bacheliers ou munis d'un titre admis en équivalence. Ses programmes figurent en détail dans la plupart des manuels de présentation des Universités et des Écoles. Ces étudiants suivent à temps complet les cours d'une filière qu'ils ont choisie et ils n'exercent pas d'activité professionnelle salariée<sup>42</sup>. Ils sont soumis au régime étudiant de la Sécurité Sociale.

Il existe aussi, dans les filières où cela est possible, des "étudiants salariés" qui ont une activité professionnelle à mi-temps. Ils disposent alors de deux années pour effectuer une année d'étude.

La formation initiale est dispensée dans les lycées (BTS, Classes préparatoires), les Instituts Universitaires de Technologie (IUT), les Instituts Universitaires Professionnalisés (IUP), les Instituts Nationaux (ENA, INS, etc.), les Universités, les écoles d'Ingénieurs, d'Administration, de Gestion, de Commerce, de Cadres, les IUFM, etc. et toutes les autres écoles publiques ou privées d'enseignement supérieur. Certaines entreprises importantes ont leurs propres écoles d'ingénieurs. Le titre délivré est reconnu par la Commission Nationale des Diplômes. Les écoles d'ingénieurs de la région Nord-Pas-de-Calais forment 10% des ingénieurs diplômés en France<sup>43</sup>

Les étudiants munis du diplôme de sortie devraient être, en principe, recrutés dans la catégorie techniciens (à partir de bac+2) ou cadres (à partir de bac+4). Ces appellations correspondent dans la quasi totalité des cas à des niveaux différents de responsabilités et de salaires.

La répartition du recrutement régional des cadres par catégorie est la suivante :

---

42 - Les indemnités perçues au cours des stages ne sont pas considérées comme un salaire, même si le travail effectué correspond à de véritables productions professionnelles.

43 - Fiche A.P.E.C, Marché de l'emploi - Régions - 1996.

Catégories	recrutement régional	recrutement national
jeunes diplômés	21 %	31 %
jeunes cadres	29 %	24 %
cadres confirmés	50 %	45 %

doc. n°50 - Source A.P.E.C - 1995

L'A.P.E.C constate qu'en 1995, « les cadres expérimentés (79%) ont toujours nettement la préférence des entreprises régionales au détriment des jeunes diplômés. Les jeunes cadres ont été les grands bénéficiaires de cette évolution 1995. La hausse du niveau global des postes (+19%) pourvus en 1995, par rapport à l'année précédente est surtout due aux recrutements externes (+22%) ». 60% des recrutements régionaux ont eu lieu dans la fonction Commerciale et la fonction de Production. La part du recrutement des informaticiens a plus que doublé. Elle atteindrait en 1997 le niveau national.

#### **b - La formation continue ou continuée.**

La formation continuée est actuellement, parmi les facteurs qui participent à la réussite d'une organisation, celui que l'on peut considérer comme le plus important. Cependant, en terme d'analyse, il est de ceux qui sont le plus difficile à cerner parce qu'il touche des cadres et des dirigeants en place qui bénéficient de journées de formation, de séminaires, de stages, de congrès. Or les intéressés ne les prennent pas toujours en compte lorsqu'on leur demande d'évaluer la continuité de leur formation.

La formation continue, diplômante ou non, dans l'esprit du législateur, est destinée à des adultes en activité ou au chômage. Elle doit leur permettre d'acquérir des compétences nouvelles ou complémentaires. Elle a pour objectif de faciliter une intégration dans un poste avec plus de responsabilités ou dans un emploi nouveau offrant d'autres débouchés.

Dans le monde actuel et futur du travail chaque salariés est appelé à changer au moins deux fois de métier. On peut présumer que dans ce contexte la formation continuée va prendre de plus en plus d'importance et tous les agents de l'économie devront être disposés à reprendre des formations à différents moments de leur vie. En 1960, il existait en France 150 organismes spécialisés dans le "perfectionnement des cadres". Dans la région Nord-Pas-de-Calais en 1994, le nombre de ces organismes était de 2.023.

Le graphique suivant montre l'évolution du nombre des organismes de formation entre 1988 et 1994.

## 3.2 - FORMATION DES ADULTES ET CONCEPTION DU TRAVAIL DES HOMMES

La pédagogie de l'apprentissage des adultes diffère de celle pratiquée avec des "initiaux" parce qu'il s'agit d'apprenants ayant acquis d'une part, en formation initiale une certaine connaissance des faits, d'autre part, sur le terrain une bonne expérience. Les adultes en formation ont souvent une forte motivation car ils souhaitent utiliser leurs nouvelles compétences comme un levier vers de la promotion. Pour toutes ces raisons ils sont très demandeurs de savoir. Enfin il faut tenir compte de leur jugement toujours très sévère à l'égard des moindres défaillances. L'insuffisance des formateurs est violemment ressentie car il la perçoivent comme une injustice à l'égard de leurs efforts et un manquement au regard de ce qu'ils espèrent. Il se trouve que dans les P.M.E./P.M.I. les départ en formation posent de gros problèmes d'organisation et de coût ce qui explique que les entrepreneurs essayent souvent de les limiter.

### 3.2.1 - UNE ÉVALUATION DES FORMATIONS CONTINUÉES

D'après les études du B.I.T, il convient de s'interroger sur les actuels programmes de formation continuée et pour cela de les évaluer à travers la grille suivante :

- 1 - De quoi se compose un programme efficace de formation ?
- 2 - Où se situe le point d'équilibre entre qualifications de gestion et qualifications psychologiques ?
- 3 - Quels sont les facteurs liés à l'environnement (facteurs sociaux) qui comptent dans la formation ?
- 4 - Dans l'environnement, quelle sorte de points d'appui importent le plus lorsque l'on forme des entrepreneurs ?
- 5 - Comment satisfaire par le moyen des programmes de formations les impérieux besoins des petites entreprises nouvelles et de l'emploi ?
- 6 - Comment atteindre un grand nombre de gens par des programmes de promotion de la petite entreprise sans s'exposer à diluer les programmes ou à les dénaturer d'autre manière ?

L'intérêt de ces interrogations est qu'elles sont directement utilisables pour

l'analyse de nos formations. En France, les pédagogues considèrent que l'objectif de l'apprentissage est de faire acquérir du SAVOIR, du SAVOIR FAIRE et du SAVOIR ÊTRE. Les études de Roger MUCHIELLI (1985)<sup>45</sup>, ont démontré que pour un adulte apprendre exige que soient remplies sept principales conditions :

---

45 - MUCHIELLI (Roger), Les méthodes actives de la pédagogie des adultes, (3ème ed. 1985. Les Éditions ESF, Collection Formation permanent en Sciences Humaines, Paris, 1985.

Un adulte apprend :

1 - s'il comprend : la matière à apprendre doit se structurer dans une logique facile à retenir. Le vocabulaire utilisé fera partie du vocabulaire quotidien du formé et les illustrations et les anecdotes relèveront de son référentiel.

2 - si la formation est en relation directe avec son quotidien. Cas et problèmes traités pendant le stage seront des problèmes réels. Si la matière enseignée est déconnectée de la réalité du formé l'acquisition ne sera pas durable<sup>46</sup>.

3 - s'il perçoit, comprend et accepte les objectifs du stage. Les objectifs doivent être clairement annoncé en début de formation et cohérents avec les attentes des stagiaires. Cela signifie que ces attentes seront exprimées ouvertement par chacun devant le groupe. L'apprentissage est fractionné en petites étapes progressives avec pour chacune un objectif. A chaque instant le stagiaire sait où il se situe dans l'apprentissage et en quoi ce qu'il fait contribue à l'atteinte de ses objectifs. Il faut préférer un apprentissage global à un apprentissage partiel : on comprend les détails si on a compris la logique du tout.

4 - s'il agit et s'engage. Nous retenons approximativement lorsque nous faisons attention<sup>47</sup> :

10% de ce que nous lisons,

20 % de ce que nous entendons,

30% de ce que nous voyons,

50% de ce que nous voyons et entendons en même temps,

80% de ce que nous disons,

90% de ce que nous disons en faisant quelque chose à propos de quoi nous réfléchissons et qui nous implique.

Il ressort de ces statistiques que plus un adulte agit, plus il apprend.

5 - un adulte apprend si le formateur sait utiliser les effets de la réussite et de l'échec. Ici, rôle capital revient au formateur qui explique aux formés les objectifs de la progression pédagogique et par là, les étapes de l'apprentissage. On précisera les résultats attendus des exercices. Il convient de favoriser les succès et d'expliquer factuellement les échecs. (comme pour le sports, il faut répéter longuement en salle avant les championnats et il vaut mieux faire des erreurs pendant l'entraînement que pendant la compétition).

6 - un adulte apprend s'il se sent intégrer dans un groupe. un adulte est plus facilement convaincu par ses pairs que par un formateur hiérarchique. Plus la pédagogie utilisera la synergie du groupe, plus l'apprentissage sera efficace.

7 - un adulte apprend s'il est dans un climat de participation. Il doit se sentir utile et non utilisé, considéré et non jugé, capable et non complexé.

---

46 - On utilisera avec prudence les jeux de rôle dont les liens ne sont pas évidents avec l'objectif

47 - Roger MUCHIELLI , op. cit.

### 3.2.2 - EXEMPLE D'ÉLABORATION D'UN PLAN DE FORMATION

Les entreprises souhaitent avoir des professionnels polyvalents, créatifs, sachant travailler collectivement, conscients de l'importance du « client roi », prenant des risques si besoin est, tout en ne faisant pas perdre d'argent à la société. Il est évident que de nombreux savoir-faire interviennent dans ce comportement. Il est donc essentiel de les apprendre. La plupart des entreprises souhaitent donner un cachet personnel aux relations de leurs membres avec leur environnement. Pour cela, elles ont très vite compris qu'il fallait donner une formation à leur personnel, c'est à dire proposer, organiser, prévoir, chiffrer les besoins, mesurer les attentes et se donner les moyens d'y répondre. De ce fait, elles sont prêtes à proposer à leurs personnels toutes les formations de catalogues (parfois même lorsque la dépense dépasse le montant du plan formation). B. GRIFFET, Directeur Formation de l'A.P.A.V.E Nord-Picardie, signale avec humour les formations à éviter :

- la formation pilule : la plus courte possible mais avec guérison garantie
- la formation placebo : si ça ne fait pas de bien, ça ne peut pas faire de mal.
- la formation miracle : la panacée universelle que l'on trouve dans tout bon catalogue,
- la formation impôt : il faut dépenser, donc dépensons et n'en parlons plus
- la formation récompense : pour faire plaisir et avoir la paix. Etc.

Il considère qu'un plan de formation est un outil dont se dote l'entreprise afin de moderniser et de valoriser ses ressources humaines.

Les facteurs inducteurs de formation sont nombreux : ils passent de l'évolution des organisations (évolutions des techniques, des méthodologies), à celle des métiers tout en prenant en compte l'amélioration de la qualité et de la communication. Il y a besoin de formation lorsqu'on constate un écart entre les compétences existantes et celles requises ou souhaitées. Mais comme chaque entreprise à sa propre stratégie, son organisation et sa culture, il n'existe pas de plan type de formation. En revanche on peut décrire les méthodologies d'élaboration, de suivi et d'évaluation. Le plan de formation est la résultante de quatre sources identifiables dans toute entreprise même si les fonctions auxquelles elles se réfèrent peuvent être ou non assurées par des personnes différentes. Toutes ces sources sont soumises à la pression de l'environnement dans lequel l'entreprise se trouve (environnement économique, institutionnel, juridique et socioculturel).

#### 3.2.2.1 - Rôles des demandeurs :

Il y a deux groupes de demandeurs. Le premier est constitué par les demandeurs de formation c'est à dire la Direction générale, les structures fonctionnelles, les structures opérationnelles et les personnels. Le second est celui du responsable du Plan de formation qui est chargé du recrutement des intervenants et de formuler le cadre des contenus. Il a une tâche pédagogique importante.

#### **a - Rôle des demandeurs de formation :**

Nous pensons qu'il est utile après avoir identifié les sources d'en préciser les rôles :

- La Direction Générale : Elle définit les besoins en formation liés aux axes stratégiques de l'entreprise. Ces besoins correspondent souvent à des actions concernant l'ensemble du personnel pour des périodes de longue durée (formation à la qualité, restructuration, ...)
- Les structures fonctionnelles : Elles définissent les besoins en formation liés à des projets transversaux ou résultant de contraintes administratives et légales (mise en place d'une politique commerciale, politique de sécurité, introduction de l'informatique ou de nouvelles technologies à l'échelle de l'entreprise, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Ces besoins correspondent à des catégories définies de personnels pour des actions à court ou moyen termes.
- Les structures opérationnelles : Elles définissent les besoins à court terme collectifs ou individuels liés à l'amélioration de l'outil de production (efficacité, fiabilité, sécurité, productivité). Elles visent une meilleure adaptation d'une personne à son poste de travail, l'augmentation des niveaux de compétences pour faciliter la polyvalence, etc.
- Les attentes individuelles : Leur recueil est important car chaque individu recherche légitimement à se perfectionner et à améliorer sa situation personnelle . Son adhésion est indispensable pour que les formations suivies soient efficaces.

#### **b- Rôle du responsable du Plan de formation**

Quelle que soit sa taille, la P.M.E. doit se donner un responsable du plan de formation capable d'identifier les principaux facteurs inducteurs de formation. Dans un premier temps, il procédera aux recensements des besoins. La notion de besoin est complexe parce qu'elle résulte d'un manque ressenti sans pour autant qu'une raison objective vienne systématiquement le justifier. La formation ne constituant pas une panacée, il faut vérifier qu'elle représente une réponse pertinente à chacune des préoccupations évoquées. Elle n'est pas non plus une fin en soi, mais un moyen permettant de résoudre un problème clairement exprimé et identifié. Concrètement, chaque cadre doit pouvoir exposer au responsable du plan de formation le problème pour lequel une formation apportera tout ou partie de la solution.

L'analyse des besoins exprimés devra aussi établir quelles sont les améliorations attendues sur le plan économique, technique et social.

#### **3.2.2.3 - Avant-projet et projet de plan**

L'avant-projet consiste à Transformation des besoins en objectifs de formation Pour traduire en objectifs de formation les "problèmes à résoudre", le responsable du plan doit recevoir des informations précises à transcrire en termes de savoir, savoir faire, savoir être. Cette étape prépare la dernière phase du plan : l'évaluation.

Il existe différentes méthodologies d'étude des besoins, mais c'est la plupart du temps un combiné d'entre elles qui est utilisé. On retient en général :

### **a) l'analyse des compétences requises par une fonction.**

Cette démarche consiste à faire exprimer par des experts<sup>48</sup> les capacités nécessaires à l'exercice d'une fonction en balayant les différentes tâches, des plus simples aux plus élaborées. La taxinomie sera d'autant plus détaillée que la fonction sera complexe. Le canevas mettra en évidence les connaissances, l'habileté et les comportements requis. La topologie la plus connue est : s'informer, informer, préparer, exécuter, contrôler, maintenir, organiser, améliorer. On y ajoutera en déclinaisons : la sécurité, la qualité, la productivité, l'organisation.

Si les besoins s'appliquent à une population importante, on associera, à cette première analyse, une analyse matricielle qui permettra de mettre en évidence les besoins collectifs et les capacités individuelles (les capacités apparaîtront en lignes et les individus en colonnes)

### **b) la méthode par vérification d'hypothèses :**

Il s'agit de formuler à priori un certain nombre d'hypothèses sur les besoins en formation d'une catégorie de salariés, puis de tester ces hypothèses auprès de cette population par questionnaires et entretiens. Cette méthode clarifie les demandes émanant de catégories bien définies de personnel. Elle a l'avantage de faire participer directement les demandeurs à l'élaboration de leur formation et renforcera ainsi leur motivation puis par la suite facilitera l'évaluation. (on l'utilise souvent pour motiver des cadres peu enclins à se former).

### **c) l'enquête par catalogue :**

Les responsables de l'entreprise ont une position très variable à l'égard des catalogues d'organismes de formation. Ils considèrent que la généralité des offres se fait au détriment de leur adaptation aux besoins. D'autre part, le catalogue provoque des vocations pas toujours justifiées et a tendance à être une démarche refuge. Il reste cependant un outil utile, ne serait ce que pour montrer les réponses aux besoins des entreprises.

### **d) le recueil des attentes individuelles :**

Le recueil des attentes individuelles est une des phases essentielles dans la réalisation d'un plan. Elle doit se dérouler après que les grandes orientations aient été définies par la hiérarchie. Un plan basé uniquement sur les demandes individuelles ne peut pas être la transcription de la stratégie de l'entreprise. Les salariés ont une vision complémentaire irremplaçable de l'entreprise et de leur poste de travail. Ils vont réagir en cautionnant, refusant, complétant, précisant, infléchissant les orientations du plan. A cette occasion deux messages importants doivent passer :

- tout salarié à obligation de maintenir au moins son niveau de compétence,

---

1 - 48 - On appelle "expert" toute personne qui détient des informations utiles sur la fonction et son évolution prévisible (hiérarchie, spécialités du métiers, clients...)



- le plan de formation privilégie l'acquisition de compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et ne peut pas prendre en compte tous les souhaits individuels aussi légitimes soient-ils.

Une information sur le droit au congé individuel de formation peut être donnée à cette occasion. Dans les petites structures le Responsable de formation (souvent le P-DG) peut rencontrer individuellement les intéressés mais dans les plus grandes entreprises il devra s'appuyer sur la hiérarchie immédiate. Pour recueillir les demandes individuelles, on peut envoyer à chaque salarié un questionnaire ou procéder à un entretien individuel ou collectif entre le hiérarchique immédiat et ses collaborateurs. Pour être optimale cette démarche doit être intégrée à l'entretien individuel annuel d'évaluation auquel les cadres sont particulièrement sensibles.

L'élaboration du **projet de plan** se déroulera de façon interactive entre tous les interlocuteurs de l'entreprise. C'est à ce stade du projet que le responsable du plan devra exercer son expertise pédagogique. Il évaluera pour chaque problème à résoudre la démarche pédagogique la plus appropriée et le type de stage le plus adapté. Cette étape est généralement difficile pour le responsable du plan, s'il n'a pas une formation de DRH, car il risque d'accepter le "mieux disant" qui n'est pas forcément le plus compétent, ni le plus efficace. Reste que trois types de stages sont possibles. A leur propos Bernard GRIFFET a proposé le tableau ci-après qui en présente les principales caractéristiques :

	<b>Formation interne</b>	<b>Formation inter-entreprise</b>	<b>Formation intra-entreprises</b>
Adaptation à l'entreprise	Excellente prise en compte de la culture d'entreprise	Aucune	bonne si l'organisme est impliqué très avant dans l'action
Coût	faible, mais on sous-estime souvent le temps de préparation	prix de la journée stagiaire élevée	Coût intermédiaire. Éviter de surcharger le groupe pour "amortir"
Effectif	au moins 5 stagiaires	formation individuelle	Au moins 5 stagiaires
Implication du Service formation	totale	Délégation complète	Partenariat avec l'organisme intervenant
Retombées opérationnelles	implication de la hiérarchie, continuité de l'action sur le terrain	Directement liée à la capacité de la hiérarchie d'intégrer les changements	Bonne si partenariat réel entre la hiérarchie, l'organisme et le Service Formation
Climat	Risques d'autocensure des stagiaires. Possibilité d'améliorer la communication interne	Absence de situations de blocage	Apport d'un regard extérieur à l'entreprise.

DOC. n°52 - B. Griffet

### 3.2.2.3 - Les aides :

On peut proposer deux types d'aides à l'entrepreneur. La première portera sur la forme de l'intervention, et plus particulièrement le choix des intervenants. La deuxième visera le fond de l'intervention. Elle aidera à l'élaboration de la progression pédagogique.

#### 1 - l'aide aux choix des intervenants

Actuellement en formation continue, un cadre ou un entrepreneur peut suivre des sessions dont les sujets couvrent pratiquement tous les besoins. Le responsable du plan de formation pourra cependant se renseigner sur les formateurs. Il est difficile pour un responsable d'évaluer sur une rencontre les qualités réelles de l'animateur. Il serait utile qu'il ait pu les mesurer au cours d'autres formations :

Il lui appartiendra de vérifier a priori auprès d'anciens stagiaires ou a posteriori auprès de ses stagiaires que les conditions suivantes sont dans l'ensemble respectées.

##### a) - le comportement de l'animateur

A propos des règles de conduite de l'animateur il existe en 3 impératifs fondamentaux dont il faut s'assurer du respect.

L'animateur devra :

1 - ne pas mélanger les genres, c'est à dire; avoir toujours une idée claire du type de réunion à conduire. Se donner les compétences nécessaires, prendre du recul, faire preuve de discernement quant à l'attitude prise par rapport au groupe. Savoir changer de rôle grâce à une grande souplesse d'adaptation,

2 - faire progresser le groupe vers sa maturité, c'est à dire l'aider à traverser les étapes de son évolution, ainsi qu'à percevoir et solutionner les difficultés qu'il rencontre (tension du lundi matin par exemple).

3 - faire progresser le groupe vers ses objectifs en agissant en tant qu'acteur de ce groupe.

En ce qui concerne le rôle de l'animateur, il convient d'exclure tout projet de manipulations, comme d'ailleurs le mythe de la non-directivité. Cela nous amène à nous demander quelles sont alors les qualités requises pour être animateur.

##### b) - les qualités de l'animateur

- ses interventions seront mesurées et opportunes (chiffres de BALES = nombre d'interventions de 17 à 20% du nombre total des interventions)
- il a clairement expliqué au groupe son rôle et l'orientation de ses interventions pour que les attentes soient canalisées (ce qui évite les frustrations)
- il évite d'émettre des idées sur le fond. Cela empêche les participants d'échanger entre eux.
- il fait des remarques qui favorisent l'interaction

- il perçoit et analyse rapidement la dynamique du groupe.
- Sa vigilance portera en permanence sur :
  - ses propres attitudes (réactions et adéquations de son comportement au genre et au moment)
  - les personnes dans le groupe (attitude, sens des interventions et des silences)
  - la dynamique du groupe : les interactions, la vie affective, les difficultés.
  - les objectifs de travail et de la réunion (but, maintien du thème, synthèse, progression vers les objectifs)
  - les conditions de travail: évaluation du temps, de l'horaire, de l'influence des conditions de travail sur le travail. Mais tout cela ne suffit pas si le rôle de la pédagogie basé sur les théorie de l'apprentissage ne sous-tend pas toute la formation.

Il appartient au responsable d'obtenir du formateur son plan de formation et la progression pédagogique envisagée pour atteindre les objectifs définis par le DRH.

## **2 - L'aide à l'élaboration de la progression pédagogique**

La progression pédagogique est la juxtaposition d'activités dont la réalisation progressive permet d'atteindre les objectifs fixés. Elle implique le découpage de l'objectif en modules et l'organisation chronologique des activités à l'intérieur de chaque module. Il conviendra de vérifier que la progression remplit bien les conditions d'apprentissage et différencie nettement l'objectif général, des objectifs fixés pour chaque module.

### **a) - Les objectifs pédagogiques sont de trois types**

- l'objectif cognitif, ou savoir, ou connaissances
- l'objectif psychomoteur, ou savoir-faire, ou compétences
- l'objectif affectif, ou savoir-être, ou comportement.

Les objectifs se rédigent en termes de *être capable de*, suivis de l'infinitif d'un verbe lié à la pensée, à l'action ou au ressenti., par exemple :

- être capable de fixer des objectifs.
- être capable de définir les moyens pour y parvenir.
- être capable d'établir une progression dans l'apprentissage
- être capable de créer une activité qui permette d'intégrer les acquisitions.
- être capable de contrôler les nouvelles compétences

### **b) - les quatre phases de l'apprentissage sont :**

- la phase d'incompétence inconsciente (on ignore tout ce qu'on ne sait pas)
- la phase d'incompétence consciente (on sait qu'on ne sait pas)
- la phase de compétence consciente (on sait faire, mais avec analyse et réflexion)
- la phase de compétence inconsciente (on fait systématiquement sans analyser ses moindres gestes. ex. la conduite automobile)

L'objectif de la progression pédagogique est d'amener chaque participant à la dernière phase sur la plus grande partie des modules et sur les objectifs finals du stage.

### c) - la progression pédagogique proprement dite :

La progression classique est la suivante :

#### 1 - activité heuristique : la découverte.

Activité indispensable qui permet de faire le point, de jouer la synergie du groupe, de conduire les apprenants vers l'autonomie en leur prouvant que la connaissance est en eux, de les faire s'impliquer dans la suite du stage.

#### 2 - activité démonstrative : l'exposé

C'est celui fait par le formateur ou un expert. Il est suivi ou alterne avec une démonstration sur machine ou de projections sur écran. Il peut être complété par une visite guidée. Cette activité sera d'autant plus efficace qu'elle suivra une activité heuristique. En début d'exposé ou de démonstration, l'orateur fera le lien entre les informations issues de l'activité heuristique et les messages qu'il souhaite transmettre. Les informations préparées par les activités heuristiques seront plus facilement intégrées. L'exposé seul ne permet pas d'atteindre les objectifs du module. On n'apprend pas en écoutant. Seule la progression pédagogique complète constituée des trois étapes conduit aux objectifs.

#### 3 - l'activité applicative : l'entraînement :

Le stagiaire va pouvoir agir et être confronté à la réussite ou à l'échec. Il va s'impliquer et passer d'une conception intellectuelle de la technique enseignée à une réalisation pratique. Il va vivre, faire sienne la technique. Chaque technique présentée sera donc précédée d'un exercice de découverte et suivi d'un ou de plusieurs exercices d'application. Un temps d'évaluation par les stagiaires doit être prévu en fin de formation.

Les besoins psychosociologiques des personnes en formation sont les suivants : comprendre, être rassuré, agir, appartenir, être reconnu.

Le premier besoin est de comprendre, mais le besoin d'être rassuré est particulièrement important en formation. Les besoins doivent être satisfaits dans l'ordre ascendant. En d'autres termes pour atteindre le degré de satisfaction supérieur, il convient que tous les degrés inférieurs soient satisfaits et cela dans l'ordre énoncé ci-dessus.

### **3.2.3 - LES THÉORIES RELATIVES À LA MOTIVATION DES HOMMES AU TRAVAIL**

Les sociologues de l'entreprise s'accordent pour dire que la survie des entreprises dépend de la motivation des hommes qui les composent. Les organisations produisant des biens et des services recèlent un énorme potentiel d'énergie, d'idées, de créativité et de volonté d'accomplissement. Elles voient aussi se répéter un fabuleux gaspillage de ces énergies. Mais il n'y a pas de recette miracle pour entraîner les hommes. Trouver les mots justes n'est pas toujours facile et on notera que la surmotivation a des effets pervers sur le plan psychologique.

Pour aboutir au paysage actuel, il est nécessaire de se souvenir des étapes significatives de cette évolution. A chaque phase une idée dominante a engendré une pratique. C'est ce que nous allons brièvement rapporter.

#### **a) - Les conceptions tayloriennes à l'aube de l'ère industrielle :**

A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle une conception unidimensionnelle de l'homme a visé l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles<sup>49</sup>. En échange de sa force physique l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel à son rendement. L'Organisation Scientifique du Travail (OST) ne prend en compte que l'homo economicus.

De cette école découle une organisation de l'entreprise où le travail est découpé *en unités élémentaires* au sein des postes. On aboutit au travail à la chaîne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Un contrôle stricte veille aux résultats et il convient de trouver le bon poste pour la bonne personne ("one best way"). Cette organisation et cette conception de l'homme au travail ont permis un bon en avant considérable pour l'économie des pays concernés.

#### **b) - L'expérience d'Elton MAYO**

Cette expérience fut menée entre 1928 et 1932 à la Western Electric de Hawthorne (Chicago). Elle cherchait à étudier la corrélation entre des conditions physiques (bruits, éclairage, chaleur) et le rendement des ouvriers. Le premier résultat de cette enquête démontra que dans une ambiance de groupe le rendement est meilleur quelque soient les conditions de travail. Les autres résultats provinrent d'un autre secteur où il fut constaté que travaillant dans une logique taylorienne les ouvriers se limitaient strictement à atteindre les quotas fixés. Une norme de groupe avait permis à un phénomène de freinage de s'installer.

En conclusion F.J. ROETHLISBERGER et de W.J. DICKSON, chercheurs à la Harvard University déclarent : "L'entreprise est un système social et les sentiments des travailleurs ne se comprennent qu'à partir des relations qu'ils entretiennent entre eux. Des groupes informels se constituent spontanément et permettent aux travailleurs de se défendre contre les changements issus de logiques spécialisées de coût ou d'efficacité". La mise en évidence des groupes informels et du facteur humain correspondent en terme de motivation au besoin social de relations et d'intégrations dans une cellule de base. L'importance de la dynamique du travail de groupe apparaît et il en a découlé deux courants :

- celui de *l'organisation en mosaïque* (un produit, un leader, un budget constituent une équipe) où des équipes très cohésives sont reliées à un axe fédérateur,

---

2 - 49 - A ce propos un ouvrage percutant a été écrit par Georges FRIEDMANN : "Le travail en miettes".

afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. A partir de ces hypothèses on comprendra que l'entreprise doit être contraignante. Elle mettra en place des règlements et des procédures détaillées, la division des tâches, un contrôle systématique, un style de management autoritaire, etc.

b - La théorie Y pose les hypothèses suivantes : l'effort physique et intellectuel dans le travail est naturel, le personnel ne souhaite pas être contrôlé autoritairement, il est capable de prendre des initiatives pour résoudre ses problèmes. Les gens aiment les responsabilités et s'ils sont soucieux de leur sécurité, ils cherchent également des réalisations d'estime et de réalisation personnelle. L'organisation du travail vise alors à un regroupement optimal des tâches, des responsabilités décentralisées, une ligne hiérarchique courte, une participation du personnel à la fixation des objectifs, un management fondé sur la confiance réciproque.

On constate que la théorie X établit les contraintes que subissent les hommes au travail et la théorie Y s'y oppose point par point.

Mac Gregor attire l'attention sur le lien interactif qui existe entre l'organisation, sa structure, son style de management et les motivations du personnel. La plupart des managers actuellement savent que 5% de leur personnel posent problème et que pour les 95% restant il leur faut jouer la carte de l'excellence. Cette théorie annonce le courant actuel de l'excellence par la motivation.

#### f) - La théorie de VROOM

Trois critères la caractérisent :

1 - L'expectation : cela désigne ce que chacun se croit capable de réaliser et ce qu'il attend comme résultat de son travail. Cette opinion et cette attente déterminent les efforts que chacun est prêt à faire. La perception de soi-même est déterminante dans la motivation à agir.

2 - l'instrumentalité : le travail représente le moyen d'obtenir une rétribution claire correspondant à l'effort. Selon VROOM, cette donnée est subjective<sup>52</sup> et varie selon les personnes.

3 - la valence : Pour que la motivation soit effective et que la notion d'instrumentalité joue son rôle, les avantages obtenus par le travail doivent avoir une réelle valeur aux yeux du salarié.

Pour VROOM en 1964, les trois notions que nous venons de citer sont les composantes essentielles de la motivation. Si l'un de ces éléments est absent la motivation de la personne est fortement affaiblie et le processus motivationnel désorganisé. Cette approche explique pourquoi ces notions subjectives

---

52 - Ce peut être le salaire, l'avancement, plus de reconnaissance, de plus grandes responsabilités, plus d'espace d'initiative, plus d'autonomie, un grand intérêt pour son travail.

#### **d) - L'enrichissement du travail.**

En 1959 Fred HERTZBERG après enquête auprès de deux cents ingénieurs et comptables, met en évidence que certains facteurs sont source d'insatisfaction. Ils proviennent en particulier

- de la politique du personnel émanant de la direction sous forme de notes de service et de règlement intérieur,
- de la surveillance et des contrôle exercés par les chefs,
- de la relation avec les supérieurs, en particulier de leur degré de compétence et de leur perception de la justice,
- des conditions physiques de travail,
- des relations avec les collègues.

Il constate que ces éléments suscitent des insatisfactions mais ne sont pas capables de susciter des satisfactions. HERTZBERG les nomment *facteurs d'hygiène* ou facteurs d'ambiance. En revanche il note les facteurs susceptibles de déclencher des actes motivés : *les facteurs de motivations*. Les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivations ne sont pas universels et invariables. Ils doivent être relativisés et actualisés à chaque période et en fonction de la catégorie socioprofessionnelle concernée<sup>51</sup>.

On considère que la motivation est constituée par l'ensemble des facteurs qui déterminent le comportement. Pour F. HERTZBERG, les facteurs susceptibles de déclencher des actes motivés sont le suivants :

- l'avancement
- les responsabilités
- la nature du travail
- la reconnaissance des capacités
- la réalisation des capacités

Mais l'application de ces théories dans les usines suédoises fabriquant des automobiles, s'est révélée décevante et les performances financières ont été moins élevées que celles des usines classiques. L'introduction de formes enrichies du travail a suscité la résistance des autres acteurs.

#### **e) - Les théories X et Y de MAC GREGOR**

Ces théories se sont constituées à partir de l'étude des représentations des managers.

a - La théorie X pose les conjectures suivantes : les hommes sont contraints de travailler et n'aiment pas le travail. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition et cherchent d'abord à préserver leur sécurité. Ils n'aiment pas le changement et ont besoin de directives strictes, car ils ne prennent pas d'initiatives personnelles. Ils ont besoin d'être contrôlés et punis pour faire l'effort nécessaire

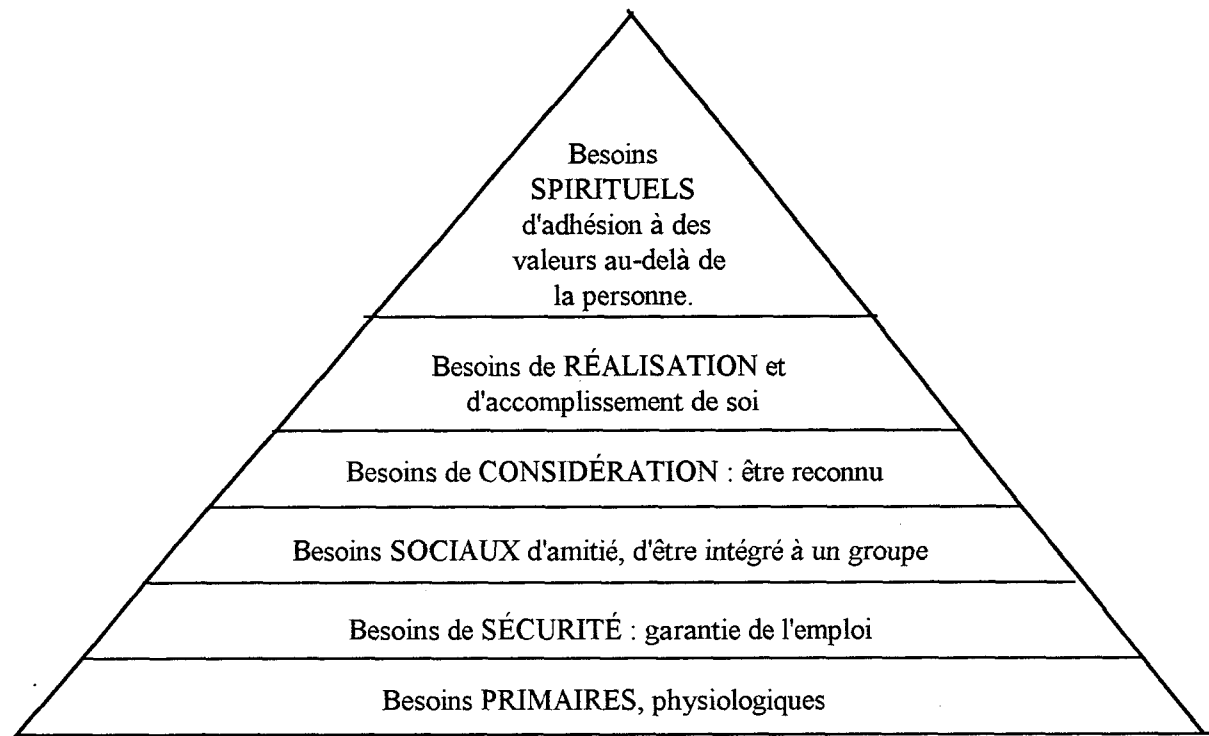
---

51 - Une autre enquête a montré que les ouvriers placent le salaire et la sécurité de l'emploi parmi les facteurs de motivation.

- l'école des relations humaines où cadres et agents de maîtrise deviennent psychologues d'encadrement, conseillers, etc. De cette école va aussi sortir l'utopie de la collaboration amicale<sup>50</sup>.

### c) - Les théories de MASLOW (1954)

MASLOW a proposé une conception systématique des besoins de l'homme au travail. Il hiérarchise les différents niveaux sous forme de pyramide.



Docn°53

Cette représentation rend compte d'un certain nombre de faits :

- Il y a une hiérarchie des besoins
- Un besoin ne peut être satisfait que si ceux qui le précèdent le sont déjà.
- il ne sert à rien de responsabiliser des gens qui sont insatisfaits par de mauvaises conditions de travail.
- de nombreux cadres dont les besoins inférieurs sont satisfaits sont plus portés à rechercher un développement de leurs compétences.

Cette carte reste cependant limitée par une relation trop simple qu'elle établit entre les différents niveaux de besoin et un comportement. On lui a reproché de se vouloir universelle et d'être de ce fait rendue trop simpliste.

---

3 - 50 - cette théorie a été considérée comme utopique parce qu'elle ne prenait pas en compte les phénomènes liés à l'organisation.



techniques et professionnelles. L'Académie de Lille reçoit environ 200.000 lycéens dans les secteurs public et privé et plus de 100.000 étudiants fréquentent les sept universités qui, avec un nombre important d'institutions d'enseignement supérieur, forment les cadres de demain. Une des clefs de la réussite du redéploiement économique passe par de nouvelles capacités de recherche et d'innovation. Il y a dans la région 6.500 chercheurs et enseignants-chercheurs, dont 3.500 permanents.

Les P.M.E/P.M.I régionales acquièrent de plus en plus de savoir faire en ce qui concerne l'exportation. Elles développent dans ce domaine une activité d'importance croissante. En effectuant 3,9% des exportations françaises la région Nord-Pas-de-Calais, qui échange de façon privilégiée avec la Communauté Européenne, occupe le troisième rang national. Les résultats globaux du commerce extérieur en 1995 ont fait apparaître une augmentation des exportations de 3,1% par rapport à 1994 et pour la même période l'évolution des importations a été de 0,3%. Dès 1986 la région Nord-Pas-de-Calais a évolué vers l'exportation de produits à plus forte valeur ajoutée. La part des exportations de matériel de transport et d'équipement industriel a gagné 14 points et celle des biens de consommation (textile compris) 3,4 points. Les industries agro-alimentaires sont restées stables à 14,6%.

Quatrième région de France pour le commerce de détail, le Nord-Pas-de-Calais est le leader européen de la VPC et réalise, avec une cinquantaine d'entreprises, 75% du chiffre d'affaires national du secteur. La métropole lilloise est la 3<sup>ème</sup> place financière française et la 9<sup>ème</sup> en Europe. Cinq compagnies d'assurance et de nombreuses sociétés de courtage de dimension nationale, font de Lille le second pôle d'assurances de France. Des infrastructures de services ont été construites à la croisée des TGV nord-européens. Avec le tertiaire, la région se modernise et rééquilibre ses activités. Les effectifs et la structure de la population, son mode de vie, son niveau culturel, ses coutumes, ses habitudes de consommation, sont autant de facteurs qui interviennent sur la pérennité des P.M.E/P.M.I.

L'expansion, la reconversion ou le maintien des activités économiques sont favorisées par tout un ensemble d'aides publiques en faveur des entreprises. Celles-ci sont accordées soit par la CEE, soit par l'État lui-même, soit par les différentes Collectivités Locales et Territoriales de plus en plus impliquées dans l'action économique. Il n'est pas aisé de connaître le montant exact des aides parce que des aides "remboursables" ne sont pas toujours remboursées et que l'on ne peut pas mesurer des formes d'aides indirectes et certaines retombées. C'est l'État qui est le plus gros apporteur d'aides (de façon à peu près stable environ 78 à 80% du montant annuel attribué) devant la C.E.E et les Collectivités Locales. Le poids des aides s'accroît constamment, mais il reste faible par rapport à celui estimé chez les autres pays européens (à l'exception du Royaume-Uni). Les finalités poursuivies par les grandes puissances sont très comparables même si les priorités et les méthodes sont très différentes. Actuellement les aides étatiques sont encadrées à Bruxelles en fonction de seuils et sont soumises à des notifications pour éviter qu'elles aient un impact sur la situation concurrentielle. Les aides visent tout autant à lancer, à soutenir ou à reconvertir des entreprises ou des secteurs d'activités qu'à développer des fonctions particulières au sein du système productif telles la recherche, la production, la modernisation, la localisation. Dans l'ensemble de toutes les aides recensées, l'I.N.S.E.E estime (1995) que l'Industrie n'en reçoit que 25%, les IAA 27 %, les transports 17 % et les Services 15%. La diversité des aides a entraîné de nombreuses typologies qui ont été établies principalement à partir de grandes distinctions générales, de

d'instrumentalité, d'expectation et de valence peuvent varier selon les individus, selon les groupes et selon les époques et il semble qu'aujourd'hui dans le contexte de crise économique grave, elles ne se retrouvent plus aussi fortement.

### **g) - Les besoins implicites de l'homme au travail :**

Les principes d'organisation de la démocratie industrielle en Norvège amènent THORSRUD à redéfinir des valeurs extérieures à l'entreprise qui se manifestent au niveau des besoins de l'homme. Ces valeurs sont négociables et peuvent être modifiées en fonction des situations et des acteurs. Les sept valeurs proposées répondent au besoin :

- d'avoir un travail intéressant avec un minimum de variété,
- de connaître la nature du travail effectué et la manière dont il est réalisé,
- d'apprendre au poste de travail et celui de continuer à se former pendant toute sa vie professionnelle,
- de disposer d'un espace de décision et d'initiative dans son travail,
- d'avoir un certain support social et d'obtenir une reconnaissance à l'intérieur de l'entreprise,
- de situer son travail par rapport aux objectifs généraux de l'entreprise et de pouvoir les relier à sa vie dans la communauté sociale.
- d'avoir l'espoir d'un avenir qui peut se concrétiser par une promotion ou sous d'autres formes.

De leur côté, industriels et syndicats déploraient l'écart que l'organisation hiérarchique de l'entreprise crée entre ces besoins et la réalité. Ils constataient à propos des motivations que les valeurs défendues par les salariés changent à mesure que croît l'abondance. La jeune génération dont le niveau d'enseignement est plus élevé souhaite faire un travail qui ait un sens. Elle veut apprendre en s'épanouissant, exercer un contrôle sur son propre travail et ne supporte plus l'autorité tatillonne des "petits chefs".

L'ensemble de ces attentes montrent que la société industrielle n'a pas su créer des formes de contrôle social de rechange.

### **h) - Les approches systémiques :**

Depuis 1950 et parallèlement aux propositions des psychosociologues du travail, des recherches se sont organisées autour d'approches en terme de système. La première est *l'Organisational Development (O.D.)*, la seconde est *l'Approche socio-technique*. Nous allons rappeler brièvement les théories dont il s'agit.

#### **a) Le développement des organisations**

L'O.D intègre trois dimensions :

- les personnes, avec leur échelle de valeurs, leur style de vie et leurs besoins.
- la technologie,

- les structures ou organisations sociales comme mode d'agencement des personnes entre elles et avec leur travail.

Elle prend en compte les exigences d'un environnement en mutation, la nécessité de structures souples et l'évolution des styles de vie. Son objectif est de permettre l'accomplissement des tâches et l'épanouissement humain. Ses outils sont le compte rendu d'enquête, l'intervention sur les relations du groupe par l'équipe de direction, et des actions sur les relations intergroupes qui visent à :

- réduire les possibilités de conflits par des modifications de structure ou de personnel
- résoudre les problèmes en suspens,
- aider à résoudre les problèmes manifestes,
- aider à obtenir un changement dans les relations.

Cette méthode a pour mérite d'aborder la motivation des gens au travail en les considérant dans l'organisation à laquelle ils appartiennent. Elle identifie les points chauds sur lesquels une action peut conduire à créer une organisation sociale plus compétente.

#### b) L'approche socio-technique :

Ce dernier courant est apparu après l'expérience réussie dans le charbonnage britanniques.

D'après Henri SAVALL (1975), les besoins psychologiques pris en compte dans cette approche sont les suivants :

- "avoir un contenu du travail qui exige autre chose qu'une prestation physique et qui revête un aspect varié,
- apprendre un travail, renouveler cet apprentissage, disposer d'un certain degré de liberté de réalisation dans le travail,
- disposer d'un domaine (si petit soit-il) de pouvoir de décision, impliquant un travail,
- avoir des rapports sociaux et une certaine considération dans le poste de travail,
- pouvoir expliquer ce que l'on fait et ce que l'on produit pendant sa vie dans la communauté,
- sentir que le travail conduit à un futur souhaitable".

Les critères d'analyse sont établis à partir de questions qui visent à mesurer la satisfaction des besoins ci-dessus définis. L'intérêt de cette approche est de partir des motivations psychologiques pour les dépasser en montrant la nécessité d'intervenir sur l'organisation elle-même. Ceci avec la participation du plus grand nombre possible de travailleurs.

De cet historique il ressort que tous les courants ont, en fonction des époques et des abords choisis, négligé les points suivants :

- motiver n'est pas rechercher la satisfaction à tout prix. L'insatisfaction est un moteur qui pousse à l'action à condition que les intéressés espèrent par ce moyen atteindre leur but.
- motiver le groupe de travail est plus porteur que de se centrer sur les personnes individuellement.
- L'adhésion à l'entreprise n'est plus naturelle et cependant cette condition est devenue impérative.
- Motiver c'est permettre à ses interlocuteurs d'exercer leur pouvoir.
- Motiver revient à reconnaître le pouvoir des autres parties et à négocier des modalités d'action acceptables par elles.
- Motiver n'est pas manipuler des individus, mais c'est créer un environnement et des conditions qui facilitent l'émergence de comportements productifs.
- L'environnement économique et social est une donnée incontournable à considérer au cas par cas.

Pour préciser le paysage actuel nous nous inspirerons des observations de Claude LEVY-BOYER à partir d'une enquête de J. ROUSSELET faite auprès de 10.000 jeunes.

"La majorité d'entre eux parle d'abord de son environnement et de ses loisirs avant de citer le travail".

Pour ces chercheurs, cela proviendrait :

- "de la diminution systématique des heures de travail qui libère un temps de plus en plus important pour les loisirs,
- de la multiplication des activités de loisir qui concurrence le travail en ce qui concerne la motivation.
- l'assouplissement du temps de travail (horaires variables,, travail à la carte, etc.) qui facilite le développement des activités extra-professionnelles.
- les effets imprévus du chômage amènent de nombreux demandeurs d'emplois à prendre des responsabilités dans des associations et ils les conservent par la suite.
- l'indemnisation du chômage incite certaines personnes à modérer leur recherche.
- le rôle des media influence la représentation des attitudes au travail. La tendance à la démotivation est alimentée par une "explication" selon laquelle toute une série de difficultés est due à des éléments extérieurs : le prix du pétrole, la variation du cours du dollar, le dumping exercé par les japonais ou les exportations abusives des pays à bas salaires. Ces discours renforcent une attitude de résignation des salariés qui n'ont pas les moyens de changer ces événements".

L'auteur nuance son tableau en remarquant que cette crise des motivations affecte de façon inégale les différentes catégories de salariés. De nombreuses femmes diplômées considèrent que le travail est un moyen d'insertion et de reconnaissance

sociale : le travail, au-delà de la nécessité d'un deuxième salaire, devient une opportunité de développement personnel.

Pour PETERS chantre de la notion d'excellence l'objectif est d' "amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires"<sup>53</sup>. Les études des années 90 montrent que les Français ont tendance à rechercher une vie sociale agréable et la sécurité plutôt que le succès individuel ou collectif (ce qui serait plutôt le cas de la Grande Bretagne et des U.S.A.).

Si les motivations au travail sont renforcées par la qualité des relations que le responsable sait entretenir avec ses collaborateurs, elles dépendent tout aussi fortement de l'entreprise elle-même, c'est à dire des structures et de l'organisation, des valeurs de l'entreprise et de sa philosophie du management.. Le motivation au travail n'est pas seulement un processus interactif qui se crée entre les personnes, c'est aussi une série d'interactions entre les personnes et leur environnement organisationnel. Certaines entreprises sont plus motivantes que d'autres.

Il y a des lois psychologiques de l'adhésion.

#### Pour l'individu :

- Tout projet qui apparaît difficilement applicable crée chez un individu des phénomènes négatifs qui le perturbent lourdement et se traduisent par de la passivité, de l'agressivité, de la culpabilité, du mensonge ou de la manipulation, c'est à dire fausse adhésion ou rejet.
- Tout projet qui apparaît applicable avec un effort correspondant à ses possibilités, permettant un dépassement à sa mesure provoque joie, énergie, motivation, intégration au groupe, créativité, donc une forte adhésion.
- Tout projet trop facilement applicable donne les mêmes symptômes qu'un projet trop difficile.

#### Pour les entreprises:

Tout projet trop difficile à appliquer crée dans l'entreprises des habitudes de "contourner la loi" et de "tricher". Il accroît une organisation informelle négative (une espèce de marché noir de l'information) donne de bonnes raisons de remettre en cause l'autorité et sa légitimité. Le projet d'entreprise sera perçu comme une aide et suscitera aussi une adhésion active s'il est reconnu comme véritable et efficace. Il devra alors répondre aux critères suivants :

- il s'agit d'une aide qui répond au soucis réels de la personne qui est aidée
- c'est une aide compétente, apte à répondre à ce souci,
- c'est une aide qui ne fait pas plus de 50% du chemin,
- elle ne sort pas de son rôle prévu dans l'organisation
- il s'agit d'une aide heureuse et fière.

Pour insuffler du dynamisme à son équipe, il est utile d'être soi-même motivé. Si un cadre est démotivé, il faudra lui demander de prendre conscience du mécanisme lui-même, de le reconnaître et de l'accepter. Cela facilitera la phase de

---

<sup>53</sup> - Le prix de l'excellence édité au Seuil en 1985.

remotivation. En fait il s'agit de l'expérience négative tirée d'une situation perçue comme difficile. Au cours des entretiens de progrès, l'évaluation des résultats, des comportements professionnels et des potentiels, permet à chacun de savoir comment il est apprécié. Elle éclaire aussi les acteurs sur leur progression vers les objectifs et les moyens de réussite. Enfin, elle indique à chacun ce que son travail lui permet d'obtenir.

L'entreprise doit connaître les motivations de son personnel pour agir sur ce qui est insuffisant. En conclusion, nous citerons J-D CHIFFRE (1994), pour lequel "l'art de la motivation est celui de la pluralité et de la richesse des formes d'échange".

### **3.3 - COMPORTEMENT SPÉCIFIQUE DES P.M.I**

#### **3.3.1 - LA QUALIFICATION**

Le terme de "qualification" recouvre trois notions très différentes : la qualification individuelle, la qualification de l'emploi et la qualification salariale.

En général, le recours à la formation est relativement faible dans les P.M.I. Le taux de participation financière est fonction de la taille des entreprises mais les industries de biens de consommations sont, à taille égale, relativement moins formatrices que les autres industries. La proportion de stagiaires chez les ouvriers des P.M.I des industries de biens de consommation est très peu élevée. Une étude du C.E.R.E.Q confirme que moins un salarié est qualifié et plus il a un travail manuel, moins il a de chance de partir en stage. La durée des stages est aussi un critère d'implication des entreprises. Elle est la moins élevée dans le secteur des biens de consommation (43 h contre 51 à 57 h. dans les autres secteurs).

La taille de l'entreprise et le secteur d'activité dans lequel elle est située ont une forte influence sur l'intensité de la formation.

La structure des emplois en grands groupes socioprofessionnels est relativement stable sur les 30 dernières années. A cet égard, les ouvriers étaient encore en 1989 le groupe dominant, et les femmes occupaient toujours en majorité les emplois les moins qualifiés. Depuis 1974, le groupe des ouvriers non qualifiés est massivement touché par les suppressions d'emplois.

#### **3.3.2 - RÉPARTITION des SALARIÉS et des ENTREPRISE INDUSTRIELLES**

Les P.M.I présentent une structure moins intense en emplois techniques supérieurs et inversement plus lourde en emplois ouvriers. Le S.E.S.S.I considère que par secteur d'entreprises industrielles, les répartitions par catégories sont à peu

catégorie cadres supérieurs. Catégorie assez proche des cadres supérieurs, les cadres intermédiaires sont légèrement moins nombreux dans les P.M.I que dans les grandes industries. A l'inverse des groupes précédents, les employés et les ouvriers sont plus représentés dans les P.M.I que dans la grande industrie.

En France, en 1994, 96% des entreprises sont des P.M.I qui rassemblent 50% des effectifs et réalisent 41% du chiffre d'affaires industriel dont 36,1% sont produits dans les activités du secteur des biens intermédiaires et 37,5% dans celles du secteur des biens de consommation.

Près de 50.000 établissements industriels sont répartis dans les 22 régions françaises. Ils appartiennent pour les 3/4 à des P.M.I. Il y a une prédominance des P.M.I dans le sud de la France où elles emploient 58% des effectifs salariés de l'industrie. La localisation des P.M.I dans les zones d'aménagement du territoire (Z.A.T) n'a qu'un faible impact sur leurs résultats. Leur taille apparaît comme légèrement supérieure (+ 3%) ce qui semble être un avantage, mais les rémunérations distribuées par les P.M.I dans ces zones sont nettement plus faibles que sur le reste du territoire. Quant à la productivité apparente du travail calculée par le rapport de la valeur ajoutée hors taxe à l'effectif employé (VAHT/EFF) les Z.A.T présentent un écart défavorable important.

Comme les P.M.E., les P.M.I françaises occupent une position médiane par rapport à leurs homologues étrangères<sup>54</sup>. Il reste que l'analyse distincte des structures et du fonctionnement des P.M.I montre que la différence entre P.M.E et P.M.I tient essentiellement au fait que les deux groupes se situent dans des secteurs différents et qu'ils ont chacun leur propre histoire, ce qui produit des cultures d'entreprises qui ont peu de points communs. On constate surtout pour les P.M.I des adaptations à l'environnement et aux types de productions qui souvent se prêtent mieux à la mécanisation<sup>55</sup>. La restructuration des groupes industriels a entraîné la disparition de nombreuses très petites (moins de 20 salariés) P.M.I qui travaillaient pour un trop petit nombre de clients.

Au premier rang des contraintes environnementales spécifiques, on a noté les actions des écologistes qui ont obligé certaines entreprises industrielles à réduire leur pollution. Les travaux nécessaires pour maîtriser les rejets ont entraîné des restructurations et/ou des fermetures (problème de l'amiante, pollution dues aux tanneries, aux papeteries, ...). Dans ce cas, cadres et personnels ont fait l'objet de propositions de formation afin d'assurer leur reconversion.

---

1 - 54 - Source S.E.S.S.I, les chiffres clés des P.M.I, p.146

2 - 55 - Il n'y a pas, par définition, d'artisanat industriel et il est difficile de mécaniser le petit commerce..

### 3.3.3 - LES P.M.I RÉGIONALES

Le poids des P.M.I dans l'emploi industriel pour la Région Nord-Pas-de-Calais est de 51,8%, soit 1,8% de plus que la moyenne nationale.

Les effectifs par grands secteurs, en 1994, pour le Nord-Pas-de-Calais sont :

SECTEURS	EFFECTIFS
biens intermédiaires	94.558
biens d'équipement	74.190
biens de consommation	90.309
effectif total	259.057

Doc. n° 56 - d'après source S.E.S.S.I - Les chiffres clés des P.M.I, p.130

Dans l'entreprise, le savoir et le savoir-faire font partie du capital et ont plus de valeur que les équipements. On a pu le constater avec l'essor des services par rapport à l'industrie. L'augmentation du volume des informations échangées est estimé à plus de 15% par an<sup>56</sup>.

Les causes de cette augmentation sont :

- l'accélération de l'évolution technique
- l'accroissement du rôle des savoirs
- l'importance des consignes de sécurité (particulièrement dans l'industrie)
- l'intellectualisation de la gestion
- la fragmentation des marchés,
- l'accroissement des exigences des clients
- l'accroissement de la complexité des réglementations et des formalités (particulièrement ressentie dans les P.M.E/P.M.I.)
- les exigences des personnels.

On mesure parfaitement devant cette liste (non - exhaustive) la nécessité des formations.

---

3 - 56 - Séminaire R. MUCHIELLI . Op. cit.



## CONCLUSION DE CE CHAPITRE

L'entrepreneur à qui l'organisation doit son existence est défini comme "une personne capable de s'intéresser au milieu, de déceler les possibilités de l'améliorer, d'y affecter des ressources et d'agir pour porter ses responsabilités à leur maximum" Ce profil correspond à celui d'une personne capable de créer, de prendre rapidement des décisions, de percevoir finement son environnement et de fonctionner en totale responsabilité. Organiser une entreprise c'est la pourvoir de tout ce qui est nécessaire à son fonctionnement. Pour cela il convient de mettre en place et de gérer les fonctions opérationnelles (fonction de production et fonction commerciale) et les fonctions logistiques ou de support (R&D et G.R.H.)

Profondément marquée par ses activités traditionnelles, la Région avait un déficit en matière d'encadrement. Il apparaît, au jour de cette enquête (fin 1996), qu'elle comble ce retard année après année. Avec 8,7% de cadres en 1996, la RNOPC n'est plus qu'à un point et demi de la moyenne nationale. En réalité, cette appréciation globale cache le fait qu'en 1996 le déficit a été résorbé au niveau des moyennes et des grandes P.M.E/P.M.I qui ont dépassé le niveau national et, en ce qui concerne les secteurs secondaire et tertiaire, les structures de l'emploi sont devenues comparables à la structure nationale, avec une croissance très rapide du secteur des services, signe d'une modernisation du tissu économique.

Dans la région Nord-Pas-de-Calais, c'est sur les petites P.M.E/P.M.I (moins de 50 salariés) que doit porter l'effort de recrutement des cadres parce qu'elles emploient proportionnellement un nombre de cadres plus faible que dans le reste de la France. Pour pallier à cette insuffisance, l'Éducation Nationale a créé en 1994 un BTS « adjoint de direction dans les P.M.E/P.M.I ». Les étudiants sont formés pour assister les chefs d'entreprises de moins de 50 salariés<sup>57</sup>.

D'après l'A.P.E.C, en 1996, 18% des entreprises prévoient d'élargir leur encadrement contre 8% qui le réduiront. La reprise de l'emploi, prévue en 1995, a été confirmée. Les sorties, :retraites et retraites anticipées en majorité, sont évaluées à 5.110, les recrutements à 3.900 et les promotions internes à 1.890. Il se dégage un solde positif de 680 postes qui représentent une croissance des effectifs de 1%. Ces recrutements concernent pour moitié des cadres confirmés. L'embauche s'est faite en 1995 :

- à 43% dans le secteur des Services contre 38% en 1994 (moyenne nationale 56%)
- à 17% dans les entreprises commerciales (moyenne nationale 12%),
- à 32% dans l'industrie contre 26% en 1994 (moyenne nationale 26%)
- à 8% seulement dans le B.T.P qui était à 14% pendant l'année faste de 1994 (moyenne nationale actuelle : 6%).

---

4 - 57 - Les premiers diplômés étant sortis en Juin 1996, nous ne disposons pas encore des statistiques relatives à leur embauche (le Rectorat considère l'expérience comme "très positive").

Les prévisions sont encourageantes. Après la profonde dépression de 1993, les intentions d'embauches, vérifiées années après années, sont en hausse depuis 1994. Il est particulièrement intéressant de constater que *"ces intentions sont plus marquées dans les secteurs et fonctions qui témoignent de la modernisation de l'économie régionale, une économie qui est désormais davantage tertiaire qu'industrielle"* (enquête A.P.E.C 1995).

Il est prévu que 48% des cadres embauchés le seront dans des entreprises de services, de logistique ou de transports. 18% seront embauchés dans des entreprises commerciales. Ensemble ces deux chiffres rejoignent les intentions nationales (54% pour les services et 13% pour le commerce). Comme la moyenne nationale, l'industrie régionale embaucherait 28% des cadres recrutés en 1996. Si l'on examine les fonctions offertes au sein de ces secteurs, ce sont 46% de postes commerciaux qui seront offerts (23% seulement en moyenne nationale). Cette intention commerciale fortement marquée masque la perception que l'on peut avoir sur les autres fonctions.

Dans le domaine de l'informatique l'intention de recruter 9% des cadres reste un peu au-dessous de la moyenne nationale qui s'élève à 11%, là encore la RNOPC s'efforce de combler son retard. Des prévisions de recrutement nous déduisons avec l'I.N.S.E.E que " Si les entreprises commencent par concevoir pour produire et ensuite vendre, alors avec un bond en avant des cadres commerciaux, la Région Nord-Pas-de-Calais serait en avance". L'activité commerciale est de plus en plus importante dans le tissu régional, y compris pour les entreprises industrielles qui continuent à peser lourdement dans la balance de la Région Nord-Pas-de-Calais".

De la formation des dirigeants et de celle des cadres vont dépendre à la fois le type de management de l'entreprise, mais aussi et surtout sa pérennité. Il serait donc essentiel pour la pérennité des entreprises que ceux qui ont des responsabilités vitales, aient une formation adéquate ou soient capables de la compléter. Les efforts importants de formation consentis par les Chambres de Commerce et les organismes professionnels ne rencontrent pas auprès de ceux qui en ont réellement besoin l'écho qu'ils méritent. La formation dans ce domaine fait encore très souvent défaut. Les dirigeants diplômés des écoles d'ingénieurs appartiennent à des générations qui n'ont pas bénéficié de la rénovation des programmes à propos des relations humaines et de la Communication. Leur incapacité à déléguer une partie de leur pouvoir et la conjoncture difficile pour nombre d'entre eux font qu'ils disposent de peu de temps pour se former.

Devant l'abondance des offres de formation, l'entrepreneur devra identifier les formations proposées, en mesurer la valeur et les besoins auxquels elles répondent. La formation d'un cadre, comme celle d'un chef d'entreprise peut résulter du suivi de différentes filières : soit celles de la formation initiale, soit celles de la formation continue. Il peut aussi être autodidacte ( 41% des chefs d'entreprises contactées) c'est à dire avoir assuré sa propre formation. Dans le monde actuel et futur du travail chaque salariés est appelé à changer au moins deux fois de métier. On peut présumer que dans ce contexte la formation

continuée va prendre de plus en plus d'importance et tous les agents de l'économie devront être disposés à reprendre des formations à différents moments de leur vie.

Un plan de formation est un outil dont se dote l'entreprise afin de moderniser et de valoriser ses ressources humaines. Les facteurs inducteurs de formation sont nombreux. Ils passent de l'évolution des organisations (évolutions des techniques, des méthodologies), à celle des métiers tout en prenant en compte l'amélioration de la qualité et de la communication. Il y a besoin de formation lorsqu'on constate un écart entre les compétences existantes et celles requises ou souhaitées. Pour traduire en objectifs de formation les "problèmes à résoudre", le responsable du plan doit recevoir des informations précises à transcrire en termes de savoir, savoir faire, savoir être. Il existe différentes méthodologies d'étude des besoins, mais c'est la plupart du temps un combiné d'entre elles qui est utilisé. Il y a trois types de formation : interne, inter-entreprises, intra-entreprise. La taille de l'entreprise et le secteur d'activité dans lequel elle est située ont une forte influence sur l'intensité de la formation. En général, le recours à la formation est relativement faible dans les P.M.I. Le taux de participation financière est fonction de la taille des entreprises mais les industries de biens de consommations sont, à taille égale, relativement moins formatrices que les autres industries.

Les sociologues de l'entreprise s'accordent pour dire que la survie des entreprises dépend de la motivation des hommes qui les composent. Les organisations produisant des biens et des services recèlent un énorme potentiel d'énergie, d'idées, de créativité et de volonté d'accomplissement. Elles voient aussi se répéter un fabuleux gaspillage de ces énergies. Mais il n'y a pas de recette miracle pour entraîner les hommes. Trouver les mots justes n'est pas toujours facile. Un rappel rapide des étapes significatives de l'évolution de la gestion des ressources humaines explique comment on a abouti au paysage actuel : à chaque phase une idée dominante a engendré une pratique. Si les motivations au travail sont renforcées par la qualité des relations que le responsable sait entretenir avec ses collaborateurs, elles dépendent tout aussi fortement de l'entreprise elle-même, c'est à dire des structures et de leur organisation, des valeurs de l'entreprise et de sa philosophie du management. La motivation au travail n'est pas seulement un processus interactif qui se crée entre les personnes, c'est aussi une série d'interactions entre les personnes et leur environnement organisationnel. Certaines entreprises sont plus motivantes que d'autres. La gestion stratégique serait plutôt dans une phase "préparadigmatique". Les nombreux modèles de fonctionnement établissent encore des lois contradictoires dont les limites de validité n'ont pas été établies. La gestion de l'entreprise présente un grand nombre de paradoxes : se spécialiser mais rester polyvalente pour gagner en flexibilité, assurer la continuité en innovant, entretenir des oppositions constructives en empêchant les déviations, enfin prendre en compte les qualités de tous et faire de leurs défauts un avantage !

Si, peu d'entrepreneurs parviennent à présenter une gestion en tout point réussie, la plupart d'entre eux arrivent tout de même à faire vivre assez bien leur entreprise, mais personne n'a jamais mesuré à quel prix.

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **LES FACTEURS CONSTITUTIFS DE LA PÉRENNISATION DES P.M.E/P.M.I.**

**CHAPITRE 1 - LA VITALITÉ DE L'ENTREPRISE**

**CHAPITRE 2 - LA COMMUNICATION**

**CHAPITRE 3 - DÉVELOPPEMENT ET COMMUNICATION DES  
P.M.E./P.M.I RÉGIONALES (Analyse des résultats d'une enquête)**

Les théories économiques seraient relativement  
faciles à établir sans la présence de cet  
insupportable gêneur qu'est l'homme.

Alfred SAUVY

Parler de la durée de vie d'une entreprise nous a amenée naturellement à rechercher les éléments qui la favorisait. Au cours du premier chapitre, après avoir exposé des propositions théoriques de développement, nous avons suivi l'évolution de l'entreprise à travers l'Histoire et à travers l'histoire des affaires. L'approche des stratégies technologiques nous a fait aborder les Nouvelles Technologies de l'Information (N.T.I) qui sont les derniers moyens techniques proposés aux entreprises pour alimenter leur vitalité. Ensuite, nous avons étudié l'élément à la base de la durée de vie d'une entreprise, c'est à dire son dynamisme. Nous avons essayé de cerner ce qui le constituait. Nous avons retenu dans un premier temps, la veille technologique, l'innovation, la R&D.

Ensuite, le deuxième chapitre a porté sur l'autre pilier du dynamisme de l'entreprise. Il s'agit de la communication qui est une fonction stratégique transversale et multidimensionnelle. Après avoir brièvement rappelé les théories de la communication nous avons retenu l'Analyse Transactionnelle comme technique de communication. Nous avons noté les différents comportements d'encadrement analysés avec cet outil. Puis nous nous sommes intéressée à la communication interne et externe de l'entreprise, aux échanges avec ses publics et à ses logiques d'usage.

Le troisième chapitre est consacré à l'analyse des résultats de l'enquête que nous avons effectué auprès de 387 chefs d'entreprises de la région Nord-Pas de Calais. Pour ne pas dénaturer le sens des réponses, nous avons repris le plan du questionnaire et indiqué précisément le texte de chaque question posée. Nous avons analysé au fur et à mesure les résultats après avoir vérifié l'intervalle de confiance de la distribution des réponses traitées.

Ces analyses nous ont permis de mieux cerner les difficultés des entrepreneurs régionaux et de confronter leur point de vue à nos hypothèses.

# **CHAPITRE 1 - LA VITALITÉ DE L'ENTREPRISE**

<b><u>SECTION 1 : DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE</u></b> .....	210
1.1 - LES GRANDS COURANTS.....	210
1.2 - PROPOSITIONS THÉORIQUES DE DÉVELOPPEMENT.....	213
1.3 - LE DÉVELOPPEMENT DES P.M.E./P.M.I.....	221
<b><u>SECTION 2 : ÉVOLUTION ET DYNAMISME</u></b> .....	226
2.1 - L'ÉVOLUTION DES ENTREPRISES.....	226
2.2 - LES STRATÉGIES TECHNOLOGIQUES.....	234
2.3 - LE DYNAMISME DES P.M.E./P.M.I.....	251
<b><u>SECTION 3 : LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU DYNAMISME</u></b> .....	255
3.1 - LA VEILLE TECHNOLOGIQUE.....	255
3.2 - L'INNOVATION.....	259
3.3 - LA RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT.....	277
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE</b> .....	286

## SECTION 1 : DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

### 1.1 - LES GRANDS COURANTS

L'entreprise est une organisation complexe, multidimensionnelle, évolutive qui autorise de nombreuses approches. Il n'y a pas une seule façon de penser sa réalité et ses problèmes. Ceci explique l'absence d'une théorie générale unique de la firme. EGGENS<sup>1</sup>(1975), BURREL et MORGAN (1979)<sup>2</sup> ont reclassé l'ensemble des théories des organisations en quatre grands courants établis en fonction des hypothèses que font les auteurs. Nous empruntons à Alain DESREUMAUX<sup>3</sup> (1992) l'exposé de cette classification dont nous allons voir successivement les grands courants.

*"BURREL et MORGAN considèrent que les théories sociales en général, et les théories des organisations en particulier, peuvent être reclassées en quatre grands courants reflétant chacun certaines hypothèses fondamentales quant à la nature de la science (sa dimension objective ou subjective) et la nature de la société (la préoccupation pour l'ordre et la régulation ou pour le changement radical) :*

- *le paradigme fondamentaliste : il est fondé sur l'hypothèse que la société a une existence concrète, réelle et possède un caractère systémique qui contribue à produire un état ordonné et régulé. Il est alors possible d'élaborer une science objective, libre de valeurs, les scientifiques étant distanciés de ce qu'il analyse selon une méthode rigoureuse ;*
- *le paradigme interprétatif : ce qui passe pour une réalité sociale n'existe pas au sens concret mais est le produit de l'expérience subjective (et intersubjective) des individus. La société est comprise du point de vue du participant en action plutôt qu'à celui de l'observateur. Il existe un monde*

---

1 - EGGENS (J.B.), "Peut-on parler d'une théorie générale de la firme ?" Revue Française de Gestion, mai et novembre 1975

2 - BURRELL (G.), ET MORGAN (G.), *Sociological paradigms and organizational analysis.*

3 - A. DESREUMAUX, *Introduction à la gestion des entreprises.* p.84.



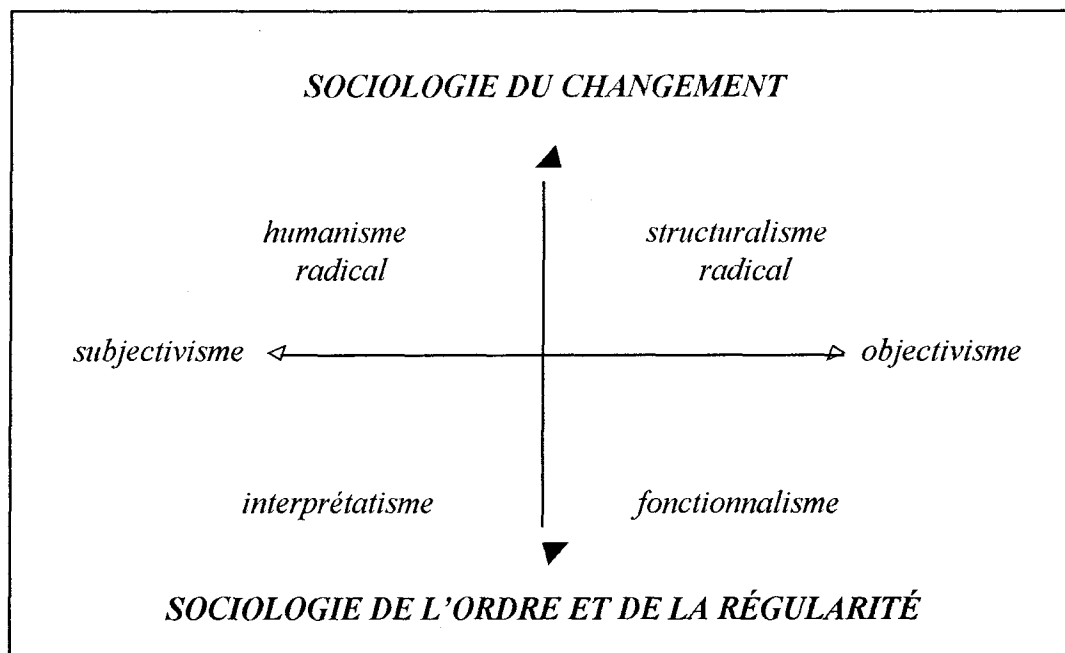
sous-jacent au monde social, mais il n'est pas possible d'élaborer une science sociale objective ;

■ le paradigme humaniste radical : la réalité est socialement créée et maintenue mais les individus deviennent prisonniers de la réalité qu'ils créent. Le processus de création de la réalité est influencé par des processus psychiques et sociaux qui contraignent les individus et jouent un rôle aliénant. Le problème est de savoir comment les individus peuvent articuler pensée et action pour transcender cette aliénation ;

■ le paradigme structuraliste radical : comme pour le paradigme précédent, la société est considérée comme une force potentielle dominant, mais qui existe indépendamment de la façon dont elle est perçue et réaffirmée par les individus. Cette réalité est considérée comme marquée par des contradictions qui conduisent inévitablement à des changements radicaux.

Chacun de ces paradigmes a des implications spécifiques en matière d'étude des organisations. Les métaphores dominantes à cet égard relèvent du paradigme fonctionnaliste."

Schématiquement on obtient :



n° 54 - d'après BURREL et MORGAN, 1979, proposé par A. Desreumaux<sup>4</sup>."

De nombreuses métaphores sont utilisées pour décrire l'entreprise<sup>5</sup>. Les écrits de gestion de l'école dite classique ont utilisé celles de la machine inspirée

4 - EGGENS, Op. cit.

de la physique : l'entreprise doit être construite et gouvernée rationnellement en fonction d'un plan et de spécifications techniques. Les rôles sont standardisés et les procédures et les règles formalisées.

Une deuxième métaphore courante est celle de l'organisme, inspirée de la biologie. C'est T. PARSONS (1951) qui, le premier, a fait de l'entreprise un organisme vivant dépendant des échanges entretenus avec son environnement. Actuellement de nombreuses théories organisationnelles ont emprunté cette voie en la développant et, comme l'école « des Relations Humaines » en y incluant des travaux sur la motivation et les besoins de individus [Thèses de MASLOW (1954), ARGYRIS (1973), Mc GREGOR(1960) et HERZBERG (1971)].

SKINNER (1971) a repris les termes mécanistes de schéma stimulus-réponses pour traiter les problèmes.

Enfin Von BERTALANFFY (1973) a élaboré une méthode d'analyse qui part du concept de système ouvert s'appuyant sur les principes biologiques (tout en différenciant les systèmes organisés des systèmes vivants) pour constituer l'approche dite systémique. Cette dernière a été complétée par une large partie de la théorie de la contingence structurelle<sup>6</sup> qui a cherché à démontrer que grâce à leur adaptation au contexte certaines formes sont plus efficaces que d'autres. La théorie de la contingence dissipe l'illusion des solutions universelles et affine les concepts et les outils mais « la version qu'elle propose du phénomène d'adaptation de l'entreprise est marquée du biais d'un déterminisme largement contestable » (DESREUMAUX, 1992).

L'analogie biologique a inspiré d'autres mouvements : le développement organisationnel (BENNIS, 1962) et l'écologie des organisations (HANNAN et FREEMAN, 1977 ; TRIST, 1976). L'analogie du cerveau a donné naissance à la théorie de la rationalité limitée (H. SIMON)<sup>7</sup>. Celle-ci s'intéresse au comportement psychologique du décideur individuel considéré comme doté d'une rationalité limitée et de conduites orientées par ses environnements psychologiques. Le décideur n'a pas les moyens d'étudier toutes les solutions possibles. Il se contentera de choisir la première solution jugée satisfaisante. « Il existe une hiérarchie des décisions, les conduites actuelles sont le résultat de décisions passées et limitent l'horizon des décisions futures ».

L'analogie cybernétique porte sur les phénomènes d'apprentissage et d'auto-organisation qui marquent le fonctionnement de l'entreprise. La cybernétique considère que les ensembles sociaux peuvent s'analyser comme des

---

5 - G. MORGAN (1989) a établi une liste des métaphores utilisées dans l'analyse des entreprises.

6 - les travaux fondateurs sont l'oeuvre de BURNS et STALKER (1961), WOODWARD (1965), LAWRENCE et LORSCH (1973) et, en Angleterre, des chercheurs du groupe d'ASTON.

7 - Sa contribution aux théories de la décision a valu le prix Nobel en 1978 à H. SIMON.

modèles d'information et de contrôle sous l'action de boucle de rétroaction d'information permettant l'adaptation aux changements externes grâce à des décisions informées<sup>8</sup>. Plus récemment l'entreprise a été présentée comme un phénomène culturel : l'entreprise est ou a une culture. Cette culture est le fruit d'un processus d'apprentissage dont émergent l'ensemble des paramètres qui lui sont propres et les acquis de son expérience quotidienne.

Une quatrième métaphore, celle du politique, a abouti à la théorie comportementale de la firme (H. SIMON puis CYERT & MARCH, 1970). L'entreprise apparaît comme une entité pluraliste et conflictuelle où se développe des stratégies et des jeux de pouvoir. M. CROZIER et E. FRIEDBERG (1977) ont proposé<sup>9</sup> le modèle de « l'analyse stratégique » qui prend en compte essentiellement les diverses catégories d'acteurs, leur champ d'activités ; la conception qu'ils ont de leurs activités et de celles des autres, les relations entre les acteurs et la façon dont ils voient leurs possibilités d'action et les possibilités des autres. La démarche stratégique vise à utiliser les données descriptives sur les opinions, les perceptions, les sentiments et les attitudes des acteurs pour reconstruire la structure de pouvoir, ainsi que la nature et les règles des jeux qui régulent l'interaction des acteurs et conditionnent leurs conduites.

De nombreuses autres métaphores ont été moins utilisées alors que certaines étaient largement déclinées. Leur ensemble démontre d'une part, la diversité des regards possibles et, d'autre part l'élargissement du champ des réflexions sur les organisations. Ces ouvertures peuvent être considérées comme un enrichissement par l'apport de nouveaux moyens pour saisir la complexité et la diversité des organisations.

## **1.2 - PROPOSITIONS THÉORIQUES DE DÉVELOPPEMENT :**

Les modèles de développement qui servent le plus régulièrement de référence ont été proposés par LIPPITT & SCHMIDT, GREINER et ADIZES. Un modèle de synthèse de ces points de vue a été constitué par QUIN et CAMERON. Nous les avons successivement résumés ci-après.

### **1.2.1. - LE MODÈLE de LIPPITT & SCHMIDT**

LIPPITT et SCHMIDT (1967) assimilent l'entreprise à un organisme vivant dont le développement passe par trois étapes : la naissance, la jeunesse et la

---

8 - C'est sur la cybernétique et la théorie de l'information que s'appuient les travaux relatifs à l'intelligence artificielle.

9 - L'acteur et le système - Édition point Seuil

maturité. Plus que la taille, la part de marché détenu ou tout autre critère classique, ce sont les problèmes rencontrés et la manière de les traiter qui caractérisent chaque étape du développement. Ils signalent six "crises organisationnelles" prévisibles :

■ **Étape 1** - La première crise se produit au moment de la création de l'entreprise. Cette dernière ne prend réellement corps que lorsque son promoteur a décidé de ce qu'il veut investir et risquer en capitaux, en énergie, en temps et en réputation, pour concrétiser l'idée initiale et agencer les ressources en un système socio-technique.

■ **Étape 2** - Une nouvelle série d'obstacles se présentera lorsqu'il s'agira de faire survivre le système. Le climat d'enthousiasme dans lequel s'est réalisée la création doit maintenant se perpétuer dans un contexte plus fastidieux fait de défis, de difficultés quotidiennes. Les créateurs doivent alors réévaluer leurs aspirations à long terme et consentir des sacrifices.

■ **Étape 3** - La troisième crise se produira lorsqu'il faudra atteindre la stabilité. Au fur et à mesure que les pressions extérieures se relâchent (incertitudes quant au marché, exigences des créanciers, etc.) les problèmes internes deviennent plus évidents. Les tensions interpersonnelles se manifestent, des attentes différentes s'expriment ouvertement. Le personnel revendique la rémunération des sacrifices initialement consentis. Les problèmes de formation du personnel, de développement d'un esprit d'équipe, de stabilisation d'une clientèle de base, d'élaboration de plans à long terme se posent également. Il convient de renforcer l'ordre et l'organisation, de consolider l'entreprise avant d'envisager de nouveaux développements d'activité.

■ **Étape 4** - D'autres problèmes apparaîtront lorsqu'il faudra affirmer la réputation et l'image de l'organisation. La stabilité peut se transformer en stagnation si les responsables ne procèdent pas à l'examen critique des produits et des activités internes et externes de l'entreprise. La question est de savoir si le dirigeant propriétaire est capable de procéder à l'évaluation et à l'amélioration constante de son entreprise et de percevoir ses propres capacités et ses faiblesses.

■ **Étape 5** - A la cinquième crise le créateur devra construire sa spécificité. Dans un environnement évolutif, l'entreprise ne survit que si elle s'adapte. Le succès passe par une "auto-actualisation", par la capacité de gérer le changement, avec la volonté de faire plein usage de ce qui fait la spécificité de l'entreprise.

■ **Étape 6** - La dernière difficulté surviendra lorsque l'entreprise, ayant atteint une situation confortable et maîtrisé ses problèmes successifs, éprouvera le besoin de gagner le respect de son personnel et la reconnaissance de la société. Il lui faudra alors définir les moyens de partager son succès.

Ces six étapes ne se succèdent pas de façon automatique. Il peut y avoir des régressions. Pour LIPPITT et SCHMIDT, il est important que les dirigeants de l'entreprise diagnostiquent les phases de croissance par lesquelles leur entreprise est passée et le stade de développement où elle se trouve. Ils pourront ainsi adopter les structures et les méthodes de gestion adéquates.

GREINER (1972) développe un autre scénario d'évolution. A partir du conditionnement que l'organisation d'une entreprise et son histoire exercent sur les possibilités de croissance future, il détermine cinq paramètres majeurs de l'évolution d'une entreprise au cours de son cycle de vie.

**1 - l'âge** : les pratiques de gestion ne restent pas figées, mais le passage du temps contribue à fixer les attitudes, les rendant à la fois plus prévisibles (ce qui rassure en diminuant l'espace d'incertitude) et plus difficiles à changer (phénomène de résistance aux changements).

**2 - la taille** : les problèmes de l'entreprise et leurs solutions changent à mesure que les effectifs et le volume d'activités s'accroissent. On a constaté que dans les P.M.E/P.M.I les franchissements de seuil entraînent souvent des déséquilibres dont l'entreprise ne se remet pas.

**3 - les périodes d'évolution** : ce sont des périodes relativement calmes, la croissance est régulière, les ajustements sont mineurs.

**4 - les périodes de révolution** : on y rencontre des bouleversements des structures et des pratiques de gestion. Ce sont des temps de turbulence pendant lesquels il convient de trouver les bases qui permettront d'accéder à une nouvelle phase d'évolution régulière.

**5 - Le taux de croissance du secteur d'activité** : le rythme de succession des étapes est notamment fonction du degré de dynamisme du secteur d'activité de l'entreprise.

### 1.2.2 - LE MODÈLE DE GREINER

GREINER conçoit l'évolution de l'entreprise comme une succession de phases de développement régulier. Chacune d'elles est marquée par un style de gestion dominant. Elle est séparée des autres par des périodes de crise organisationnelle ou de révolution qui sont caractérisées par un problème majeur à résoudre avant que la croissance ne puisse reprendre. Selon ce modèle chaque phase est à la fois la conséquence de celle qui l'a précédée et la cause de celle qui la suivra.

L'auteur résume les caractéristiques des différentes phases de la façon suivante :

■ phase 1 : **croissance par créativité**. A la naissance d'une organisation, la préoccupation centrale est de créer à la fois un produit et un marché. L'entrepreneur y consacre toute son énergie, dédaignant les tâches d'administration. Il entretient des communications fréquentes et informelles avec ses employés et oriente ses décisions sur la base des informations venant directement du marché. A mesure que l'entreprise se développe, il devient nécessaire de gérer plus rationnellement ses différentes fonctions. Le créateur est bientôt submergé de tâches qu'il n'apprécie guère et l'entreprise connaît sa première crise qui est une **crise de leadership**. Il s'agit de trouver un gestionnaire efficace, un organisateur capable d'introduire ordre et rigueur dans la gestion. Le créateur, qui assume

toutes les fonctions mais qui ne possède pas forcément les compétences requises, répugne cependant à s'effacer et se plaint de manquer de temps...

■ phase 2 : **croissance par direction**. L'action d'un gestionnaire fort consiste le plus souvent à instaurer :

- une structure fonctionnelle centralisée avec la spécialisation des principaux cadres,
- un système de communication plus formelle et impersonnelle,
- des procédures comptables et budgétaires.

Cette rationalisation permettra à l'entreprise de connaître une nouvelle période de croissance régulière, jusqu'au jour où elle ne suffira plus à maîtriser une organisation plus grande, aux activités diverses et plus complexes. Les responsables de niveau inférieur, connaissant mieux le terrain que leurs dirigeants, se sentent étouffés par la hiérarchie et la centralisation. L'entreprise connaît alors **une crise d'autonomie**, le sommet abandonnant difficilement une partie de ses responsabilités et les cadres de terrain manquant d'habitude pour prendre des décisions dans les domaines qui leur sont éventuellement délégués.

■ phase 3 : **croissance par délégation**. La troisième période de croissance résulte de la réussite de l'implantation d'une structure décentralisée. La délégation de responsabilités aux cadres techniques et commerciaux développe leur motivation et les amène à rechercher de nouveaux marchés, à mieux répondre aux attentes des clients, à lancer de nouveaux produits. A ce moment là, le sommet a le sentiment de ne plus maîtriser l'ensemble des activités. Il a l'impression que les services poursuivent leurs activités propres sans véritable souci de coordination globale. Les tentatives de reprise en main sont souvent infructueuses à cause des habitudes prises et de la diversité des actions. Se déclenche alors une **crise de contrôle**. De nouvelles méthodes de coordination peuvent seules résoudre les problèmes.

■ phase 4 : **croissance par coordination** : Cette phase de croissance repose sur l'installation par le sommet de systèmes formels de coordination entraînant l'emploi de nombreux personnels fonctionnels. L'emploi des ressources est rationalisé et les initiatives sont coordonnées au sein d'une stratégie globale. La multiplicité des dispositifs, le fait que les procédures tendent à prendre le pas sur la résolution des problèmes, les incompréhensions réciproques entre les personnels fonctionnels et opérationnels engendrent progressivement une **crise de bureaucratie** qui appelle de nouvelles modifications de l'organisation.

■ phase 5 : **croissance par collaboration**. Pour solutionner la crise de bureaucratie, il convient de remplacer la gestion exclusive avec des systèmes formels par une approche à la fois plus flexible et comportementale de la gestion et de l'organisation. Les experts chargés de concevoir et d'animer le précédent système et les opérationnels qui en appréciaient le confort relatif mesurent les difficultés qui les attendent. C'est dans cette phase qu'apparaissent les demandes de

formation comportementale, d'apprentissage au travail de groupe et à la résolution des conflits. Cette « demande de récompense » est plus axée sur le résultat des équipes que sur les réussites individuelles.

GREINER qui a constaté que les grandes entreprises en sont à ce stade d'évolution, ne qualifie pas cette dernière crise. Au niveau de l'individu, il pose l'hypothèse d'une saturation psychologique due aux exigences du travail d'équipe et à la recherche permanente de solutions nouvelles. Il suggère comme solution d'aménager des structures qui permettront aux acteurs de se reposer et de se revitaliser périodiquement (périodes sabbatiques, structures duales, alternance de responsabilités opérationnelles et fonctionnelles, etc.).

Pas plus que le précédent, le modèle d'évolution de l'entreprise de GREINER ne peut être considéré comme un processus automatique. Il revient aux dirigeants de diagnostiquer la phase dans laquelle se trouve leur entreprise et d'adopter les solutions structurelles les meilleures. Mais le nombre de solutions est limité, et le recours à des solutions antérieurement utilisées par l'entreprise rend impossible le passage à une nouvelle phase de croissance.

### 1.2.3 - LE MODÈLE d'ADIZES

C'est I. ADIZES (1979) qui a proposé un des derniers modèles en date d'évolution d'entreprise. Pour lui, toute entreprise doit assumer quatre fonctions majeures :

- **produire** (p ou P<sup>10</sup>) : accomplir l'objet pour lequel elle a été créée,
- **administrer** (a ou A) : prendre les décisions au bon moment et dans le bon ordre,
- **entreprendre** (e ou E) : s'adapter à l'environnement et à ses changements,
- **intégrer** (i ou I) : construire une équipe pour assurer la pérennité de l'organisation, indépendamment du destin de ses dirigeants.

La gestion efficace d'une entreprise exige que ces quatre rôles soient pris en charge, mais avec des intensités variables en fonction des étapes du cycle de vie. L'auteur, en utilisant une analogie biologique simple, décrit en dix étapes l'évolution de l'organisation. Chacune est caractérisée par une combinaison particulière des quatre rôles et de leur poids respectif. Le ou les rôles plus ou moins centraux sont désignés par une lettre majuscule.

C'est ainsi qu'apparaissent successivement :

- *la naissance ou création* : paEi. A ce stade le rôle majeur est entrepreneurial. L'organisation n'existe pas véritablement. Le créateur se comporte comme un missionnaire cherchant un public à convertir.

---

<sup>10</sup> - La lettre majuscule indique que cette fonction est la principale préoccupation du moment, la lettre minuscule signale simplement l'existence de la fonction au deuxième plan.

- *la première enfance* : PaEi. L'important n'est plus l'idée mais l'action. Produire des résultats est essentiel. L'entreprise est fortement centralisée. Elle fonctionne sans politique, systèmes ou procédures formalisés. Très vulnérable, elle est totalement soumise aux pressions à court terme.
- *le démarrage* : PaEi. L'organisation essaie de tout faire avec un appétit démesuré. Toute opportunité tend à devenir une priorité. Elle risque de se disperser et de dépendre excessivement, dans ses politiques et ses procédures, de la personnalité du fondateur. Ce danger ne peut être écarté qu'en accentuant le rôle administratif.
- *l'adolescence* : pAEi. La fonction administrative gagne de l'importance au détriment de la production immédiate. Les dirigeants décident de prendre le temps d'organiser. Ils planifient et coordonnent les activités. Cette étape est difficile car la fonction administrative qui recherche la stabilité entre en opposition avec le rôle entrepreneurial qui vise le changement. Cette opposition est à l'origine de la formation de clans et cela peut entraîner des ruptures.
- *La fleur de l'âge* : PAEi. C'est une phase d'équilibre entre les préoccupations de production, d'administration et d'adaptation à long terme. Mais le maintien dans cette phase n'est pas assuré. Avec le passage du temps les individus peuvent maintenant préférer la jouissance à la poursuite du développement et les structures peuvent s'être alourdies avec l'augmentation des effectifs et l'extension des activités. Le souci d'intégration domine l'activité entrepreneuriale. L'organisation cherche à bénéficier des résultats des efforts passés et à entretenir de bonnes relations interpersonnelles. Elle entre alors dans la phase de maturité.
- *l'organisation à maturité* : PAeI. L'entreprise est orientée vers les résultats. Elle a institutionnalisé des procédures et des politiques. Le climat formel qui s'est installé est peu propice à l'innovation et à la créativité. Les résultats finissent par se ressentir de la forte réduction de la volonté d'entreprendre.
- *l'organisation aristocratique* : pAeI. L'organisation se fige dans l'admiration de son passé et le formalisme devient excessif. L'accent est mis sur les systèmes administratifs et de contrôle et sur les efforts d'intégration. Ce type d'organisation réalise souvent des opérations de croissance externe avec des entreprises qui sont au stade de démarrage. De telles opérations réussissent difficilement, et précipitent souvent le déclin.
- *la bureaucratie naissante* : - A - i. Les résultats se dégradent, les conflits de personnes se multiplient et des comportements paranoïaques émergent. Les luttes internes mobilisent les énergies qui font alors défaut aux efforts de



créativité indispensables au redressement. L'organisation ne survit que par protection extérieure.

■ *la bureaucratie* : - A - -. Il n'y a plus de souci pour la production ni de désir de changement. Seul compte le respect des systèmes, des règles et de procédures. Un environnement protecteur (monopole officiel par exemple) maintient l'organisation.

■ *la mort* : - - - - . L'organisation cesse ses activités. Elle est dissoute.

ADIZES classe en deux zones ces différentes étapes. La première zone va de la naissance à la fleur de l'âge incluse. L'entreprise est portée par l'élan entrepreneurial. La maturité se situe à la charnière de ces deux zones. La seconde zone : de la maturité à la mort, constitue celle du déclin. Ce modèle d'évolution est complété par des dispositions qui à chaque étape peuvent aider l'entreprise à se développer ou à se maintenir (naissance/maturité). Il s'agit d'éviter à l'organisation de passer dans la zone de déclin (aristocratie/mort). Ce modèle apparaît comme une base de planification qui permet aux organisations de prévoir les problèmes qu'elles rencontreront au cours de leur développement. Il relativise la pertinence de certains principes d'organisation<sup>11</sup>, souvent présentés comme des solutions idéales.

Les trois modèles qui viennent d'être résumés ne sont qu'un échantillon de l'ensemble des analyses empruntant l'analogie du cycle de vie pour décrire l'évolution des entreprises ou des organisations.

#### 1.2.4 - UN MODÈLE DE SYNTHÈSE PROPOSÉ PAR QUINN et CAMERON

Les multiples propositions diffèrent par le nombre et le détail des étapes mentionnées et par le type de variables retenues pour la description. Cependant, similitudes et complémentarités sont telles, qu'il a été possible à QUINN et CAMERON de leur substituer le schéma unique suivant agencé en quatre phases :

##### 1 - phase entrepreneuriale :

- \* rassemblement des ressources,
- \* profusion de idées,
- \* activités entrepreneuriales,
- \* absence de planification et de coordination,
- \* création de "niche",
- \* pouvoir détenu par l'inspirateur du projet

---

<sup>11</sup> - la décentralisation par exemple

## **2- phase « collectivité » :**

- \* structures et communications formelles,
- \* sens de la collectivité et de la mission,
- \* degré élevé d'implication des individus,
- \* travail intense ;

## **3 - phase « formalisation contrôle » :**

- \* formalisation des règles,
- \* structure stable,
- \* accent sur l'efficacité et le maintien
- \* conservatisme,
- \* procédures institutionnalisées.

## **4 - phase d'élaboration structurelle et d'adaptation :**

- \* élaboration de la structure,
- \* décentralisation,
- \* expansion du domaine d'activités,
- \* adaptation,
- \* renaissance, revitalisation.

La correspondance entre ce modèle et les autres n'est pas parfaite, certaines étapes sont tantôt ignorées, tantôt décomposées. Mais tous les modèles existants ont pour objet d'appréhender l'évolution en termes d'étapes séquentielles selon une progression difficilement réversible. La proposition de QUINN et CAMERON peut être considérée comme un bon résumé des phases qui ponctuent le cycle de vie des entreprises. Cependant certains reproches peuvent être adressés à ces modèles et le consensus ne suffit pas à les valider. Il est facile de trouver des entreprises qui ne sont pas passées par toutes les étapes de l'évolution annoncées, alors que d'autres, au contraire, ont développé certaines étapes plus que prévu.

Ce qui nous frappe c'est l'appropriation par les théoriciens de l'économie des modèles de cycles de vie des systèmes vivants. Même si la justification ne porte que sur le parallélisme entre les deux types d'évolution tout en les différenciant, il nous semble que la comparaison n'est pas neutre. Elle contient quelque chose de beaucoup plus profond que la simple mise en parallèle de système d'évolution qui ne sont, en fait, que relativement superposables - sauf si nous ne faisons pas l'économie de l'aphorisme que répètent tous les patrons de médecine à leurs élèves en parlant du vivant : "il n'y a pas de jamais, ni de toujours"-. Cela nous permet de récuser le caractère déterministe, fermé et linéaire de certains schémas d'évolution. Nous n'ignorons pas qu'il y a autant d'évolutions que d'entreprises (comme il y a autant de malades que de maladies), mais cette conceptualisation est nécessaire car elle permet aux dirigeants d'identifier leur évolution à un type d'étapes proposées. Ils trouvent ainsi des points de repère, des moyens d'analyse et de solution aux crises traversées. Le dirigeant d'une P.M.E n'est pas forcément un gestionnaire distingué et connaît souvent la solitude du coureur de fond.

A. DESREUMAUX (1992)<sup>12</sup> souhaite que l'évolution soit considérée à la fois comme :

- *"la résultante de l'interaction complexe du hasard ou des opportunités et des choix opérés par les décideurs, rien n'étant écrit d'avance ;*
- *l'expression des efforts développés par l'entreprise pour répondre à une double exigence paradoxale de maintien et de changement. En effet, la survie d'une entreprise ne se conçoit pas sans ordre et stabilité garantissant l'efficacité, la cohérence, la préservation d'une identité ; mais il n'y a pas non plus de survie sans ouverture au changement, acceptation et maîtrise du désordre, faute de quoi le souci excessif de maintien conduit paradoxalement l'entreprise à sa dégradation conformément à la loi du développement de l'entropie".*

C'est ce que Michel CROZIER<sup>13</sup> appelle, à travers les démarches de l'analyse stratégique, la gestion de l'incertitude.

### **1.3 - LE DÉVELOPPEMENT DES P.M.E./P.M.I.**

#### **1.3.1 - CRÉATION D'EMPLOIS ET PROMOTION DE LA P.M.E./P.M.I.**

Il semble que les gouvernants à la recherche de niches d'emploi aient redécouvert les P.M.E./P.M.I. et elles sont devenues source de tous les espoirs. Ils ont été encouragés par les travaux de l'américain BIRCH qui donnaient à penser qu'entre 1969 et 1976, 80% des emplois nouveaux l'ont été dans des entreprises qui n'avaient pas 5 ans d'âge ce que corroborent les recherches canadiennes d'où il ressort qu'entre 1975 et 1982, les entreprises occupant moins de 50 travailleurs ont créé la totalité des emplois nouveaux du pays. Au Royaume Uni les enquêtes portant sur la période 1971 - 1981 aboutissent aux mêmes conclusions.

Afin d'enrayer le chômage, les politiques gouvernementales ont choisi d'appuyer les programmes tendant à l'expansion des petites entreprises créatrices d'emplois. L'État a accordé sa préférence au financement du capital fixe sur celui des liquidités, aux financements des petits établissements qui augmentent leurs effectifs sur celui des entreprises qui sacrifient cette expansion à la modernisation. Le Gouvernement a trop tendance à prêter main-forte aux seules entreprises créatrices d'emplois et il l'a souvent fait au détriment de projets dont le ratio d'augmentation du capital par rapport à la main d'œuvre est élevé parce que l'investissement ne crée pas suffisamment d'emplois.

Les défaillances des jeunes entreprises en France montrent que cette politique, séduisante à court terme, risque de se révéler un feu de paille. Il faut éviter que les débouchés ouverts de cette manière se soldent en définitive par une

---

12 - Op. cit. p.74

13 - L'acteur et le système, p. 85-87.

régression pour ceux qui connaîtront à nouveau le chômage aggravé par l'échec de leur tentative de création d'une petite entreprise. Si les petites entreprises aspirent à développer leur production, il se peut qu'elles choisissent aussi d'investir au profit de l'accroissement de la production et de la productivité du travail sans augmenter la main d'oeuvre. Elles peuvent même supprimer des emplois faiblement qualifiés et les remplacer par des machines, surtout si les salaires réels sont en hausse.

L'aide aux P.M.E, si on ne veut pas qu'elle soit décevante, doit résulter d'une analyse minutieuse, mais les études macro-économiques sont souvent négligées. La question clé serait plutôt sous quelle condition la petite entreprise est-elle une entité compétitive, susceptible de s'adapter à un système social et productif complexe, en secrétant un système de gestion approprié ? Nous allons donc voir les réponses que l'on peut apporter à ces interrogations.

En Septembre 1995, le Premier Ministre Alain JUPPÉ a annoncé qu'il présentera un Plan gouvernemental sur les P.M.E le 20 novembre 1995. Dans la nuit du mardi 10 au mercredi 11 octobre 1995 la Commission des finances de l'Assemblée Nationale a adopté un amendement modifiant le régime fiscal de transmissions des entreprises proposé par le gouvernement dans le projet de loi de finance de 1996. Cet amendement institue un abattement de 30%, plafonné à 50 millions de francs par part, sur les valeurs des bien professionnels transmis aussi bien par donation que par succession. L'héritier ou le donataire sera dans l'obligation de conserver le bien pendant au moins cinq ans. Deux autres amendements sur le même sujet ont également été adoptés. Le premier autorise les héritiers de sociétés de capitaux non cotées à déduire les droits de mutation des résultats de l'entreprise ainsi que les intérêts des emprunts contractés pour acquitter les droits. Le second porte les taux de réduction des droits de mutation en cas de donation-partage de 25% et de 15% à respectivement 30 et 20% "de manière à inciter la transmission anticipée du patrimoine".

Au cours de la première rencontre régionale des P.M.E./P.M.I. qui s'est tenue à SATOLAS, en présence du Ministre du Travail, J. BARROT et du Président national de la C.G.P.M.E, M. REBUFFEL<sup>14</sup>, le Président de la région Rhône-Alpes, Louis OUILLON, a annoncé qu'en 1994, 218.000 emplois nets ont été créés au plan national par les P.M.E. Ces résultats encourageants font considérer que la petite entreprise possède des conditions d'efficacité qui lui sont propres et qui lui permettent d'atteindre ses objectifs tout en jouant son rôle dans le système productif et social.

On sait que la grande taille considérée depuis les années soixante comme un facteur d'efficacité accrue, a montré ses limites au cours des années quatre vingt. C'est ce que nous allons voir à travers les effets de dimension que génère la grande taille.

---

<sup>14</sup> - à cette réunion de 160 P.M.E./P.M.I., M. Rebuffel a déclaré que selon les éléments dont il disposait, ce Plan donnerait "satisfaction et espérance sur de nombreux points aux petits patrons".

### 1.3.2 - LES LIMITES DE LA GRANDE TAILLE

Le fait d'exposer les limites de la grande taille va permettre de mieux situer les chances des P.M.E./P.M.I. Les années 60-70 sont marquées par un renforcement du pouvoir des grandes entreprises qui manifestent une forte dynamique de croissance interne et de renforcement de leur potentiel par des investissements propres en capacités diverses. Par ailleurs, elles tendent à se regrouper par rachat, fusion et constituent alors d'importants groupes industriels européens. Elles évincent du marché les P.M.E./P.M.I qui subissent de plein fouet les effets de dimensions.

Dans les années 60 l'impératif industriel exigeait d'acquérir une taille critique au plan international. Il s'agissait de détenir une part suffisante du marché mondial, afin d'exercer un certain pouvoir de marché c'est à dire de réduire ou d'aménager la complexité de son environnement industriel, face aux menaces extérieures. L'importance des économies d'échelle constitue un type "de barrières à l'entrée" non négligeables.

Si toutes les observations empiriques mettent en évidence l'existence des économies d'échelle on constate que les méthodes d'analyse des évolutions des coûts ("méthode statistique, approche de l'ingénieur, technique du survivant et évolution de la rentabilité des firmes en fonction de leur dimension") résistent plus ou moins bien à l'épreuve de l'application concrète. L'assertion selon laquelle une taille supérieure génère une efficacité supérieure trouva sa justification dans trois grands effets définis en économie industrielle

### 1.3.3 - TROIS EFFETS IMPORTANTS

#### a - L'EFFET D'ÉCHELLE

On part du principe que le coût moyen de longue période diminue avec la taille de l'activité. On le retrouve dans deux domaines :

\* *les économies d'échelles techniques* par exemple, dans les industries de process on a calculé que le coût à la tonne baisserait d'un tiers en doublant la capacité de production.

\* *les économies d'échelle de gestion* : la répartition des frais généraux (dépenses administratives et commerciales) sur une plus grande masse d'activités abaisse le coût unitaire.

#### b - L'EFFET D'APPRENTISSAGE OU D'EXPÉRIENCE

Il a été mis en évidence par le B.C.G.<sup>15</sup>. Selon les théories de l'apprentissage, l'expérience que procure la seule répétition de l'activité engendre le développement des connaissances, approfondit les compétences et permet d'améliorer les performances. En d'autres termes, la pratique est une forme de connaissance et une

---

15 - Boston Consulting Groupe (Cabinet de conseil nord-américain)

source de progrès. Le progrès apparaît comme facteur et sous-produit de la croissance.

Les auteurs de cette théories se recrutent aussi bien chez les philosophes que chez les psychologues. Tous s'accordèrent sur le principe du "learning by doing". La mise en évidence du phénomène d'apprentissage a été effectuée par l'aéronautique américaine qui a établi des courbes de progrès<sup>16</sup> dont l'emploi s'est généralisé à un ensemble d'activités. À chaque doublement de la production correspond une économie de temps de 20%. Ce qui fit nommer cette courbe : "courbe de progrès à 80%. Elle donne l'ensemble des coûts unitaires directs de travail de la *n*ème unité en fonction de la production cumulée, indiquant le temps nécessaire pour produire un type donné de bien, à un moment donné de la production.

### c - L'EFFET DE CHAMP :

Pour une entreprise diversifiée sur plusieurs marchés, l'avantage sur ses concurrents résulte de la possibilité de coordonner les efforts d'innovation et de promotion. Elle bénéficie de son image lorsqu'elle lance des produits nouveaux dans des domaines différents (c'est, par exemple, ce qui se produit lorsqu'un couturier célèbre lance un parfum).

A partir de années 75, les grandes entreprises qui avaient absorbé trop de complexité n'était plus à même de la gérer. Elles durent se désengager puis se restructurer. La recherche de la plus grande taille possible avait montré ses limites. La critique des effets d'échelle se développa car la loi des deux tiers ne se vérifiait guère et on constata qu'il existait des déséconomies. Les économistes établirent que plus l'activité était divisible, mieux elle échappait aux économies d'échelle technologiques, conservait un niveau de productivité, et substituait de la main d'oeuvre au capital. Dans ce contexte, la petite entreprise gardait toute sa compétitivité. Les ingénieurs trouvèrent des techniques (y compris dans les activités de process) qui miniaturisaient les procédés de fabrication. L'exemple des *Bresciani* agit comme un révélateur. En effet, ces Italiens de la région de BRESCIA produisaient du rond à béton plus efficacement que les grandes entreprises sidérurgiques européennes. Les économistes industriels abandonnèrent l'image d'une courbe de coût de longue période toujours décroissante. La grande entreprise est vulnérable tant à court terme devant un événement brutal (on sait qu'elle a un coût d'inertie important) qu'à long terme. Cependant, dans les jeunes industries à fortes turbulences technologiques la rationalisation des actions risque d'entraîner la disparition de petites unités devenues sous dimensionnées.

On retiendra que les tentatives pour définir la masse critique et le pouvoir de marché suffisant échouèrent, ce qui fait contester la théorie de la courbe en U et celle de la taille minimale optimale (T.M.O). A partir de la théorie de la

---

16 - Il a été établi que le premier avion coûte mille heures de travail, le deuxième huit cents heures, le quatrième six cent quarante, et il y a gain de temps jusqu'à ce que la courbe forme un plateau.

concurrence imparfait, un article de P. SRAFFA (1926)<sup>17</sup> montre que la difficulté n'est pas de produire, mais de vendre. Lorsqu'un entrepreneur souhaite accroître sa production ( et on retrouve souvent dans ce cas des P.M.E. qui désirent grandir) l'obstacle majeur est "la difficulté de vendre une quantité plus importante de biens, sans réduire le prix ou sans avoir à faire face à des dépenses accrues de commercialisation". Cela revient à mesurer exactement le point à partir duquel l'entreprises rencontre des déséconomies. Dans le même article, SRAFFA note qu'il y a une "segmentation du marché qui signifie que chaque firme a un marché qui lui est propre ou qu'il existe une demande spécifique pour chaque firme".

---

<sup>17</sup> - SRAFFA (P.) (1926), The laws of return under the competitive conditions, Economic Journal XXVI., p.60.

## **SECTION 2 - ÉVOLUTION ET DYNAMISME**

Depuis que L'homo sapiens inventa l'outil et pratiqua les premiers échanges de troc, sans doute au départ collectifs entre groupes tribaux, il a toujours eu des entrepreneurs !

A. Bizaguet

### **2.1 - L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE**

Lorsque nous analysons tout ce qui touche à l'entreprise nous constatons qu'elle reflète fidèlement son environnement et la mentalité de son époque. Cela laisse supposer qu'elle est intégrée dans son milieu. Mais il ne s'agit que d'une hypothèse qui reste à vérifier. Pour y parvenir nous avons suivi l'évolution des organisations de deux points de vue différents : celui des historiens et celui des économistes.

#### **2.1.1 - ÉVOLUTION À TRAVERS L'HISTOIRE**

L'Homme s'évertue depuis toujours à organiser sa vie. Son histoire est jalonnée par celle de ses entreprises qu'elles soient sociales, artistiques, économiques ou guerrières. D'une part, ses organisations, étroitement liées à sa réflexion sur la structuration de son environnement et de ses échanges, servent souvent de repères à l'Histoire. D'autre part, elles entraînent l'émergence de concepts philosophiques ou éthiques<sup>9</sup>

Par la médiation de l'Histoire, nous avons tenté de suivre le fil qui mène aux P.M.E/P.M.I. Nous retiendrons à travers un rapide parcours, ce qui relève de l'action de ces entrepreneurs, ancêtres des actuels créateurs de ces petites et moyennes entreprises qui nous intéressent. Chacune de ses grandes étapes prouve la créativité

---

9 - Au Moyen Âge et jusqu'à Thomas d'Aquin, l'Église tint pour suspect un trop vif enrichissement dû au maniement de l'argent. Philippe le Bel en 1311 et Philippe VI de Valois, en 1337, saisiront les biens et les créances des banquiers juifs et des Lombards accusés de prêts à taux usuraires.



et la force de ces hommes qui avaient tout à faire dans des contextes difficiles sachant qu'il n'y avait ni véritable autonomie, ni réels marchés.

Avant la conquête romaine, les Gaulois pratiquent le troc. Si l'on connaît à peu près le chemin suivi par les objets, on ignore ce qui était donné en échange.

Du I<sup>er</sup> au V<sup>e</sup> siècles, pendant la période de la paix romaine, la Gaule voit naître dans le monde agricole des "complexes économiques" autour de la "villa". Le domaine ne vit pas en autarcie : vaisselle, bijoux et certaines denrées alimentaires (sel, fruits de mer) sont achetés à l'extérieur. Bon nombre de ces "P.M.E" emploient plus de 100 personnes. A côté, de moyens et de petits propriétaires déploient aussi une grande activité avec l'aide plus ou moins nombreuse et régulière d'employés salariés.

Dès le V<sup>e</sup> siècle, cette prospérité attire des peuples qui au cours de grandes invasions pratiquent une forme brutale d'appropriation : le pillage.

Au Moyen Âge, comme sous la Monarchie absolue et même jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, tous les artisans, tous les marchands répartis dans les "métiers jurés" vivaient dans un système corporatiste étroitement réglementé. La corporation avait, par privilège royal, le monopole de sa production, mais cette organisation conservatoire a bloqué le progrès technique.

Au IX<sup>e</sup> et X<sup>e</sup> siècles, période carolingienne que l'on aurait pu croire d'économie fermée, se créent les routes marchandes qui sillonnent mers<sup>10</sup> et terres. Jean DHONDT signale qu'un "grand axe commercial enserrait l'Europe à l'époque carolingienne". Il partait d'Angleterre et touchait le continent dans le Pas de Calais à Boulogne, Montreuil-sur-Mer, Quentovic (Etaples), ou à Rouen et Bordeaux. Puis il traversait la France, franchissait les Alpes, atteignait Pavie et Venise. Il se dirigeait ensuite vers Constantinople, passait par Kiev, Novgorod, Birka (Suède), Hedeby (Danemark), Duurstede (Hollande) d'où une route repartait pour l'Angleterre et une autre pour Pavie. Trois phénomènes très significatifs pour l'époque se développent : l'argent<sup>11</sup>, les marchés et les bourgs.

A la fin du XII<sup>e</sup> siècle s'instaurent les foires de Champagne où apparaissent les notions d'entreprise et d'internationalisation. Des "P.M.E" textiles<sup>12</sup> et bancaires prennent un grand essor.

Jacques ROSSIAUD<sup>13</sup> raconte que "six foires de trois à six semaines se succédaient sans grande interruption dans quatre villes : le cycle débutait à Lagny, se poursuivait à Bar-sur-Aube, puis alternativement à Provins et à Troyes". Un système de paiement par compensation termine chaque foire. La régularité et la permanence de ce grand marché où s'approvisionnent les rois, les riches nobles et

---

10 - Dès le XII<sup>ème</sup> siècle, la flotte vénitienne domina le commerce méditerranéen.

11 - La plupart des dispositions du capitulaire de Pîtres en 864, tendaient à réformer la monnaie et à remplacer l'ancien denier d'argent par un nouveau denier, toujours en argent et de même valeur nominale, mais beaucoup plus léger.

12 - en Flandre, de riches marchands-fabricants faisaient travailler la laine à des ouvriers groupés en grands ateliers.

13 - ROSSIAUD (J.), Histoire de la France, 1991.

le Haut clergé, rendent possible le règlement de créances échéant à date fixe, le développement du crédit de foire à foire et l'établissement du cours régulier des monnaies. Les nombreux banquiers de foire sont principalement des Italiens. Ils font preuve d'une grande inventivité (lettre de change, papier monnaie) et ont un rayonnement important<sup>14</sup>. Avec l'installation des Siennois en 1230, les foires deviennent même "le domicile de change" de toute l'Europe. Elles perdirent brutalement leur activité à la suite de graves bouleversements qu'attestent les faillites italiennes des années 1295-1345.

Au XIV<sup>e</sup> siècle et pendant la première moitié du XV<sup>e</sup> siècle s'ouvre pour la France une période difficile : la désorganisation profonde de l'économie est aggravée par les guerres (de Cent ans), les épidémies, les famines. La France est désertée par le grand commerce. Pour aller de Flandre en Italie, les marchands utilisent soit les routes maritimes soit des routes qui passent hors du royaume, par le col alpin du Saint Gothard et la vallée du Rhin. Les foires de Champagne deviennent inutiles le jour où les Italiens ouvrent des comptoirs dans les centres flamands. Les guerres séparent les régions de leurs fournisseurs : les Flamands ne peuvent plus se procurer de la laine anglaise, ou de leurs marchés : la reconquête du Bordelais par les Français le coupe de son marché anglais traditionnel.

Les débuts du XV<sup>e</sup> siècle voient se créer quelques grandes sociétés d'économie mixte<sup>15</sup> qui exploitent des terres et font du commerce avec des produits lointains (épices, soie, or). Ce n'est qu'à la fin du XV<sup>e</sup> siècle que l'industrie se relance, et avec la paix retrouvée, gagne de plus en plus les campagnes. Forge, travail du papier, verrerie, industrie textile et minière se développent et prennent rapidement les traits de la grande industrie. Dans certaines régions, des marchands entrepreneurs, fournissent les métiers et la matière première (laine, soie ou lin) aux paysans qui travaillent à domicile. Cette industrie rurale concurrencera jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle l'industrie urbaine.

Les banques sont européennes<sup>16</sup> et elles ouvrent de nombreuses succursales dans toutes les places de commerce importantes<sup>17</sup> mais l'économie monétaire se heurte au manque de numéraire. La politique de Louis XI est surtout protectionniste et favorise la naissance du capitalisme économique.

Au XVI<sup>e</sup> siècle le commerce et l'industrie français sont actifs, la vie intellectuelle se développe. On assiste à la Renaissance de la pensée et des arts et à la naissance de l'industrie du livre. Elle est constituée en fait d'un grand nombre

---

14 - Ils ont entre autre légué à notre vocabulaire financier actuel les mots de : banque (banco di mercato : les tréteaux sur lesquels ils s'installaient), banqueroute (banca rotta : banc cassé solennellement lors d'une faillite), change (cambio), crédit (credito) et d'aggios (aggios)

15 - le modèle français du "banquier de cour" est celui de Jacques Coeur qui est à la fois marchand et banquier en particulier du roi Charles VII dont il supervise la fiscalité et à qui il fournit des conseils. Cette position proche du pouvoir ne va pas sans risque et se termine souvent en disgrâce.

16 - les deux plus importantes sont celles des Médicis à Florence et des Frugger à Augsbourg

17 - en France : Lyon

d'ancêtres de nos très petites P.M.E : un patron qui travaille dans sa boutique entouré de compagnons et d'apprentis. Lyon, déjà capitale de la soie, devient celle de l'imprimerie française, les P.M.E se développent. Au cours de cette époque de croissance les besoins en capitaux sont tels que les souverains développent le mercantilisme et pour l'appliquer, ils pratiquent "une économie dirigée" pas toujours favorable à l'expansion des petites entreprises.

Pendant les XVII<sup>ème</sup> et le XVIII<sup>ème</sup> siècles l'économie continue à dépendre fortement du pouvoir royal, donc du jeu des successions, des capacités, des objectifs du monarque et de ses conseillers. Les mêmes difficultés<sup>18</sup> se perpétuent avec plus ou moins d'intensité, mais l'agriculture poursuit son développement, la population s'accroît et la bourgeoisie s'enrichit. L'empire colonial s'étend. De grosses fortunes se constituent dans l'industrie et le commerce. La classe des financiers s'élève dans la hiérarchie sociale<sup>19</sup>.

La révolution de 1789 supprime les Corporations et introduit la liberté de l'entrepreneur<sup>20</sup>. Elle protège l'individu et la libre entreprise à condition qu'elle soit petite et moyenne. Malheureusement l'entreprise familiale, à qui l'industrialisation doit beaucoup, ne prospérera pas au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle comme on aurait pu l'espérer. En fait, les P.M.E./P.M.I. entrent en concurrence avec de grandes entreprises industrielles capables d'apporter sous forme de Sociétés anonymes, juridiquement créées, les capitaux nécessaires au développement de l'industrie lourde et de la production de biens intermédiaires.

C'est au cours de la seconde partie du XIX<sup>ème</sup> siècle qu'est apparu le sentiment de la véritable nature moderne de l'entreprise que l'on définit généralement aujourd'hui comme une unité économique autonome, organisée pour la mise en oeuvre d'un ensemble de facteurs de production, en vue de produire des biens ou services pour le marché.

Au XX<sup>ème</sup> siècle s'accroît le phénomène de concentration et la naissance de groupes puissants dus à l'internationalisation des entreprises, à l'organisation parcellaire du travail, à la recherche des effets d'échelle (économies d'échelle techniques et économies d'échelle de gestion). A ce moment-là, l'effet de dimension permettait d'acquérir une taille critique au plan international et, en détenant une part suffisante du marché mondial, d'influer sur celui-ci.

Les économistes du B.C.G<sup>21</sup> ont considéré que dans l'industrie, non de process mais d'assemblage, les entreprises accroissaient progressivement leur productivité au fur et à mesure qu'elles procédaient au lancement puis à l'exploitation d'un produit en créant un effet d'apprentissage ou d'expérience. Cela leur donnait un avantage compétitif décisif. Enfin pour les entreprises diversifiées

---

18 - guerres en vue d'acquisition ou guerres de religion, famines, épidémies, insécurité et destruction des routes et des ponts, effondrement de l'économie nationale, folles dépenses royales, impôts et taxes trop élevés, rivalité entre la noblesse et le roi.

19 - Les fermiers généraux sont les plus riches.

20 - "Il sera libre à tout citoyen d'exercer tout métier ou profession qu'il trouvera bon, après s'être pourvu d'une patente et en avoir acquitté le prix".

21 - Boston Consulting Group

sur plusieurs marchés, la possibilité de coordonner les efforts d'innovation et de promotion constituait un autre avantage compétitif appelé effet de champ. On crut alors que les petites entreprises étaient condamnées à grandir ou à disparaître faute de compétitivité. On espérait cependant que le petit volant incompressible qui se maintiendrait en qualité de sous-traitantes, conserverait l'emploi dans les zones délaissées par la grande industrie.

Au milieu des années 50, un climat défavorable aux principes d'autorité, d'organisation et de productivité s'installe en France et aboutit aux journées de Mai 68 promptes aux remises en question. L'opinion n'est pas favorable aux grandes entreprises à qui elle préfère les organisations à taille humaine.

Vers 1975, les grands groupes industriels mondiaux, qui avaient absorbé trop de complexité et n'étaient plus à même de la gérer, connaissent une crise grave. Les arguments théoriques invoqués en faveur de la grande dimension se retournent. En fait, les économies d'échelle techniques ne furent vérifiées statistiquement que dans les activités industrielles très capitalistiques (raffineries, cimenteries etc.) et les activités de process.

On constate que plus l'activité peut être divisible, plus on peut échapper au problème des économies d'échelle technologiques, conserver un bon niveau de productivité, substituer de la main d'oeuvre au capital, donc pour une P.M.E avoir ses chances de survie. De leur côté, les ingénieurs, y compris dans les industries de process, miniaturisent les procédés de fabrication, inscrivant en faux avec l'exemple des Bresciani<sup>22</sup>, la nécessité de constituer de grandes entreprises. Quant aux économies d'échelle de gestion, l'argument se révéla fallacieux et les spécialistes de gestion des systèmes complexes montrèrent "les limites de l'organisation" selon l'expression de Kenneth ARROW<sup>23</sup>. Les grandes entreprises durent procéder à des restructurations drastiques. On constata que les coûts de commande ne sont pas nécessairement réduits par la décentralisation.

### **2.1.2 - L'ÉVOLUTION DE L'ENTREPRISE VUE PAR LES HISTORIENS DES AFFAIRES**

Les historiens des affaires se sont penchés sur les comportements et les modes d'organisation des entreprises, en les étudiant sur une longue période. Les modèles d'évolution qu'ils proposent reposent sur des études longitudinales et statistiques d'échantillons d'entreprises. Ils correspondent à une reconstitution a posteriori de schémas d'évolution décomposées en stades ou phases. Cette mémoire permet aux analystes de situer le stade d'évolution d'une entreprise actuelle et de mesurer les avenir possibles afin de les choisir, et par tant, de mieux les maîtriser.

---

22 - Ces petits producteurs régionaux de fers ronds pour le béton armé répartis dans la région de Brescia (Italie) furent de sérieux concurrents pour les grandes entreprises.

23 - Prix Nobel d'économie.

### 2.1.2.1 - Étude de A.D. CHANDLER

Au premier rang des historiens des affaires, il faut citer A. D. CHANDLER dont les analyses ont donné un modèle d'évolution qui a servi de base aux travaux de nombreux auteurs et ont fait l'objet de différentes extensions et révisions. En 1962, CHANDLER a décrit une séquence d'évolution dans laquelle en additionnant des apports d'activités diverses la petite entreprise parvenait à une complexité organisationnelle croissante. Il a déterminé quatre étapes d'évolution décrites ci-après à partir d'une étude des entreprises américaines sur la période de 1880-1960.

■ Étape 1 : augmentation du volume des activités (croissance) et mise en place d'un organe administratif distinct de la composante opérationnelle.

Lors de sa création l'entreprise assure essentiellement une fonction de fabrication, de vente, de stockage. Les activités, relevant d'un seul secteur, sont localisées sur un seul site géographique.

■ Étape 2 : stratégie d'expansion géographique dans son domaine d'activité, mais cela l'oblige à renforcer les services administratifs qui cherchent à maîtriser l'ensemble de l'organisation. Il semble que ce soit à ce stade que la P.M.E devient une grande entreprise.

■ Étape 3 : stratégie d'intégration verticale avec création d'une structure fonctionnelle tout en restant dans la même industrie. L'entreprise tend à créer d'autres fonctions dont il faut maîtriser les problèmes d'interdépendance.

■ Étape 4 : stratégie de diversification des produits et structure divisionnelle. La division en tant que centre de profit est responsable de la gestion opérationnelle d'un domaine d'activité. On est dans le cadre des grandes entreprises dont le sommet de la hiérarchie contrôle les performances des unités et prend les décisions stratégiques.

Toutes les entreprises analysées par CHANDLER n'ont pas poursuivi la dernière séquence jusqu'au bout mais la nature de la séquence s'est montrée invariante au-delà d'une certaine modulation de la longueur des étapes.

### 2.1.2.2 - Le modèle de SCOTT

Le modèle de SCOTT (1971) est une référence classique. L'auteur introduit deux modifications par rapport à la présentation de CHANDLER. Premièrement, il présente un modèle en trois temps en regroupant les deux premières étapes.

■ stade 1 : L'organisation est simple et maîtrise une seule fonction par rapport à un seul domaine d'activité.

■ stade 2 : mise en place d'une structure fonctionnelle associée à une stratégie d'intégration verticale.

■ stade 3 : la stratégie de diversification entraîne la création d'une structure fonctionnelle.

On remarque dans ce modèle la même prise en compte d'une évolution dans le sens d'une complexité croissante provenant de l'addition de nouvelles sources de diversité. SCOTT considère que chaque stade correspond à un style de gestion traduit par les divers systèmes de contrôle, d'évaluation, de récompenses, etc. SALTER note que cette analyse néglige un certain nombre de phénomènes. Au niveau des concepts, se pose le problème de la notion de stade (ambiguë) ou de

phase. Ensuite, on peut contester la distinction entre structure divisionnelle géographique et structure divisionnelle par produit. GALBRAITH et NATHANSON (1978)<sup>24</sup> ont fait remarquer que si le passage d'une forme à l'autre constitue un changement majeur dans la structure de pouvoir d'une entreprise, il n'en reste pas moins que les deux formes d'organisation relèvent d'une même philosophie de décentralisation et s'accompagnent des mêmes dispositifs de contrôle et de mesure des performances. Enfin il semblerait que les formes structurelles retenues dans ces modèles soient beaucoup trop globales pour restituer la diversité des réalités. Toutefois trop d'affinement des typologies minerait une bonne partie de l'idée de séquence simple et évidente.

L'intérêt de ces modèles est de constituer une base d'enseignement permanent pour les entreprises qui reproduisent des années plus tard le même cheminement. Cela nécessite d'avoir repéré les bonnes séquences, c'est à dire les agencement de stratégie et de structure qui mènent à la performance. Ce point reste délicat car si des corrélations ont été repérées entre forme d'organisation et performances économiques, des interprétations causales n'ont pas pu être mises en évidence. Enfin, il faudra relativiser les travaux car le contexte n'est plus le même. D'autre part, toutes les entreprises développant des stratégies analogues ne passent pas forcément par les mêmes étapes d'évolution structurelle. Les chemins de l'évolution sont nombreux et soumis à l'environnement du moment. L'analyse de l'évolution effectuée sans recul est bien moins claire, donc beaucoup plus difficile, que celle réalisée a posteriori.

### **2.1.3 - UNE PROPOSITION DE SYNTHÈSE : la reformulation de GALBRAITH et NATHANSON**

Les travaux de GALBRAITH et NATHANSON (1978) proposent une reformulation synthétique des modèles précédents. Initialement, il existe une entreprise simple qui a une fonction et une ligne de production. La croissance du volume des activités entraîne la mise en place des grandes fonctions de production, vente, administration...

A partir de cette étape plusieurs développements sont possibles :

- les entreprises tentent d'intégrer les activités en amont ou en aval de leurs activités d'origine pour contrôler des problèmes vitaux d'approvisionnement ou de distribution. De ce fait leur organisation fonctionnelle se complexifie.
- les entreprises qui ont choisi de diversifier leur activités par croissance interne adoptent une organisation par grands domaines d'activités. Leur structure devient divisionnelle alors que celles qui se développent par croissance externe, dans des

---

<sup>24</sup> - J.R GALBRAITH ET D.A NATHANSON, *Strategy implementation : the role of structure and process*, West Publishing, 1978.

domaines sans liens véritables, s'organisent en holding ou en conglomérat. C'est le règne aux USA, puis par imitation dans tous les pays industrialisés, des hyperfirmes multinationales qui contrôlent des pans entiers de l'économie.

L'ensemble de ces observations empiriques conduit à l'établissement des quatre constats suivants :

- une entreprise dont l'organisation est simple peut tenter de maîtriser sa diversification<sup>25</sup> par l'instauration de différentes solutions organisationnelles. Il n'y a pas de séquences fixes d'évolution.
- certains choix apparaissent comme des séquences dominantes. Le rôle de l'environnement à cet égard est important dans la mesure où confrontées aux mêmes contextes, les entreprises ont tendance à adopter les mêmes solutions. Des phénomènes d'imitation sont également mis en cause.
- une entreprise peut stopper son développement à n'importe quel stade de son évolution et également revenir en arrière.
- la nouvelle organisation résultant d'une séquence de développement est le plus souvent une sorte de concaténation de toutes les étapes précédentes.

Dans les grandes firmes, la forme divisionnelle a été jusque vers la moitié des années soixante dix considérée comme la forme dominante. L'instabilité de l'environnement, le développement de la concurrence qui a obligé les entreprises à maîtriser l'innovation technologique et les coûts de production ont provoqué des révisions stratégiques importantes. Les grandes entreprises ont dû faire preuve de capacités d'adaptation, de souplesse et de flexibilité, toutes aptitudes que la puissance de leur grande taille avait inhibées. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, avec la mise en place de réseaux mondiaux, a ouvert de nouveaux chemins d'évolution. "Le modèle de la grande entreprise intégré comme mode de développement, a été abandonné, pour retrouver, à travers la désintégration verticale, l'exploitation des compétences distinctives et la constitution de véritables réseaux stratégiques aux frontières fluctuantes, les avantages de souplesse, de dynamisme, et la capacité d'adaptation de l'entreprise de petite taille" (A. DESREUMAUX<sup>26</sup>, 1992).

Au niveau de l'entreprise B. de MORILLON (1989) a parlé de croissance contractuelle<sup>27</sup>. Celle-ci présente deux principales dimensions : l'échange et le partenariat et une conséquence, la compétitivité. L'instauration de la croissance contractuelle se traduit par de nouvelles formes d'actions et les grandes fonctions, l'approvisionnement, la production, la commercialisation passent souvent par l'échange de compétences propres à plusieurs partenaires qui mettent en oeuvre conjointement leur savoir-faire et procèdent à des échanges qualifiés de "mixtes"

---

25 - En créant de nouveaux produits, en investissant de nouvelles régions, ou en établissant de nouvelles fonctions.

26 - *Introduction à la gestion des entreprises* p.78.

27 - *Revue française de gestion*, janvier - février 1989.

vu qu'il n'y a en jeu, ni complémentarité ni synergie. Cette voie semble être celle suivie actuellement. L'entreprise joue sur de multiples combinaisons de marché et de hiérarchie pour définir et mettre en oeuvre une activité productive et de commercialisation. Des formes nouvelles de procédures contractuelles ont fait leurs apparitions. On rencontre de plus en plus de P.M.E cotraitantes, partenaires, franchisées, comme d'accords de coopération en matière de recherches, de développement, de production, de commercialisation. Cela amène de MORILLON à se demander à quoi se ramène la propre réalité de l'entreprise dans un tel système. De son côté O.E WILLIAMSON (1986) développe la problématique du choix entre l'activité interne et le recours au marché. La variable clé, pour la prise de décision de l'entrepreneur, serait les coûts des transactions. Dans le champ de la croissance contractuelle "il ne s'agit ni de faire, ni d'acheter, mais de faire avec".

À travers ces deux approches on peut déduire que l'entreprise est éminemment adaptable, qu'elle régule ses marchés en fonction de son environnement et de ses moyens. On constate que les individus importent dans leur travail le modèle de la société dans laquelle ils vivent.

## 2.2 - LES STRATÉGIES TECHNOLOGIQUES

### 2.2.1 - L'ÉTUDE ANALYTIQUE de RICE et HAMILTON

L'introduction des nouvelles technologies de l'information (N.T.I) est urgente et essentielle pour le devenir des P.M.E/P.M.I. Nous souhaitons rapporter ici une partie de l'étude faite par RICE et HAMILTON<sup>28</sup> parce que ce travail intègre les dimensions économiques, techniques et managériales qui permettent l'adoption des N.T.I. dans le cadre des nouvelles technologies de production. L'échantillon était constitué d'entreprises manufacturières des industries de produits plastiques, des ateliers d'usinage et des scieries. Les objectifs de cette étude étaient de rechercher les caractéristiques des organisations qui utilisaient déjà un ou des équipements avec contrôle numérique. Les auteurs ont déduit les trois catégories suivantes d'indicateurs :

#### *1 - caractéristiques de l'innovation*

- la profitabilité,
- le coût

#### *2 - caractéristiques de l'industrie*

- le taux de croissance
- la concurrence

#### *3 - caractéristiques de la firme :*

Elles sont regroupées en trois grandes catégories qui sont :

\*les caractéristiques structurelles

---

<sup>28</sup> - rapportée par P-A JULIEN et M. MARCHESNAY (La petite entreprise, p. 214)



- la taille
- la croissance
- la disponibilité d'information
- \*le profil du management
  - l'âge, la scolarité, la formation des cadres et du propriétaire dirigeant,
  - la compétence technique de la firme
- \*les caractéristiques organisationnelles
  - la complexité
  - la présence de veille technologique et de champion
  - la communication et la coordination efficaces.

Les résultats ont montré qu'on pouvait expliquer 82,8% des différences entre les entreprises utilisant des équipements à contrôle numérique et celles qui n'en utilisent pas grâce aux facteurs suivants :

- le recours à des sources d'informations technologiques spécialisées (fournisseurs, foires industrielles, etc.)
- la présence d'un propriétaire dirigeant possédant au moins le baccalauréat,
- l'utilisation d'un ordinateur,
- une taille un peu supérieure à la moyenne,
- la réalisation d'études de marché avec rapport écrit,
- la collaboration avec des organismes de recherche.

A ces facteurs, ils en ont ajouté deux autres, d'importance relative mais significative, qui sont :

- l'ouverture vers l'extérieur (taux d'importation et d'exportation plus élevé)
- la présence d'un comité de gestion.

RICE et HAMILTON ont conclu que l'information technologique serait un déterminant crucial de la diffusion d'une innovation technologique de production. Cinq variables discriminantes sur dix touchaient à cet aspect :

- recherche d'informations auprès des fournisseurs,
- recherche d'informations dans les foires industrielles,
- collaboration avec des organismes de recherches (accueil de stagiaires, de thésards, mécénat),
- taux d'importation et
- taux d'exportation élevés.

Plusieurs autres recherches ont démontré que ces deux dernières variables étaient corrélées avec une bonne information technologique, c'est à dire, une information spécialisée, reliée aux besoins de la firme. A ces conclusions, P-A JULIEN et M. MARCHESNAY ajoutent qu'il leur aurait paru avantageux de pouvoir apprécier avec justesse, par le biais, entre autres, d'études de marché et d'évaluations auprès d'organismes spécialisés, la situation, les perspectives des marchés et de l'environnement de l'entreprise ainsi que les possibilités de production de technologies. "Ceci reviendrait à évaluer de manière précise la

profitabilité et le potentiel d'utilisation d'innovations ou de technologies disponibles". Dans cette étude, le rôle du P-D.G apparaît capital. Son profil est décrit par les auteurs comme le suivant :

*"Il s'agirait d'un responsable qui a su placer son entreprise de manière à être bien exposée aux informations utiles. Il lui a donné les moyens, les outils ou les contacts nécessaires pour les recueillir. Sa gestion ou sa stratégie est complexe. Il dispose des connaissances techniques et générales suffisantes pour traiter ces informations. Il sait s'entourer d'un personnel compétent pour l'y aider et a recourt à un comité de gestion pour le conseiller ou pour compléter ses connaissances. Enfin, il n'hésite pas à décider d'introduire et de matérialiser l'innovation. Il fera preuve à cette occasion de dynamisme et d'une franche volonté de s'engager, en prenant le risque d'innover grâce à l'informatique.*

*Ce devrait donc être un "propriétaire dirigeant" plus scolarisé, diplômé universitaire et avec une formation technique. Il pourra par ailleurs, insister sur l'image de qualité et de fiabilité de l'entreprise et particulièrement sur la fabrication de produits typés ou sur mesure. L'utilisation d'équipement avec le contrôle numérique serait le reflet d'une volonté de maintenir ou d'atteindre le niveau qu'exige la réalisation de ses produits comparativement à la production de masse."*

## **2.2.2 - LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION**

L'information individuelle ou collective apparaît comme un élément de base du fonctionnement des organisations. Les décisions sont fondées sur des représentations dont la pertinence assure l'efficacité. La cohérence des décisions multiples repose sur des mécanismes de coordination où la communication d'information est primordiale. Pour faire face à l'ensemble de ces besoins fondamentaux en information, les organisations développent des activités de traitement de l'information (acquisition, communication, transformation, stockage, diffusion) essentielles pour leur survie.

Les P.M.E./P.M.I. dynamiques et innovantes de la région Nord-Pas-de-Calais, utilisent toutes les nouvelles technologies de l'information. Elles proposent de partager leur expériences au cours de journées réservées à la formation des entrepreneurs intéressés (cf. Références : l'expérience partagée, op cit. page 235). Il se trouve qu'elles sont encore trop peu nombreuses à bénéficier de ces technologies de l'information. Compte tenu de la force de leurs moyens et des conséquences de leur utilisation, il nous a paru utile de tenter de faire le point sur la situation actuelle, les offres théoriques et les réalisations possibles.

Dans un premier temps nous verrons qu'elles sont ces nouvelles technologies et comment leur utilisation modifie la vie des entreprises. Puis nous aborderons les Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision (S.I.A.D) et enfin nous donnerons une description théorique de la gestion et du contrôle des Systèmes d'Information<sup>29</sup>(S.I.).

Considérées à l'origine comme un moyen efficace de solutionner les tâches administratives répétitives, les technologies de l'information sont aujourd'hui stratégiques et concernent à des degrés différents toutes les organisations quelle que soit leur taille et quel que soit leur domaine d'activité. Elles permettent de produire, saisir, traiter, stocker, communiquer de l'information. Elles influencent chaque activité, et la façon d'exploiter les liens entre ces activités. Elles mettent à la disposition des responsables des documents statistiques qu'elles sont capables d'analyser. Les nouvelles technologies modifient les conditions de coût, créent de nouvelles synergies et permettent une meilleure coordination avec les clients et les fournisseurs. Robert REIX a déclaré<sup>30</sup> que " 75% du temps de travail des employés et plus de 80% du temps de travail des cadres seraient consacrés à des activités de communication interne ou externe". Elles sont financièrement accessibles à toutes les entreprises d'autant plus que le coût de la technologie est en baisse constante.

Dans l'immédiat elles apportent :

- une compression du temps : traiter l'information c'est la rendre pertinente. Avec l'informatique les vitesses de calcul donnent en direct les informations et rendent les opérations de correction pratiquement instantanées.
- une compression de l'espace : Grâce au système A.T.M. (Asynchronous Transfert System) il est possible de transmettre instantanément de très grands volumes d'informations (documents, images et son) entre deux points quelconques du globe équipés d'une prise électrique.
- l'expansion de l'information stockée : les technologies optiques autorisent dans des conditions d'encombrement très faible et de façon parfaitement fiable, le stockage d'énormes masses de données où l'on peut trouver rapidement des informations grâce à des logiciels de gestion<sup>31</sup> quel que soit leur lieu de stockage.
- une grande flexibilité d'usage : L'ordinateur peut se servir d'un nombre important de logiciels ce qui lui confère une très grande palette d'utilisation. L'objectif des créateurs est de rendre transparente l'utilisation des logiciels.

Les bases technologiques des outils de communication sont diverses et visent pour l'essentiel à permettre l'utilisation des réseaux de communication dans

---

29 - Un système d'information est un ensemble de ressources à gérer.

30 - Robert REIX, " Système d'information et management des organisations"

31 - à condition que les informations aient été stockées sous forme de base de données.

et entre les organisations. Un réseau est un ensemble d'éléments interconnectés. A partir de l'existence de ces réseaux, il est possible de combiner différents outils de communication pour construire des *systèmes de communication*. Ces supports et ces équipements relient des terminaux et acheminent des signaux (voix, données, textes, images, etc.) vers leurs destinataires.

Pour constituer ces réseaux, il faut :

- des voies ou lignes de transmission qui sont constituées par des câbles, des fibres optiques, des faisceaux hertziens, ou des faisceaux satellites. Elles assurent le transfert des signaux sous forme numérique (parfois encore sous forme analogique).
- des connecteurs ou noeuds de commutation. Ces dispositifs assurent l'aiguillage des signaux aux différents noeuds du réseau.
- des équipements terminaux : ils assurent le codage et le décodage des signaux.

La qualité du réseau dépend principalement de sa *capacité-débit* et de sa *fiabilité*. Selon l'usage et les conditions d'utilisation, il est nécessaire de distinguer les *réseaux locaux* sur site privé (pour des matériels éloignés de moins de 5 km) des *réseaux publics*. Ces derniers sont des réseaux *longue distance*. Dans les entreprises le réseau local est utilisé pour assurer dans un même établissement le transport de la voix, celui de données et d'images. C'est l'*Intranet*. Il permet une communication simple entre les machines (ordinateurs, télécopieur, imprimante) et autorise le partage de ressources entre différentes stations de travail. L'équipement classique (lorsqu'il existe) se compose d'ordinateurs, de scanners, d'écrans graphiques pour les publications assistées par ordinateur (P.A.O) et d'imprimantes. La multiplication de ces dernières prouvent que peu d'organisations parviennent à "zéro papier". Les outils électroniques sont utilisés pour transmettre des données et des textes.

On trouve essentiellement :

- *la messagerie électronique* qui transmet rapidement le courrier, avec une bonne sécurité, pour un faible coût.
- *le vidéotex interactif* qui est très utilisé en France sous la forme du Minitel.
- *les banques de données* : il est facile de stocker des données sous forme électronique et les avantages de cette formule sont considérables : encombrement réduit, facilité de consultation (sur place et à distance), facilité de sélection des destinataires. La C.R.C.I. du Nord-Pas de Calais propose, sous forme de CD-Rom, son annuaire composé d'étiquettes imprimables.

Les progrès en matière de technologie élargissent sans cesse l'offre d'outils de communication. Cela permet de trouver des solutions de plus en plus adaptées aux besoins mais les problèmes de choix sont démultipliés. Les P.M.E./P.M.I. qui souhaitent s'équiper reculent souvent devant la complexité du système, la nécessité de former les utilisateurs et le montant des investissements. Nous avons constaté qu'elles sont à la recherche d'informations et de conseils et qu'il y a dans ce

domaine une forte carence d'interlocuteurs désintéressés (en particulier de conseillers qui ne soient pas des vendeurs de matériels). Pour décider du choix d'un outil de communication il convient de se demander dans quelle mesure ce dernier permettra d'améliorer le fonctionnement de tout ou partie de l'organisation. Dans un premier temps, il faudra définir quels sont les apports potentiels de l'outil. Ensuite le décideur devra être capable d'évaluer son degré d'adaptation aux besoins spécifiques de la situation de communication. Sa réponse devra se formuler en fonction des questions fondamentales de la communication : "avec qui communiquer ? et pour faire quoi ?"

On considère que l'utilisation des technologies de la communication doit remplir deux conditions principales :

*1 - accroître l'efficacité par la réduction des coûts, c'est à dire :*

- diminuer les coûts de traitements ou de communication
- éliminer les coûts de déplacement des personnes,
- gagner sous forme d'économie d'échelle,
- éliminer l'emploi d'intermédiaires (par exemple des centres de prises de commandes),
- réduire le niveau moyen des stocks grâce à l'accélération de la transmission des commandes aux fournisseurs,
- diminuer le coût du travail en délocalisant certaines activités.

*2 - accroître l'efficacité et la fidélisation en offrant un meilleur service au client grâce à :*

- la réduction des délais de livraison,
- l'offre d'une meilleure information,
- l'élargissement des marchés par l'offre de nouveaux produits,
- l'amélioration et la simplification des relations avec l'entreprise.

Il reste à définir quel type de technologie sera le mieux adapté à la situation de communication en tenant compte :

a - des contraintes locales qui considèrent les besoins, les objectifs, les acteurs en établissant les paramètres relatifs au processus de communication souhaité. Cela inclut différents aspects qui sont : le volume des informations transmises, le degré d'interaction requis, le degré de formalisme à atteindre et la richesse du message.

b - des contraintes générales qui caractérisent une technologie de communication (actuelle ou envisagée) par rapport aux objectifs et aux conditions de fonctionnement de l'organisation.

Elles s'expriment à travers quatre principaux critères :

1 - la connectivité : liaison et complémentarité des outils, ou comment combiner de façon cohérente les différents outils de manière à faire apparaître des synergies ?

2 - la sécurité : elle porte à la fois sur la fiabilité du matériel et sur la confidentialité des informations.

3 - la progressivité de la mise en œuvre : Il est souhaitable de choisir des technologies que l'on peut mettre en place de manière progressive. Les changements brutaux sont toujours délicats à gérer.

4 - la difficulté de gestion : il est important d'avoir préalablement évalué dans quelle mesure la technologie envisagée nécessite des compétences spécifiques pour assurer son fonctionnement.

L'implantation ou le développement des nouvelles technologies de communication peut entraîner à terme des changements profonds dans la structure et le fonctionnement des organisations tant en ce qui concerne le poste de travail que la forme de l'organisation. À l'origine les moyens de traitement de l'information étaient regroupés dans un centre informatique, géré de manière centralisée. Des terminaux passifs étaient reliés à un ordinateur central seul capable de gérer des données stockées. Cette informatique en étoile<sup>32</sup> n'autorisait qu'une communication réduite à l'échange terminal/ordinateur central et n'offrait pratiquement pas d'autonomie au niveau du poste de travail.

Avec l'apparition des micro-ordinateurs et des logiciels-outils de grande diffusion, une véritable informatique de l'utilisateur final a pu se développer mais cette solution coexistait toujours avec la solution antérieure centralisée. Le progrès actuel provient du fait que l'on a raccordé les deux systèmes pour en exploiter au mieux les avantages respectifs. Le développement des réseaux locaux et généraux a permis de faire communiquer à la demande, les différents éléments connectés. Ainsi un poste de travail local peut, en cas de besoin, consulter des données gérées par un ordinateur central et bénéficier des ressources d'un ordinateur puissant tout en conservant des capacités autonomes de traitement. On aboutit à une architecture de type client-serveur<sup>33</sup>. Il n'y a plus de hiérarchie mais une coopération des différents matériels pour la gestion des données et l'exécution des traitements. Cette évolution des architectures de communication entre machine a des conséquences directes sur la conception des postes de travail.

Ces nouvelles architectures :

- élargissent les fonctionnalités potentielles au niveau de chaque poste ce qui ouvre largement l'éventail des tâches susceptibles d'être réalisées. La technologie n'impose plus l'extrême spécialisation.
- instaurent une banalisation apparente des postes de travail devenus physiquement identiques. L'utilisation d'interfaces de communication homme-machine standardisées offre des modes de travail très proches ce qui évite les apprentissages successifs et réduit les risques d'erreur de manipulation.

---

32 - appelée aussi *informatique distribuée*

33 - A travers les réseaux, différentes machines, les "serveurs", exécutent des traitements pour des postes de travail "clients".

- développent l'autonomie de l'utilisateur qui disposera de moyens plus étendus pour répondre à ses propres besoins et qui contribuera, à sa propre initiative, à enrichir les données communes. Cela implique que chaque poste ait une vision cohérente des besoins de l'organisation.
- accroissent la flexibilité dans l'évolution des postes avec l'apparition ou la suppression de fonctionnalités.

Toutes ces possibilités dépendent du choix des entrepreneurs lors de la conception des systèmes d'information, et on comprend mieux alors certaines frilosités.

Les technologies de l'information offrant d'immenses possibilités d'échanges, on peut en déduire que les entreprises seront désormais plus ouvertes sur leur environnement et qu'elles seront de vastes lieux de communication entre participants plus autonomes et plus responsables. Elles sont aussi susceptibles de contribuer à l'évolution de la forme des organisations dans leurs structures et dans leurs limites. Deux effets se dessinent actuellement sans que l'on puisse mesurer exactement la part des technologies de la communication bien que l'on soit certain de leur rôle qui apparaît à travers les comportements rendus possibles.

Il s'agit de :

- l'effet d'aplatissement des hiérarchies. Il y a disparition d'échelons hiérarchiques intermédiaires<sup>34</sup> à partir du moment où il est possible de transmettre l'information par une simple messagerie électronique. Grâce à elle, il devient aisé de porter instantanément et directement à la connaissance des intéressés, quel que soit leur nombre, l'information que l'on souhaite leur communiquer.
- l'effet d'éclatement des hiérarchies : les réseaux d'entreprises favorisent et améliorent la collaboration entre les organisations. Ils peuvent favoriser l'externalisation vers d'autres de certaines activités, produisant l'éclatement de l'organisation. On se trouve de plus en plus en présence de réseaux d'entreprises partenaires liées par des conventions de collaboration. Depuis quelques années les P.M.E./P.M.I. de la région Nord-Pas de Calais s'organisent de plus en plus en à réseaux de partenaires complémentaires.

On constate que les axes majeurs de développement s'orientent vers :

- le travail de groupe avec les logiciels de type "*groupware*" destinés à faciliter le travail sur des projets communs. De la nature des tâches dépendent : le nombre des participants, les contraintes de temps et les contraintes d'espace. C'est à toutes ces contraintes que répondent les utilisations d'outils informatisés.
- les réunions assistées par ordinateurs (R.A.O). Elles sont une forme importante de l'activité des groupes organisés. Différentes études du C.E.G.O.S<sup>35</sup> ont montré que les cadres passent 50% de leur temps de travail en réunions

---

<sup>34</sup> - La gestion efficace, par une seule personne, d'un nombre de subordonnés directs assez important ( quelques dizaines de personnes) devient possible.

<sup>35</sup> - op. cit.

programmées. Les R.A.O doivent être particulièrement préparées<sup>36</sup> puisqu'elles se déroulent dans un temps limité et, qu'à leur issue, des décisions seront prises. Par la qualité de leur organisation, par la densité des décisions prises, ces réunions assistées par ordinateurs ont généralement un impact qui se situe aux antipodes de l'impression de "réunionnite". R. REIX<sup>37</sup> signale que de très nombreuses études expérimentales ont été conduites pour mieux cerner l'impact de la technologie "salle de décision" sur le fonctionnement du groupe. Actuellement on est dans une phase de recherche avec des études aux résultats contradictoires, mais chez I.B.M on constate "*une économie importante de temps, un accroissement du niveau de participation et une convergence plus rapide vers un résultat*"<sup>38</sup>. *L'anonymat réduit les inhibitions et la communication parallèle améliore les échanges*". L'amélioration et l'efficacité des processus collectifs de travail, à travers une plus grande participation et une concentration sur la tâche, est désormais un domaine de développement majeur des technologies de l'information.

### 2.2.3 - LES SYSTÈMES D'INFORMATION

#### 2.2.3.1 - Les systèmes d'information interorganisationnels.

Les systèmes d'information interorganisationnels (S.I.I) ont pour objet d'améliorer la communication entre des organisations différentes par de véritables systèmes d'information. Un S.I.I est un ensemble de matériels, logiciels, données et procédures, supportant l'échange automatisé d'informations entre des organisations distinctes. Le plus souvent l'interconnexion des systèmes d'information des clients et des fournisseurs visent à améliorer les conditions d'échange d'informations et par suite l'efficacité des différents partenaires. Ces réseaux aboutissent à créer des formes intermédiaires de l'activité économique que l'on peut considérer comme des organisations étendues ou des marchés restreints.

À partir de leurs caractéristiques fonctionnelles, on distingue 3 grandes catégories de S.I.I :

- Les S.I.I basés sur les transactions : ce sont les plus répandus. Leur objectif est d'automatiser la gestion des messages liés à la transaction (commande, accusé de réception, avis d'expédition, facture, etc.). Les échanges de messages électroniques engendrent des obligations légales parmi les participants. Ils nécessitent l'installation de système de sécurité (firewall). Dans ce type de système, les objectifs des participants sont directement complémentaires et le

---

36 - un logiciel spécifique établit la définition des objectifs et met au point un agenda détaillé des étapes de leurs réalisations.

37 - op. cit.

38 - note interne - Janvier 1997



partage des coûts est relativement aisé. Selon les cas, la gestion du S.I.I est assuré par le client, le fournisseur ou un groupement de clients ou de fournisseurs.

- les S.I.I basés sur des requêtes : il s'agit de systèmes documentaires automatisés avec consultation de bases de données. L'échange de messages n'entraîne pas de contraintes juridiques pour les participants, et de ce fait les contraintes de sécurité sont moins fortes. Les services sont facturés aux participants.
- les S.I.I supports de tâches : ce type de S.I.I est le moins répandu. Il correspond à des situations de travail coopératif entre des organisations différentes dans le cadre de la réalisation d'un projet commun. Le partage des coûts de développement et de fonctionnement ainsi que la protection des données non partagées soulèvent des problèmes délicats à résoudre.

Le développement de liens informatisés de communication entre différents organismes aboutit à de véritables réseaux de partenaires entretenant des relations régulières. Aussi, la conception des systèmes d'information doit se penser en tenant compte d'une possible intégration de l'entreprise dans un ou plusieurs réseaux.

Les organisations évoluent vers un Échange de Données Informatisé (E.D.I.), directement d'ordinateur à ordinateur des partenaires de la transaction, pour éviter des inconvénients tels que :

- la perte de temps,
- l'incertitude liée aux aléas de la voie postale,
- les coûts supplémentaires liés à des saisies de données multiples,
- la fiabilité incertaine des informations due à des erreurs de saisie passant par différents opérateurs,
- l'absence de confidentialité.

Les domaines couverts par l'E.D.I correspondent à des transactions usuelles, bien définies par des textes ou par des usages. Il existe actuellement plus de 200 documents répertoriés et susceptibles d'être transformés en documents électroniques. (commandes, avis de réception, factures, ordre de paiement, appel d'offre, etc.). Dans ce cas, l'existence d'une normalisation des documents électroniques est indispensable pour garantir la fiabilité de la communication parce que cet écrit a des conséquences juridiques immédiates sur l'existence de la transaction. De nombreux groupes commerciaux imposent à leurs fournisseurs et à leurs sous-traitants d'établir une liaison E.D.I. La mise en place de liaisons des E.D.I correspond à la conception et au développement d'applications informatiques. Pour des raisons historiques beaucoup d'entreprises ont démarré l'E.D.I. avec des normes sectorielles et nationales ce qui entraîne de sérieuses difficultés d'utilisation lorsqu'elles veulent élargir l'E.D.I à d'autres partenaires. Le développement de la norme EDIFACT permettra de résoudre ces problèmes.

### 2.2.3.2 - Les Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision (S.I.A.D)

Le terme S.I.A.D recouvre des réalités variables selon les technologies utilisées, le degré d'interactivité, le type d'utilisation et la nature des utilisateurs. Ce dernier critère a conduit à distinguer à l'intérieur des S.I.A.D un système pour dirigeants (Executive Information Systems ou E.I.S). La caractéristique d'un S.I.A.D est de permettre de résoudre des problèmes de gestion qui conduisent à des processus de décision non parfaitement structurés en laissant la résolution à l'initiative du décideur. Il s'agit de problèmes relativement stables (comme l'arbitrage entre des commandes urgentes, la planification d'une tournée de livraison) qui ne peuvent pas faire l'objet d'un modèle algorithmique déterminant une solution optimale. Les technologies de l'information apportent une aide dans les différentes étapes de la réalisation du projet. À partir des données relatives à l'activité à planifier et des modèles fournis par le logiciel, le responsable utilise une démarche de type heuristique. A chaque essai, il peut calculer les incidences de ses choix en fonction de différents critères. Le passage d'une étape à une autre est contrôlé par le décideur sur la base de ses propres évaluations. Les simulations conduisent à une solution considérée comme simplement satisfaisante (rationalité limitée). De ce fait, on attend d'un S.I.A.D qu'il fournisse des représentations pertinentes en réalisant des traitements de l'information. Les représentations sont mémorisées (et imprimables), le décideur doit pouvoir les retrouver à tout moment. Un S.I.A.D est composé de trois éléments principaux :

- une base de données avec un système de gestion de base de données,
- une base de modèles avec un système de gestion de base de modèles,
- une fonction de gestion du dialogue homme-machine.

La gestion des composants du S.I.A.D se réalise de la façon suivante :

\* Gestion des données : Elle vise à la conservation et la mise à disposition de données utilisables pour la résolution du problème. Ces données d'origine interne ou externe sont stockées dans des bases de données qui ne sont accessibles que par l'intermédiaire d'un logiciel spécialisé.

\* Gestion des modèles : Le modèle est l'outil qui permet de traiter l'information. Selon MINSKY, "pour un opérateur O, un objet M est un modèle d'un objet A dans la mesure où O peut utiliser M pour répondre aux questions qu'il se pose sur A". Il existe des modèles iconiques, analogiques et symboliques.

\* Gestion du dialogue : elle permet la communication homme-machine par le traitement des questions formulées et l'affichage des réponses proposées. A l'aide de mots clés au sens strictement défini, l'utilisateur introduit des ordres pour la machine qui lui propose alors différentes options de réponses.

Les S.I.A.D sont utilisés pour des décisions très variées dans leur nature, dans leur niveau et dans leur degré de structuration. Leur utilisation correcte passe par un apprentissage de la part du décideur. La libre navigation dans le logiciel est primordiale. C'est par l'intermédiaire du dialogue que l'utilisateur réalise sa démarche heuristique de résolution de problèmes. Le qualité d'un S.I.A.D est évaluée en fonction des items suivants : il doit être évolutif, d'utilisation simple, adapté à des conditions d'information variées et à des méthodes d'approche différentes.

Les E.I.S (Systèmes d'information pour les dirigeants) répondent à des fonctions :

- d'organisation, mais dans ce domaine leur utilisation est d'un intérêt limité,
- de finalisation : formulation des objectifs, choix de stratégie,
- d'animation-contrôle : motivation des individus, suivi des performances, etc..

Ces systèmes sont conçus spécialement pour un utilisateur, selon ses besoins et ses méthodes. Ils sont très conviviaux et leur temps de réponse est court. Les E.I.S ont permis des progrès considérables dans l'information de l'encadrement mais ils sont surtout utilisés par les grandes P.M.E./P.M.I et les entreprises de plus de 500 salariés.

Dans le domaine de la gestion des entreprises, les développements les plus nombreux concernent les systèmes experts, utilisés pour l'aide à la décision. Les systèmes experts relèvent du domaine de l'intelligence artificielle. On considère qu'il y a intervention de l'intelligence artificielle quand le programme de l'ordinateur est capable de répondre à l'ordre "fais ce que tu dois" (par opposition à "fais ce que je dis").

### 2.2.3.3 - Gestion et contrôle des systèmes d'information

Selon TABATONI et JARNIOU<sup>39</sup> "gérer c'est finaliser, organiser, animer". Nous allons voir comment s'applique ce triptyque de l'action organisée aux Systèmes d'Information.(S.I.). Pour R. REIX<sup>40</sup>, "*dans de nombreuses entreprises, le développement des systèmes d'information a été subi plutôt que conduit. Sous la pression de l'urgence, on a réalisé des applications informatiques centrées sur des objectifs locaux et immédiats, sans grand souci de cohérence globale.*" L'idée d'une véritable gestion stratégique des systèmes d'information n'est apparue qu'au début des années quatre-vingt. La question de la finalisation des systèmes d'information est normalement résolue par un processus de planification établissant un schéma directeur global et des plans d'action par projet.

La planification des S.I. a pour objectif d'anticiper en décidant quels seront les buts précis à atteindre par la mise en place ou le développement d'un système d'information et quelles seront les actions à entreprendre pour atteindre ces buts.

---

39 - *Les systèmes de Gestion*

40 - op. cit.

Dans un premier temps, on a assisté à un développement empirique des S.I. qui progressaient par saut de capacité mais dont les applications n'avaient aucun lien entre elles (la comptabilité générale étaient indépendante de la gestion de stocks, de la facturation et de la paie ). Ce développement anarchique s'est rapidement heurté à des redondances de fichier et à des difficultés d'intégration des applications entre elles parce que les définitions des données étaient différentes, les frontières mal définies, les communications non prévues. Or, le partage de données communes aux différents traitements est une part importante de l'efficience dans la mesure où il élimine des traitements inutiles, et garantit l'utilisation la plus large possible des informations stockées. Pour permettre l'établissement de connexions, des réalisations coûteuses d'interfaces visaient à pallier très imparfaitement l'absence initiale d'une vision plus large.

L'idée de la planification des S.I. s'est imposée à partir de l'expérience et a abouti à deux niveaux de gestion :

- un premier niveau stratégique global qui est celui de la planification des S.I. en faisant en sorte que les applications développées correspondent bien aux besoins de l'entreprise. On a veillé à la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les besoins satisfaits par les systèmes d'information<sup>41</sup>. La constitution du portefeuille de projets nécessite l'étude des scénarii d'évolution.
- un deuxième niveau tactique, par projet, où l'on réalise les applications à l'intérieur d'un cadre prédéfini qui assurera la compatibilité entre une définition globale et la réalisation progressive de l'installation.
- A ces deux niveaux fondamentaux, s'ajouteront des objectifs secondaires qui visent à allonger la durée de vie des applications en prévoyant leur évolution, à améliorer l'efficacité et l'efficience<sup>42</sup> des S.I., et à améliorer les relations entre les spécialistes des technologies de l'information et les utilisateurs. Ces derniers voient leur compétences générales et informatiques s'accroître, ce qui augmente la confiance de la direction dans les S.I.

La politique des moyens en S.I. s'analyse en terme de choix essentiels susceptibles de contraindre les conditions de réalisation des projets. Elle se traduit par des choix structurels relatifs à l'organisation technologique et aux systèmes de gestion. L'entreprise peut choisir l'externalisation ou confier la maîtrise de l'évolution technologique aux utilisateurs du système. L'externalisation désigne l'action de sous-traiter tout ou partie des activités du système d'information à un fournisseur extérieur plutôt que de s'appuyer sur des ressources et des compétences internes.

---

41 - On insistera jamais assez sur la notion de cohérence entre produits installés et besoins car, à l'examen du portefeuille d'applications des entreprises, on constate un grand nombre de choix fantaisistes, imposés par des utilisateurs puissants qui ultérieurement, devant les problèmes engendrés, se désintéressent du système.

42 - l'efficacité = décider ce qu'il est important de faire ; l'efficience = mieux évaluer et contrôler l'engagement des ressources nécessaires à la réalisation des différents systèmes prévus.

### 2.2.3.2 - Les Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision (S.I.A.D)

Le terme S.I.A.D recouvre des réalités variables selon les technologies utilisées, le degré d'interactivité, le type d'utilisation et la nature des utilisateurs. Ce dernier critère a conduit à distinguer à l'intérieur des S.I.A.D un système pour dirigeants (Executive Information Systems ou E.I.S). La caractéristique d'un S.I.A.D est de permettre de résoudre des problèmes de gestion qui conduisent à des processus de décision non parfaitement structurés en laissant la résolution à l'initiative du décideur. Il s'agit de problèmes relativement stables (comme l'arbitrage entre des commandes urgentes, la planification d'une tournée de livraison) qui ne peuvent pas faire l'objet d'un modèle algorithmique déterminant une solution optimale. Les technologies de l'information apportent une aide dans les différentes étapes de la réalisation du projet. À partir des données relatives à l'activité à planifier et des modèles fournis par le logiciel, le responsable utilise une démarche de type heuristique. A chaque essai, il peut calculer les incidences de ses choix en fonction de différents critères. Le passage d'une étape à une autre est contrôlé par le décideur sur la base de ses propres évaluations. Les simulations conduisent à une solution considérée comme simplement satisfaisante (rationalité limitée). De ce fait, on attend d'un S.I.A.D qu'il fournisse des représentations pertinentes en réalisant des traitements de l'information. Les représentations sont mémorisées (et imprimables), le décideur doit pouvoir les retrouver à tout moment. Un S.I.A.D est composé de trois éléments principaux :

- une base de données avec un système de gestion de base de données,
- une base de modèles avec un système de gestion de base de modèles,
- une fonction de gestion du dialogue homme-machine.

La gestion des composants du S.I.A.D se réalise de la façon suivante :

\* Gestion des données : Elle vise à la conservation et la mise à disposition de données utilisables pour la résolution du problème. Ces données d'origine interne ou externe sont stockées dans des bases de données qui ne sont accessibles que par l'intermédiaire d'un logiciel spécialisé.

\* Gestion des modèles : Le modèle est l'outil qui permet de traiter l'information. Selon MINSKY, "pour un opérateur O, un objet M est un modèle d'un objet A dans la mesure où O peut utiliser M pour répondre aux questions qu'il se pose sur A". Il existe des modèles iconiques, analogiques et symboliques.

\* Gestion du dialogue : elle permet la communication homme-machine par le traitement des questions formulées et l'affichage des réponses proposées. A l'aide de mots clés au sens strictement défini, l'utilisateur introduit des ordres pour la machine qui lui propose alors différentes options de réponses.

Les S.I.A.D sont utilisés pour des décisions très variées dans leur nature, dans leur niveau et dans leur degré de structuration. Leur utilisation correcte passe par un apprentissage de la part du décideur. La libre navigation dans le logiciel est primordiale. C'est par l'intermédiaire du dialogue que l'utilisateur réalise sa démarche heuristique de résolution de problèmes. Le qualité d'un S.I.A.D est évaluée en fonction des items suivants : il doit être évolutif, d'utilisation simple, adapté à des conditions d'information variées et à des méthodes d'approche différentes.

Les E.I.S (Systèmes d'information pour les dirigeants) répondent à des fonctions :

- d'organisation, mais dans ce domaine leur utilisation est d'un intérêt limité,
- de finalisation : formulation des objectifs, choix de stratégie,
- d'animation-contrôle : motivation des individus, suivi des performances, etc..

Ces systèmes sont conçus spécialement pour un utilisateur, selon ses besoins et ses méthodes. Ils sont très conviviaux et leur temps de réponse est court. Les E.I.S ont permis des progrès considérables dans l'information de l'encadrement mais ils sont surtout utilisés par les grandes P.M.E./P.M.I et les entreprises de plus de 500 salariés.

Dans le domaine de la gestion des entreprises, les développements les plus nombreux concernent les systèmes experts, utilisés pour l'aide à la décision. Les systèmes experts relèvent du domaine de l'intelligence artificielle. On considère qu'il y a intervention de l'intelligence artificielle quand le programme de l'ordinateur est capable de répondre à l'ordre "fais ce que tu dois" (par opposition à "fais ce que je dis").

### 2.2.3.3 - Gestion et contrôle des systèmes d'information

Selon TABATONI et JARNIOU<sup>39</sup> "gérer c'est finaliser, organiser, animer". Nous allons voir comment s'applique ce triptyque de l'action organisée aux Systèmes d'Information.(S.I). Pour R. REIX<sup>40</sup>, "*dans de nombreuses entreprises, le développement des systèmes d'information a été subi plutôt que conduit. Sous la pression de l'urgence, on a réalisé des applications informatiques centrées sur des objectifs locaux et immédiats, sans grand souci de cohérence globale.*" L'idée d'une véritable gestion stratégique des systèmes d'information n'est apparue qu'au début des années quatre-vingt. La question de la finalisation des systèmes d'information est normalement résolue par un processus de planification établissant un schéma directeur global et des plans d'action par projet.

La planification des S.I. a pour objectif d'anticiper en décidant quels seront les buts précis à atteindre par la mise en place ou le développement d'un système d'information et quelles seront les actions à entreprendre pour atteindre ces buts.

---

39 - *Les systèmes de Gestion*

40 - op. cit.

Dans un premier temps, on a assisté à un développement empirique des S.I. qui progressaient par saut de capacité mais dont les applications n'avaient aucun lien entre elles (la comptabilité générale étaient indépendante de la gestion de stocks, de la facturation et de la paie ). Ce développement anarchique s'est rapidement heurté à des redondances de fichier et à des difficultés d'intégration des applications entre elles parce que les définitions des données étaient différentes, les frontières mal définies, les communications non prévues. Or, le partage de données communes aux différents traitements est une part importante de l'efficience dans la mesure où il élimine des traitements inutiles, et garantit l'utilisation la plus large possible des informations stockées. Pour permettre l'établissement de connexions, des réalisations coûteuses d'interfaces visaient à pallier très imparfaitement l'absence initiale d'une vision plus large.

L'idée de la planification des S.I. s'est imposée à partir de l'expérience et a abouti à deux niveaux de gestion :

- un premier niveau stratégique global qui est celui de la planification des S.I. en faisant en sorte que les applications développées correspondent bien aux besoins de l'entreprise. On a veillé à la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les besoins satisfaits par les systèmes d'information<sup>41</sup>. La constitution du portefeuille de projets nécessite l'étude des scénarii d'évolution.
- un deuxième niveau tactique, par projet, où l'on réalise les applications à l'intérieur d'un cadre prédéfini qui assurera la compatibilité entre une définition globale et la réalisation progressive de l'installation.
- A ces deux niveaux fondamentaux, s'ajouteront des objectifs secondaires qui visent à allonger la durée de vie des applications en prévoyant leur évolution, à améliorer l'efficacité et l'efficience<sup>42</sup> des S.I., et à améliorer les relations entre les spécialistes des technologies de l'information et les utilisateurs. Ces derniers voient leur compétences générales et informatiques s'accroître, ce qui augmente la confiance de la direction dans les S.I.

La politique des moyens en S.I. s'analyse en terme de choix essentiels susceptibles de contraindre les conditions de réalisation des projets. Elle se traduit par des choix structurels relatifs à l'organisation technologique et aux systèmes de gestion. L'entreprise peut choisir l'externalisation ou confier la maîtrise de l'évolution technologique aux utilisateurs du système. L'externalisation désigne l'action de sous-traiter tout ou partie des activités du système d'information à un fournisseur extérieur plutôt que de s'appuyer sur des ressources et des compétences internes.

---

41 - On insistera jamais assez sur la notion de cohérence entre produits installés et besoins car, à l'examen du portefeuille d'applications des entreprises, on constate un grand nombre de choix fantaisistes, imposés par des utilisateurs puissants qui ultérieurement, devant les problèmes engendrés, se désintéressent du système.

42 - l'efficacité = décider ce qu'il est important de faire ; l'efficience = mieux évaluer et contrôler l'engagement des ressources nécessaires à la réalisation des différents systèmes prévus.

### **a - L'externalisation des systèmes d'information**

L'entreprise a besoin de se concentrer sur son métier et l'idée d'externalisation des systèmes d'information est aujourd'hui tellement répandue qu'elle est considérée comme une option à évaluer systématiquement. L'externalisation correspond à une contribution significative de fournisseurs extérieurs aux ressources matérielles et/ou humaines entrant dans tout ou partie des composants de l'infrastructure du système d'information. Il s'agit d'un transfert systématique et durable d'actifs matériels et logiciels, de personnels, chez le fournisseur qui assure, dès lors, la responsabilité des résultats.

Par l'externalisation, l'entreprise recherche une baisse des coûts (estimée en général entre 10 et 50%). Les fournisseurs justifient la diminution des coûts par une économie d'échelle. Ils arguent de la qualité des services produits parce que la spécialisation industrielle leur apporte un gain d'expérience dans la maîtrise des technologies complexes, la gestion de projet, le contrôle des informaticiens, et l'organisation des sites d'exploitation. Sauf cas très exceptionnels, l'externalisation n'est pas une décision globale consistant à confier, en une seule fois, à un partenaire extérieur toutes les activités relatives aux systèmes d'information. Elle concerne souvent :

- la gestion des matériels et leur maintenance,
- la maintenance des applications existantes,
- la conception et le développement d'applications nouvelles,
- l'architecture générale et la planification des développements, etc.

Les contrats qui portent sur les matériels et les activités d'exploitation sont définis sur des bases périodiques souvent longues (4 à 5 ans). Les accords qui portent sur le développement d'applications sont définis dans le cadre spatial (les données) et temporel (une durée déterminée) d'un projet.

La pratique de l'externalisation comporte certains risques, en particulier celui d'avoir un partenaire défaillant, ce qui perturbera gravement le fonctionnement des systèmes. Les risques de dépendance et de perte de compétence existent aussi. Il importe que l'entreprise conserve la maîtrise de l'évolution des systèmes d'information, en particulier le choix des objectifs pour ne pas se placer dans une situation de dépendance irréversible. Il semblerait que les dirigeants des P.M.E./P.M.I., habitués à contrôler l'ensemble de leur entreprise, aient une forte conscience de cette situation, ce qui les fait hésiter entre une installation coûteuse en personnel à domicile et une externalisation où un grand nombre de situations risquent de leur échapper.

### **b - La gestion par les utilisateurs :**

L'arrivée sur le marché depuis une vingtaine d'années de micro-ordinateurs à des prix très faibles a révolutionné la vision de l'informatique dans les organisations. Les utilisateurs ont développé de leur propre initiative et avec leurs propres moyens, des applications pour leur usage professionnel personnel (et



éventuellement celui de leurs collègues). Ce phénomène a été très rapide et d'une grande ampleur sans qu'aucune étude préliminaire ni planification n'aient été entreprises. Cet engouement s'est expliqué par plusieurs raisons :

- la baisse du coût d'acquisition des matériels qui peuvent être achetés sans problème sur des budgets locaux.
- le développement des logiciels qui par le biais d'outils évolués comme les tableurs ou les gestionnaires de données, permettait à l'utilisateur non spécialiste d'aborder le développement d'applications simples,
- un désir certain des utilisateurs d'acquiescer de l'autonomie vis à vis des informaticiens qui répondaient avec beaucoup de retard à leur demande de développement et de maintenance d'applications.

Les résultats de cette "révolution" sont à la fois positifs et négatifs. On considère comme positifs les résultats relatifs à :

- un accroissement de la satisfaction des utilisateurs, pour des raisons réelles (utilisation de l'ordinateur pour résoudre ses problèmes) et symboliques (capacité apparente à utiliser une technologie nouvelle).
- une certaine amélioration de l'efficacité dans le processus de travail,
- une amélioration générale du niveau de compétence des utilisateurs.

On a également noté une forte augmentation de la demande de formation à ces nouvelles technologies (Point plutôt positif, malgré sont côté très onéreux).

Les résultats négatifs proviennent :

- du développement anarchique des parcs de matériels avec de graves problèmes d'incompatibilité,
- de la qualité très contestable des applications développées (données peu fiables, programme douteux, etc.) en raison de l'inexpérience des utilisateurs.
- de l'absence de documentation relative aux applications ce qui en rend la diffusion difficile. Seuls leurs auteurs étaient capables de s'en servir (on a parlé à ce sujet "*d'informatique jetable*").
- du coût élevé des réalisations dû au mauvais choix des outils logiciels, à des réalisations inadaptées et à une sous-utilisation des matériels, etc.
- Dans ces conditions les politiques de gestion du phénomène ont hésité entre le désir de promouvoir l'innovation et celui de favoriser le contrôle.

Promouvoir l'innovation consiste à :

- mettre à la disposition des utilisateurs les matériels et logiciels nécessaires,
- former les utilisateurs à la conception et au développement des applications,
- assurer la diffusion des applications déjà mises en place par des utilisateurs,
- créer des infocentres, c'est à dire des structures d'assistance où des spécialistes informaticiens conseillent les utilisateurs pour le choix des logiciels, des méthodes à employer, etc.

À l'inverse, le développement du contrôle passe par :

- des procédures d'autorisation préalable pour l'acquisition des matériels et des logiciels,
- des procédures de certification des applications (vérification de la qualité par des spécialistes) avant leur mise en œuvre,
- des procédures de planification et de suivi budgétaire pour limiter les coûts engagés.

Lorsque les décisions à prendre appartiennent aux utilisateurs on constate qu'ils sont plutôt préoccupés de répondre rapidement aux besoins exprimés alors que les spécialistes du traitement de l'information auraient tendance à privilégier un développement ordonné. Une élévation générale du niveau de compétence des utilisateurs et une meilleure connaissance des problèmes de l'organisation leur confèrent une légitimité plus forte dans la formulation des objectifs et dans le choix des solutions. Mais le degré de complexité des technologies et leur forte évolutivité requièrent un niveau de connaissance élevé<sup>43</sup> pour savoir apprécier la faisabilité des solutions et le choix des architectures. L'entreprise doit alors se doter d'experts, ce qui n'est pas à la portée de toutes les P.M.E./P.M.I utilisant les systèmes d'information.

L'état des forces (experts/utilisateurs) au sein des organes de décisions à des conséquences importantes sur la définition des politiques de gestion des technologies de l'information. Un management efficace établira des politiques claires quant aux rôles respectifs des spécialistes, des usagers et de la direction générale. Les spécialistes ont la charge d'assurer un développement à long terme dans des conditions de sécurité satisfaisantes. Les usagers sont, en partie, moteur de l'innovation. Ils devront rechercher en permanence l'impact des technologies de l'information dans leur domaine d'activité. Puis, ils vérifieront qu'à toutes les phases de définition, de conception et d'implantation, les besoins spécifiques des utilisateurs sont pris en compte. C'est à la direction générale (l'entrepreneur et son staff) qu'incombe la politique des technologies de l'information. Elle veillera à l'équilibre des pouvoirs entre spécialistes et utilisateurs. Elle facilitera l'apprentissage organisationnel en assurant le transfert des applications réussies vers d'autres utilisateurs. Elle devra mettre en place les structures et les processus de planification et de contrôle.

L'évolution technologique rapide rend plus difficile la gestion des technologies de l'information alors, qu'en même temps, son importance s'accroît. Une vingtaine de logiciels, actuellement sur le marché, couvrent un large spectre de fonctions. Le management des technologies de l'information s'exerce par l'intermédiaire des structures mises en place et des procédures définies. Pour l'entreprise il n'existe pas de solution unique et définitive mais une très grande variété de réponses possibles dans un contexte évolutif. Toutes les P.M.E./P.M.I déclarées innovantes utilisent des systèmes de gestion informatisée. Il semble que

---

<sup>43</sup> - ce niveau nécessaire dépasse largement celui des utilisateurs.

leurs dirigeants aient été plus sensibles et mieux informés que les autres sur les apports de ces nouvelles technologies et qu'ils ont su faire les investissements nécessaires pour en bénéficier à un moment où certains en ignoraient encore l'existence. Ils ont dans un premier temps identifié les fonctions de l'entreprise à des outils informatiques (X.A.O). Ensuite, ils se sont lancés dans la Gestion de la Qualité Assistée par Ordinateur (G.Q.A.O) parce que ces dix dernières années, la qualité est devenue la grande affaire de l'entreprise. Grâce à des réorganisations, des investissements, de la formation, l'industrie française rattrape son retard sur ses grands concurrents allemands et japonais. Les grandes entreprises ont joué un rôle moteur et sous leur pression les systèmes d'assurance qualité ont fait tache d'huile portés par la très large diffusion des normes ISO 9000<sup>44</sup>. Pour la seule G.Q.A.O ont trouve des progiciels<sup>45</sup> couvrant toutes les activités *qualité*, c'est à dire, principalement :

- l'évaluation de la qualité des fournisseurs (A.Q.F./A.Q.P<sup>46</sup>)

Elle permet des suivis par produit, par date, par entreprise. On peut ainsi gérer des calendriers, voire des indices de démerite. Les P.M.E./P.M.I. qui, sans être sous-traitantes, fournissent de grandes entreprises sont informées des appréciations portées sur leurs produits.

- le contrôle des produits achetés à l'extérieur. Ce contrôle de la réception des marchandises est une des grandes fonctions de l'entreprise qui s'assure de la conformité des pièces et des produits avec le cahier des charges.

- le contrôle de produit en fabrication (S.C.P<sup>47</sup>). La maîtrise statistique du procédé constitue une composante majeur de G.Q.A.O. Il s'agit de vérifier, en cours de fabrication, la conformité du produit par rapport à des caractéristiques prédéfinies. Les contrôles sont réalisés avec des cartes graphiques. Ces résultats renseignent également sur l'état du process à travers l'observation des capacités la machine. Ce qui permet, à partir de là, d'analyser les causes des dérives et de les corriger.

- la gestion des moyens de mesure. Les instruments de mesure sont répertoriés et le logiciel procède à des opérations d'étalonnage avec une fréquence choisie.

- la méthode d'analyse des défaillances (A.M.E.D.E.C), le démerite,
- le traitement des non-conformités (actions correctives à entreprendre)
- le coût d'obtention de la qualité (coût de formation, des défaut, etc.)
- l'audit interne,
- les diagrammes de Pareto, etc.

---

44 - On est passé de 200 entreprises certifiées en 1991 à près de 10.000 en 1996.

45 - Les progiciels sont des logiciels destinés à l'industrie.

46 - A.Q.F. : assurance qualité fournisseur ; A.Q.P. : assurance qualité produit.

47 - S.P.C. : Statistics Processus Control que nous traduisons par maîtrise statistique du procédé.

Cette liste non - exhaustive montre que la G.P.A.O ne sert pas à produire la qualité elle-même, mais à gérer les actions qui y concourent et l'informatique ne peut pas dispenser l'entreprise d'élaborer son propre système qualité. Ces progiciels sont des outils qui simplifient le travail, réduisent la circulation de papier, et facilitent l'archivage. Les logiciels intégrés de G.P.A.O qui se composent de plusieurs modules fonctionnent aussi bien sur des stations Unix que sur des P.C. Toutes les P.M.E./P.M.I n'ont pas besoin de disposer de tous ces logiciels. Leur introduction peut se réaliser par étapes et selon les besoins.

### 2.3 - LE DYNAMISME DES P.M.E/P.M.I

Parmi les concepts relatifs au dynamisme définis par le Grand Robert<sup>48</sup> on trouve "la manifestation d'une grande vitalité, d'esprit de décision et d'énergie". On note que toutes ces données font apparaître l'idée de vie et de mouvements positifs. Partant de là, nous nous sommes donc interrogée sur ce que pouvaient être des P.M.E/P.M.I. dynamiques, comment elles manifestent ces qualités, et les effets qui en résultent.

#### 2.3.1 - QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE DYNAMIQUE ?

Une entreprise est dynamique si elle est capable d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il s'agit généralement de développer ses parts de marché<sup>49</sup>, d'augmenter sa productivité tout en maintenant (ou en améliorant si besoin était) la qualité des produits. Elle dispose pour parvenir à ses fins de différents moyens, et concrètement, tous les services de l'entreprise sont concernés. L'ensemble des agents doit participer à la mise en place du programme. Les échanges autour d'un projet commun motivent et solidarisent toujours les personnels d'une entreprise. Le besoin de mettre en place un produit nouveau peut résulter de diverses motivations et contextes. Cette décision entraîne des actions très différentes que l'on peut regrouper en quatre niveaux d'implication :

Au niveau 1 : dans le cadre d'un marché concurrentiel, l'entreprise pourra effectuer une ou plusieurs des opérations suivantes :

- baisser temporairement ses prix (parce que s'ils ont été calculés rationnellement, elle ne devrait pas pouvoir réduire impunément ses marges sur tous ses produits de façon permanente)
- élargir ses marchés en développant plus d'agressivité commerciale,
- améliorer la qualité de ses productions et de ses services, en agissant à la fois sur la formation et sur la motivation de son personnel,

---

<sup>48</sup> - Tome 3 - p. 699.

<sup>49</sup> - ou tout au moins de les conserver dans les situations conjoncturelles difficiles

- innover, c'est à dire fabriquer des produits nouveaux en effectuant de la R&D ou en achetant des brevets.

Au niveau 2<sup>50</sup> : Le développement commercial dépend essentiellement :

- du Service du personnel (choix, formation des commerciaux, implication de la force de vente),
- du Service marketing (étude et connaissance du marché sur lequel l'entreprise est positionnée ou qu'elle veut investir, détermination des besoins, ciblage et juste évaluation de la clientèle, bonne estimation de la durée de vie du produit)
- du Service Communication externe (publicité séduisante, originale, campagne d'information efficace, participation aux foires, salons, etc.).

Il reste, qu'après une campagne de publicité réussie, la Production doit pouvoir répondre aux nouvelles demandes (ce doit être prévu). On assiste trop souvent à d'affligeantes "ruptures de stocks" qui anéantissent tous les efforts d'élargissement du marché.

Les liaisons avec le service de Production/Fabrication sont également très importantes parce que le lancement d'un nouveau produit ou la modification d'un produit existant impliquent une étude de faisabilité, puis une reconception des méthodes de fabrication, le test de nouveaux procédés, la recherche de compromis entre spécifications initiales, fiabilité et rentabilité des processus de production.

Au niveau 3 : la motivation du personnel et un approfondissement de la formation entraîneront l'amélioration de la qualité de la production. Dans un article de novembre 1993, Bruno CRÉPON et Jacques MAIRESSE<sup>51</sup> ont fait remarquer que "l'importance de la recherche et développement (R&D) et la qualification de la main d'oeuvre, notamment en terme de personnel ingénieur, sont des facteurs de productivité qui apparaissent assez fortement liés"...

Au niveau 4, l'innovation dépend de la fonction R&D ou de l'achat de brevet (achat qui concerne le plus souvent des brevets de produits qui ne sont pas des innovations premières). Les recherches effectuées dans une entreprise peuvent jouer directement sur sa compétitivité à travers des innovations de produits apportant de avantages concurrentiels (avantages qui peuvent aller jusqu'à des rentes de situation si le produit est unique sur le marché et bien protégé).

C'est essentiellement au niveaux 2, 3 et 4 que l'entreprise peut faire preuve de dynamisme. *"Les grandes différences qui existent entre les entreprises au niveau de l'efficacité et la rentabilité des efforts de R&D sont dues notamment à la qualité de la communication entre service de R&D et les autres fonctions fondamentales"* <sup>52</sup>.

La littérature décrit traditionnellement la technologie comme un facteur de production pour l'entreprise. La publicité pour les produits sur les media grand

---

50 - ce niveau représente l'ensemble des points faibles des P.M.E./P.M.I. chez qui on retrouve toujours au moins l'absence de l'un d'entre eux.

51 - I.N.S.E.E.- MÉTHODES, Innovation et compétitivité, Paris, Économica, n°37-38 Novembre 1993, pp.181-

52 - Alain DESREUMAUX, *Introduction à la gestion des entreprises*, p. 227

public (en particulier la télévision) les use rapidement et oblige les entreprises à toujours proposer des "nouveau"53. Ces comportements entraînent des changements technologiques accélérés et une compétition sévère, tant à l'égard des produits que des procédés de fabrication. Cela fait de la technologie une ressource stratégique qui nécessite une gestion attentive. Le rôle de la R&D, qui est de gérer l'innovation des produits et des procédés, s'en trouve démultiplié.

### 2.3.2 - COMPORTEMENTS STRATÉGIQUES DES ENTREPRENEURS

Le P-D.G peut choisir une stratégie innovatrice, active ou suiviste et on rencontre les comportements suivants :

a) - Le P-D.G innovateur (entre 7 et 10%) se veut à l'avant garde des changements technologiques. Il souhaite toujours garder une avance sur le système productif des entreprises concurrentes. Il s'informe dans les Salons, suit des journées de formation complémentaire et investit largement dans les techniques de pointe. L'usage de l'informatique est très répandu dans son entreprise. C'est très souvent un ingénieur qui a complété ses études par une formation en marketing et en Ressources Humaines. Pour réussir un programme de productique le propriétaire-dirigeant d'une P.M.E doit systématiquement en étudier les impacts sur les fonctions de l'entreprise comme le marketing, les ressources humaines, les investissements, la gestion, sans oublier le système d'information.

b) - L'actif adopte une attitude d'attente face à ces mêmes changements, attente relative qu'il transformera en action, ceci afin de rester proche du peloton de tête de son secteur. Ce comportement demande un très grande vigilance et la mise à jour de ses savoirs pour ne pas perdre de vue les entreprises innovantes.

c) - Le suiveur accepte un retard technologique de son système de production parce qu'il vise à faire assumer par ses concurrents les coûts liés à la nouveauté technologique. Mais ce comportement fait qu'il n'est jamais le premier sur les marchés et que ceux-ci lui échappent souvent. Pour obtenir des marchés, il joue sur ses prix dans lesquels la part des investissements reste faible. A long terme, si l'écart se creuse trop cette attitude entraîne la disparition de l'entreprise à moins qu'il s'agissent d'unités délocalisées où une main d'oeuvre importante, mais de très faible coût, compense l'absence des technologies novatrices.

### 2.3.3 - LES EFFETS DU DYNAMISME

L'introduction d'une innovation technologique entraîne des effets sur toute la vie de l'entreprise. Une nouvelle technologie peut toucher toutes les phases :

---

53 - En fait, les produits présentés comme "nouveaux" ne sont pas toujours très révolutionnaires. Souvent, ils n'ont subi que de légères modifications ou de voyants changements d'emballage. Les véritables nouveautés proviendraient plutôt d'entreprises nouvelles, ce qui obligent les entreprises existantes à renouveler réellement leurs gammes de produits.

l'organisation de la production, incluant la planification, le design, les achats de matières premières, les ventes, l'entretien des équipements, l'allocation des tâches, la comptabilité et l'analyse financière, le contrôle des mouvements de matières premières, des composantes et des produits. Au niveau des équipements, une nouvelle fabrication peut entraîner le contrôle des opérations de moulage, coupage, assemblage, finition etc. Enfin le contrôle de la qualité aura à retenir de nouveaux critères, quant à la sécurité, elle devra créer et mettre en place ceux à respecter. Le plan d'action qui découlera de la mise en oeuvre d'une innovation devra tenir compte de la nécessité d'intégrer toutes les fonctions, de la mise en place d'un plan de formation et d'un système d'évaluation du rendement de l'innovation. Dans une P.M.E, avant d'implanter une nouvelle technologie on étudiera attentivement la capacité de financement de l'entreprise ainsi que la disponibilité et la compétence de ses ressources humaines. Un plan d'action se doit d'être réaliste. Cependant, d'après M. Parajon-Collada<sup>54</sup>. *"les entreprises européennes et particulièrement les P.M.E.P.M.I n'innovent pas suffisamment et n'exploitent pas les résultats de la recherche au degré où elles le pourraient... On ne peut promouvoir une culture de l'innovation sans y associer les citoyens et les partenaires sociaux. Il faut stimuler la formation continue tout au long de la vie professionnelle et en particulier dans les P.M.E. Il faut favoriser leur participation aux travaux de recherche communautaire et prendre davantage en compte les aspects d'organisation, de gestion, de marché, de financement et de protection dans leurs projets. Dans ce but l'Europe va mettre en place un plan d'action<sup>55</sup>. Les entreprises doivent adopter une organisation interne et des méthodes de travail qui encouragent la créativité et l'efficacité"*.

A titre comparatif, aux États-Unis, les P.M.E de haute technologie créent un emploi sur trois. Les dépenses publiques et privées de recherche représentaient 2% du P.I.B européen en 1993, contre 2,7% aux États-Unis et 2,9% au Japon. C'est dans la région du monde où le taux de croissance est le plus élevé (l'Asie du sud-est) que les dépenses de recherche et développement augmentent le plus vite. Depuis 1989 en terme réel l'augmentation des dépenses a été de 5% au Japon, de 12% en Corée et de 17 % à Taiwan<sup>56</sup>.

---

54 - Commissaire chargé de la réflexion sur l'innovation à la Commission européenne à Bruxelles et auteur du *Livre vert sur l'innovation*.

55 - La Commission européenne a adopté le 20.11.96 un *"plan d'action pour l'innovation en Europe"*.

56 - *Livre Vert sur l'innovation en Europe*. 1997. Commission européenne - Bruxelles.

## **SECTION 3 : LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU DYNAMISME**

### **3.1 - LA VEILLE TECHNOLOGIQUE**

#### **3.1.1 - DÉFINITION ET RÉALISATION**

La veille technologique consiste pour une entreprise à recueillir à l'extérieur l'information utile aux développements de ses produits et de ses marchés. Ces informations seront ensuite filtrées et diffusées en interne. Une veille efficace engendre des produits où l'avancée technologique réalisée correspond à l'attente d'un marché de consommateurs. La *veille marketing* et la *veille technologique* sont liées. La veille est aussi indispensable aux grands groupes qu'aux P.M.E. Pour ces dernières une obsolescence détectée trop tard, tant en terme d'investissement que de volume de production, leur est plus souvent fatale car elles n'ont pas la capacité financière de renverser brutalement leur stratégie.

En matière de veille technologique et marketing, les Français sont encore très naïfs. "Nous n'arrivons pas à la cheville de bien des pays, seuls Danone et Renault commencent à être performants" a déclaré Antoine COUETTE, chargé de la veille et des transferts de technologie chez Fleury Michon<sup>57</sup>.

Les raisons les plus fréquemment évoquées pour justifier l'instauration d'une veille sont :

- le besoin d'optimiser la stratégie de l'entreprise,
- celui d'innover dans sa gamme de produits,
- la nécessité de suivre l'évolution des marchés,
- celle d'orienter le choix des investissements
- d'organiser la recherche et la protection de ses propres innovations
- de détecter les contrefaçons
- enfin, de connaître les savoir-faire disponibles pour entamer des coopérations avec d'autres industriels.

#### **3.1.2 - CHOIX DES INFORMATIONS ET DES CIBLES**

Les raisons que nous venons d'énoncer amènent les questions suivantes : quelles informations cibler, comment les collecter et à qui les diffuser ? Pour définir une veille, il faut établir les mots clefs qui couvrent le secteur d'activité de l'entreprise. Ils permettront de sélectionner les informations dans les bases de données

---

57 - Interviewe accordée à l'Entreprise. numéro d'octobre 1995. p.28.



informatiques. Il est recommandé de ne pas se limiter à l'observation de son secteur industriel. Une innovation est très souvent issue d'un transfert de technologie. Ensuite il faudra identifier la structure interne la mieux à même d'effectuer cette veille en fonction du budget disponible. Si la collecte est systématique et continue, 90% des informations utiles à une entreprise sont légalement accessibles.

Pour atteindre ces informations, il suffit de consulter :

- les bases de données recensant les brevets, les marques, les normes,
- la presse spécialisée (Secodip peut suivre pour une entreprise 350 revues)
- les rapports d'experts (Eurostaf, Dafsa...),
- les réseaux comme World Wide Web (sur Internet),
- le bulletin officiel de la propriété industrielle.

A cela on peut ajouter les documentations commerciales et les publicités des concurrents. Les acheteurs ou les commerciaux en contacts avec les fournisseurs et les clients sont des informateurs privilégiés pour suivre la stratégie des entreprises rivales.

Il existe également des sociétés de veille :

- veille marketing (Inix, Boomer...),
- veille économique et concurrentielle ( Scip France...)
- veille scientifique et technique (Inist, Arist, Innovation 128...)

Enfin, certains organismes professionnels (Itf, Cetim, Maison du jouet...) effectuent pour les entreprises un suivi sur des technologies ou des évolutions de marché. Le C.F.C.E fait de même pour les informations économiques.

Comme les P.M.E ne peuvent pas toutes avoir un veilleur à temps plein, il est bon que le P-D.G. ou un cadre se charge de l'animation de la veille. Il se forgera son réseaux de correspondants internes ou externes et incitera les salariés à alimenter la base de données de l'entreprise. Les thèmes et la charge de la veille pourraient être répartis entre plusieurs personnes qui connaissent bien le domaine, ceci afin d'obtenir une bonne analyse de l'information. Mais cette façon de faire revient cher.

Il semble qu'actuellement la meilleure solution pour les P.M.E. serait de s'abonner à l'A.R.I.S.T. Il s'agit d'un ensemble de vingt trois agences régionales d'information scientifiques et techniques qui sont abritées par les Chambres Régionales de Commerce. Elles sont reliées à deux mille bases de données (brevets, marques, normes...), aux dépêches de l'Agence France Presse, abonnées à toute la presse et aidées de leur réseaux d'experts des centres techniques ou des laboratoires universitaires. Pour cerner exactement les besoins d'une P.M.E., l'A.R.I.S.T procède de la façon suivante :

- étude sur place de l'environnement et du fonctionnement de l'entreprise.
- discussions avec le service commercial, puis l'équipe technique, enfin avec le P-D.G.
- définition en commun des mots clefs qui délimiteront le territoire à surveiller sur les cinq à dix bases de données qui seront consultées chaque mois pour l'entreprise.

L'A.R.I.S.T fournit à la P.M.E le logiciel qui permet d'archiver et d'utiliser ces informations. Elle forme aussi les salariés à la collecte interne et à l'exploitation de cette arrivée régulière d'informations.

Enfin, le personnel doit être sensibilisé aux problèmes de confidentialité et apprendre à pratiquer la veille "défensive". Il convient qu'ils acquièrent quelques réflexes pour ne pas livrer des informations qui leur semblent anodines mais qui mises ensemble permettent de reconstituer des renseignements stratégiques.

### 3.1.3 - LA SITUATION RÉGIONALE

Les réponses à deux interrogations de notre questionnaire viennent confirmer la faiblesse du recrutement dans les domaines de la recherche et de la veille technologique.

Nous avons demandé :

#### ***1 - Qui fait la veille technologique dans votre entreprise ?***

Dans 48% des cas, il nous a fallu répéter ou reformuler notre question<sup>58</sup>.

Les réponses obtenues<sup>59</sup> auprès des 363 chefs d'entreprise ou membres du "staff" interrogés sont les suivantes :

- pour 47% : "ce sont les commerciaux qui font remonter l'information",
- pour 22% d'entre eux : "il n'est pas nécessaire d'en faire",
- pour 20% : "c'est le P-D.G lui-même qui la fait",
- les 11% restants n'ont pas souhaité répondre à cette question.

#### ***2 - Avez-vous des activités de R&D ?***

- Non pour 80% d'entre eux.

Motif : "nous sommes trop petits" (même lorsqu'il s'agissait d'entreprise de 200 à 499 salariés). Pour cette réponse, il nous est apparu nettement que, dans la plupart des cas, les termes de *recherche et développement* ne faisaient pas partie de la culture du chef d'entreprise. Il semblait la considérer comme un luxe réservé aux grandes entreprises.

- Oui pour 8% , mais il s'agissait pour la grande majorité d'entreprises jeunes<sup>60</sup>, de laboratoires (chimie, pharmacie...) ou de celles dont les activités ne peuvent perdurer que grâce à leurs capacités d'innovation [ex. Doublet (drapeaux, signalisation), Pêche et froid (plats cuisinés), Cuir (machines de fabrication d'emballages), etc.].
- 12% des chefs d'entreprise interrogés ont déclaré participer à des salons, des foires et lire leur presse professionnelle "pour avoir des idées".  
Dans ces cas, la préoccupation d'innover n'est pas absente et on pourrait considérer qu'il s'agit d'une forme de R&D pour les P.M.E./P.M.I.

---

58 - La deuxième formule était beaucoup plus simpliste et frontale : *Qui surveille les fabrications de vos concurrents ?*

59 - pourcentages arrondis à l'unité.

60 - Tous les entrepreneurs qui ont créé leur société dans des ruches pratiquent une forme de R&D.

Si l'on met en perspective ces réponses et la formation du chef d'entreprise on constate que globalement :

- 47% d'entre eux précisent qu'ils ont fait des études secondaires ou supérieures (ingénieurs, diplômés de l'Université, diplômés d'une école supérieure, ou ont suivis une formation continue de niveau Bac +)
- 41% se déclarent autodidactes, mais estiment avoir "*au moins le niveau du Brevet ainsi que de nombreux savoirs et une très bonne expérience acquis sur le tas*".
- 12% ne répondent pas ou répondent à côté de la question<sup>61</sup> (ce qui démontre un blocage assez important)

Si l'on reprend les réponses :

- 80% déclarent ne pas faire de R&D. Relativement surprise par ces réponses nous avons cru devoir ré-interrogé spécialement 34 chefs d'entreprise<sup>62</sup> qui avaient déclaré ne pas faire de R&D. Il apparaît pour 57% d'entre eux qu'ils connaissent bien les produits de leurs concurrents géographiquement proches et pour 11% "qu'ils les surveillent". Les 57% étaient capables de donner le nom des produits et les 11% savaient faire la différence entre leur fabrication, les produits et les moyens mis en œuvre chez quelques autres (ou tout au moins chez leur concurrent le plus proche) avec lesquels ils ont tissé des liens et "*se rendent des services*". C'est probablement cette situation ambiguë qui entretient le goût prononcé de ces entrepreneurs pour la discrétion, le secret. Il reste que vu le nombre restreint de chef d'entreprise interrogés nous n'avons que des tendances (l'intervalle de confiance a été calculé pour tous les résultats).

Pour les 10 grandes entreprises questionnées (+ de 500 salariés)<sup>63</sup>, toutes ont déclaré avoir un service de plusieurs cadres et techniciens chargés de la R&D.

On constatera que la Recherche dans les P.M.E./P.M.I. est très insuffisante dans la région Nord-Pas-de-Calais. C'est principalement en R&D que l'on note encore un déficit de cadres par rapport aux chiffres nationaux et aux chiffres des autres Régions. La demande reste faible malgré les efforts (relativement récents) des Universités pour se rapprocher des entreprises et les aider dans ce domaine où n'existaient pas de traditions locales et donc pas de culture d'entreprise sur le sujet. C'est ce dernier facteur qui est le plus handicapant car il manque une forme de confiance entre les partenaires. Cette absence provient d'une large méconnaissance

---

61 - Des réponses définies en Analyse Transactionnelle comme *translationnelles* telles que à la question : Quelles études avez-vous faites? la réponse a été : "pour ce que ça sert les études !" ou "dans mon métier, les études .." La réponse reste sur le même sujet mais un glissement (la translation) permet d'éviter de donner l'information demandée.

62 - Ce panel a été constitué avec des chefs d'entreprise aléatoirement désignés (tous les numéros dix parmi ceux qui ont déclaré ne pas faire de R&D). La taille de l'échantillon est supérieure à 30.

63 - liste en annexe n°5

réci-proque portant à la fois sur les fonctionnements, sur les moyens et sur les formes de pensée<sup>64</sup>.

Enfin, l'exemple de certains grands groupes régionaux qui ont concentré leur recherche autour de leurs sièges parisiens n'est pas bénéfique pour notre région. Cependant, au cours des 19 entretiens approfondis que nous avons réalisés auprès des chefs d'entreprise des P.M.E./P.M.I., ces deux questions ont toujours éveillé leur intérêt et prêté à méditation. Pour développer ce terrain favorable à la R&D, il faudrait répéter régulièrement des opérations de sensibilisation. Il apparaît une première prise de conscience de l'utilité de la R&D mais il faudrait proposer aux responsables des moyens adaptés pour mieux cerner leurs besoins, une aide pour les formuler et une offre de recherche à un coût qui leur soit accessible.

### 3.2 - L'INNOVATION

CARTER et WILLIAMS, avaient démontré l'importance du profil du management sur la propension d'une firme à adopter les dernières technologies<sup>65</sup>. Dans "La petite entreprise" P-A JULIEN et M. MARCHESNAY (1987) rapportent que :

- la présence d'ingénieurs et de diplômés dans la firme,
- l'utilisation de consultants,
- la tenue de réunions interdépartementales pour les cadres,

étaient des facteurs qui semblaient distinguer clairement les entreprises utilisant des technologies avancées des autres firmes.

Pour ces auteurs, ROGERS et SHOEMAKER identifient un profil général des individus considérés comme innovateurs ou retardataires. Selon eux, les innovateurs sont dans l'ensemble des individus jeunes, scolarisés, de classe sociale élevée, moins dogmatiques, qui ont des attitudes favorables relativement à tout ce qui concerne le changement, le risque, la science, et qui ont un besoin élevé d'accomplissement. Ils ont également mis en évidence le rôle de certaines personnes dans le processus de diffusion (les prescripteurs), soit des gens disposant d'informations sur les innovations (technology gatekeeper ou sentinelles), soit ceux qui se font les promoteurs d'une innovation (les champions). On retrouve confirmation de ces analyses dans Les styles de vie des Français de B. CATHELAT.

A ces aptitudes s'ajoutent deux variables importantes :

- l'accès à des sources nombreuses et variées d'informations
- la possibilité de disposer très tôt d'informations sur l'innovation.

---

64 - même dans le cas où le chef d'entreprise a fait, il y a plus de 20 ans, des études supérieures, "il ne semble pas convaincu" de l'évolution universitaire à l'égard du monde du travail et manifeste un a priori négatif.

65 - cités par M. Marchesnay dans *la petite entreprise*, p. 213.

L'étude de DUCHESNEAU<sup>66</sup> (1979) comme celle de COHN<sup>67</sup>(1979) ont porté sur les relations entre la complexité, la centralisation, la formalisation et l'utilisation de certains équipements industriels avancés. Ils ont conclu que "le nombre d'innovations technologiques implantées varient directement avec la complexité de l'organisation, mais inversement avec sa centralisation et sa formalisation. Ils ont noté que les entreprises les plus innovatrices, c'est à dire celles qui avaient implanté le plus grand nombre d'innovations, étaient les organisations les plus complexes. De plus ces entreprises possédaient un personnel cadre plus scolarisé et plus spécialisé."

Ces informations se vérifient dans la région Nord-Pas-de-Calais auprès de deux grandes P.M.E. du secteur informatique qui à titre personnel, même si elles sont des filiales d'entreprises nationales, ont déposé en 5 ans plus de 400 brevets.

Edwin MANSFIELD<sup>68</sup>(1977) a concentré ses travaux sur "l'explication du délai d'adoption d'une innovation" et sur "la rapidité avec laquelle l'usage d'une innovation technologique se répand dans une industrie". Il a mis en évidence le rôle majeur de la "profitabilité" de l'innovation et de la taille de l'investissement nécessaire. Il a aussi testé des facteurs comme le taux de croissance de la firme, sa rentabilité, son évolution récente, les liquidités disponibles ainsi que la personnalité et l'âge de son président. Il a noté que le manque de connaissances sur l'innovation et les résistances aux changements de la part des dirigeants pouvaient s'avérer des obstacles majeurs à cette diffusion. Pour cet auteur, parmi les caractéristiques managérielles et les variables importantes, interviennent : le profil du management, l'âge, la scolarité ainsi que la formation non seulement du président, mais celles des cadres

### 3.2.1 - GESTION DES PROJETS INNOVANTS

De plus en plus de dirigeants des P.M.E. ont compris que l'innovation, loin d'être un exercice réservé à une élite, constituait une condition indispensable à la compétitivité et à la pérennité de l'entreprise. Les chiffres de l'Agence Nationale de VALorisation de la Recherche (A.N.V.A.R) confirment cette tendance. Cette généralisation de l'innovation ne saurait pourtant conduire à la banalisation. Les facteurs d'échec jalonnent le parcours qui conduit de l'idée à la mise sur le marché du nouveau produit ou précédé. D'une part, un programme d'innovation représente toujours un gros effort d'investissement en matière grise, en temps et en argent. Il existe des outils et des pratiques qui permettent de limiter les risques, ou du moins, de mieux les apprécier, donc de mieux maîtriser l'innovation. Dans un premier temps, il s'agira d'effectuer un diagnostic précis de ses compétences internes ou de celles que l'on peut acquérir, ce qui évitera de se lancer dans un projet irréaliste ou hors de portée. Puis, une veille concurrentielle efficace permettra d'orienter le programme

---

66 - DUCHESNEAU (T.D.), COHN (S.F.) et DUTTON (J.E.), *Diffusion of innovation : a longitudinal study*, WASHINGTON D.C., National Sciences Foundation, 1979

67 - Cité par M. Marchesnay dans "*La petite entreprise*", p.213.

68 - MANSFIELD (E.) et col.. *The production and application of new industrial technology*, New York, W.W., Norton and Co., 1977

dans des voies relativement dégagées. L'étude du marché contribuera à développer un produit en phase avec les attentes des clients potentiels. L'entreprise prévoira aussi ses besoins financiers globaux et les ressources dont elle devra disposer à chaque étape de la réalisation. Elle prendra soin d'adopter une organisation qui favorise le dialogue "inter-fonctions". Les entrepreneurs devront mettre en œuvre des outils de conduite et de gestion de projet tels que Merise<sup>69</sup> et certains outils qui font maintenant partis de ses composantes mais que l'on peut utiliser séparément (Il s'agit des Réseaux de PÉTRI, du Langage orienté objet, de l'approche systémique, etc.). Ces techniques épargneront les dérapages en technologie, en délais et en coût. D'autre part, l'entreprise fera preuve de vigilance en vue de verrouiller tous les aspects ayant trait à la propriété intellectuelle afin de protéger efficacement son innovation. Faute de quoi, un copieur habile peut retirer les bénéfices de tous ses efforts. Le phénomène de contrefaçon a ces dernières années sensibilisé les industriels à la nécessité de se protéger face aux copies. Le dépôt de brevets, de dessins et de modèles ou de marques est devenu un élément incontournable de toute politique industrielle. On sait que la surveillance des brevets déposés par les tiers apporte des renseignements précieux quant à la stratégie des concurrents. Elle évitera aussi d'inventer ce qui existe déjà. L'acquisition de technologies extérieures, par le biais d'accords de licence, constitue un excellent moyen de gagner du temps. Ce transfert de technologie s'accompagnera d'un solide contrat. Qu'il s'agisse d'un accord de cession de brevet, de concession de licence ou de communication de savoir-faire, il est indispensable d'apprécier au mieux ce que l'on achète. Pour évaluer le brevet à sa juste valeur, l'intervention d'un commissaire aux apports est indispensable. L'accord doit aussi comporter une clause de confidentialité et préciser la durée d'exploitation (qui n'est pas nécessairement celle du brevet). En cas de perfectionnement l'entreprise veillera à rester propriétaire des siens et à pouvoir exploiter ceux réalisés par son partenaire. L'ensemble de ces aspects doivent être conformes au droit communautaire qui fixe, par règlement, les clauses autorisées et interdites dans les accords de transfert. Il convient souvent de joindre à l'accord de licence un engagement d'assistance technique de la part du cédant.

A l'inverse la concession, pour des territoires ou des applications que l'entreprise ne souhaite pas exploiter elle-même, remboursera une partie de son investissement de recherche. On notera que la propriété industrielle joue un rôle à tous les stades du processus innovateur et qu'elle constitue bien plus qu'un moyen de protection. La propriété industrielle doit désormais dépasser le seul cadre national et se poser à l'échelle de l'Europe (et même du monde) parce que les accords de

---

69 - Merise est la méthode de conception et de développement de *systèmes d'information* la plus utilisée, actuellement, en France. Elle vise à recenser la totalité des informations dont l'entreprise a besoin pour assurer tout ou partie de ses activités fondamentales, quels que soient le lieu de production ou de consommation et les acteurs impliqués. Les informations dont la production ne fera l'objet d'aucune informatisation devront aussi être décrites. Cette description instantanée se veut aussi prospective dans la mesure où des informations qui ne deviendront pertinentes que 4 ou 5 ans plus tard, seront recherchées, recensées et il leur sera réservé un espace pour une éventuelle future intégration.

partenariat élargissent de plus en plus l'horizon des P.M.E./P.M.I. A défaut de constituer une assurance "tous risques", elle doit faire l'objet d'une véritable réflexion stratégique, plus que jamais participante à l'ensemble du processus innovateur. A ce prix seulement, elle produira tous ses effets et procurera un véritable avantage concurrentiel pour la P.M.E.

La première question qui se pose à l'entreprise innovante est : faut-il déposer un brevet ou garder le secret de l'innovation. Cette alternative concerne principalement des procédés de fabrication sous réserve qu'il soit impossible à déceler en observant le produit mis sur le marché. Si le dépôt de brevet assure une protection immédiate, l'entreprise dévoile ainsi une partie de son innovation. Il faut savoir que le dépôt de brevet ne lève pas aussitôt le secret. Un délai de 18 mois est prévu entre la date du dépôt et la publication. Dans l'intervalle une recherche d'antériorités permet à l'entreprise d'apprécier si sa demande satisfait aux critères de nouveauté et d'activité inventive. Le prix du dépôt français d'un brevet est d'environ 20.000 francs et les annuités pendant les dix premières années s'élèvent à 5.500 francs. Cette procédure efficace mais peu onéreuse laisse à l'entreprise le temps d'étudier le marché potentiel.

### 3.2.1.1 - Les procédures

L'A.N.V.A.R. offre d'aider pendant tout leur parcours les novateurs. A partir de 1998, la Commission Régionale de l'A.N.V.A.R. aura plein pouvoir sur les dossiers d'aide ne dépassant pas 10 millions de francs. L'aide au projet d'innovation consiste à partager les risques inhérents au développement d'un produit ou d'un procédé nouveau. Au-delà d'un financement, ce soutien autorise l'entreprise à bénéficier d'une expertise technique, économique et financière de son projet. Dans la région Nord-Pas-de-Calais, entre 1993 et 1997, 270 millions d'aides sur 450 programmes, ont été distribués. 320 entreprises, 15 laboratoires, 15 inventeurs indépendants en ont bénéficiés. Un soutien de 7 millions de francs a été accordé au réseau de diffusion technologique. Le Nord-Pas-de-Calais représente 5% des activités nationales de l'A.N.V.A.R. La délégation a été fortement engagée (27% des projets et 25% des financements nationaux) dans "Stride", le programme européen de sensibilisation à l'innovation. L'A.N.V.A.R. propose aussi l'accès aux compétences nécessaires à ces réalisations.

Il est prévu que ses interventions permettent :

- de développer un projet innovant en soutenant la mise au point d'un produit nouveau à contenu technologique (1)<sup>70</sup>.
- de faire appel à des consultants à propos de conseils externes en amont d'un projet innovant (2).
- de créer une entreprise innovante. L'A.N.V.A.R. est un des premiers intervenants financiers pour la création d'entreprises de technologie (3).
- d'identifier ses besoins technologiques en finançant le recours aux prestations du Réseau inter-régional de diffusion technologique (4).

---

70 - les numéros entre parenthèses correspondent au contenu des développements suivants.

- de former les innovateurs de demain en effectuant de la formation et en facilitant l'insertion professionnelle des jeunes (5).
- d'engager un partenariat avec l'étranger en facilitant les rencontres européennes ou internationales (6)
- d'acquérir ou de vendre une technologie : l'A.N.V.A.R apporte son aide à tous les acteurs du transfert de technologie vers les P.M.E. (7).
- de recruter un cadre de R&D ou de renforcer une cellule de R&D existante (8)

### 3.2.1.2 - Le contenu des offres

Nous allons voir successivement le contenu de ces offres et les procédures qui permettent d'y accéder.

#### 1 - *L'aide au projet d'innovation.*

- Il s'agit d'une avance sans intérêt, remboursable en cas de succès. Cette aide peut couvrir jusqu'à 50% des dépenses internes et externes du programme d'innovation retenu par l'A.N.V.A.R : études préalables, mise au point du produit ou procédé, préparation au lancement industriel et commercial. Elle ne prend en compte ni les dépenses engagées avant le dépôt du dossier, ni les investissements de production et de commercialisation.
- Ce soutien est bien adapté au P.M.E, quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité.
- Son accès est simple. L'industriel prend contact avec la délégation A.N.V.A.R de sa région. Sa demande sera traitée rapidement dans un délai de deux mois, en toute confidentialité.

#### 2 - *Faire appel à des consultants*

Ne disposant pas de toutes les compétences en interne une P.M.E a tout intérêt à s'entourer de prestataires spécialisés, susceptibles de conforter son projet d'innovation par des études stratégiques, commerciales ou techniques. L'aide aux services de l'innovation répond à cette double attente en finançant, pour partie le recours à des cabinets-conseils. Cette "aide aux services de l'innovation" est plafonnée à 200 000F lorsqu'il s'agit d'une subvention. Elle peut couvrir la moitié des dépenses engagées pour recourir à des cabinets-conseils qui effectueront des études : de marché, de faisabilité, sur la propriété industrielle, la gestion de projet, etc. Le choix du conseil extérieur appartient toujours à l'entreprise mais l'A.N.V.A.R peut la guider vers des spécialistes qualifiés.

#### 3 - *créer une entreprise innovante :*

Si au risque de l'innovation s'ajoute celui de la création d'entreprise, l'importance des études préalables est cruciale, notamment pour convaincre les investisseurs potentiels. L'A.N.V.A.R intervient donc très en amont afin que les créateurs aient recours à des cabinets très spécialisés pour définir leur stratégie et conforter leur projet. La nouvelle société peut, dans un second temps, bénéficier des autres soutiens de l'Agence.



L'aide aux services "créations d'entreprise" est une subvention qui permet de préparer le plan d'entreprise en finançant l'appui de cabinets spécialisés pour des études de marché, de faisabilité, de design, de conseils financiers, juridiques et fiscaux ou en propriété industrielle. Elle peut être accordée à tout créateur d'entreprise de technologie fondée depuis moins d'un an ou sur le point de l'être.

#### **4 - Identifier les besoins technologiques :**

Pour des P.M.I. peu familiarisées avec le processus d'innovation, savoir identifier ses besoins technologiques, trouver des spécialistes pour y répondre constituent une démarche difficile. C'est pourquoi l'A.N.V.A.R a participé dans toutes les Régions à la mise en place de réseaux de diffusion technologique. Il leur appartient de prospecter pour détecter et analyser les besoins des entreprises puis de mettre en relation les P.M.E. avec les centres de compétences ad hoc sur l'ensemble du territoire. Une aide spécifique permet de financer ce recours "la prestation technologique de réseau". Ce financement couvre les essais, les études de faisabilité et le dépôt du premier brevet français réalisés par un centre de compétence (centre technique, laboratoire, etc.) pour le compte de la P.M.E. L'aide prend la forme d'une subvention plafonnée à 35.580 F. T.T.C.

#### **5 - Former les innovateurs de demain :**

Objectif : "L'aide aux jeunes pour l'innovation" vise à mettre en situation les futurs acteurs de la technologie et à faciliter leur insertion dans le monde professionnel. En concevant ou en améliorant un produit ou procédé technique, le plus souvent en coopération avec une entreprise ils apprennent à monter puis à gérer un projet. Pour l'entreprise, c'est l'occasion de rester en contact permanent avec l'école ou l'université et quelque fois d'effectuer un essai avec un futur collaborateur, voire amorcer un projet industriel.

#### **6 - Engager un partenariat technologique européen :**

De plus en plus souvent les P.M.E. envisagent le partenariat technologique à l'échelle de l'Europe. La participation à un projet Eurêka ou à un programme communautaire rend en effet possible le partage des coûts de R&D, l'octroi de financements publics et l'accès à de plus vastes marchés. L'aide au partenariat technologique européen de l'A.N.V.A.R propose de vérifier la viabilité du projet, de trouver des partenaires en Europe et de préparer les accords de coopération.

Cette subvention permet de financer pour partie le recours à des cabinets-conseils spécialistes de l'international, chargés d'étudier la faisabilité stratégique du projet et de rechercher, en Europe, des partenaires potentiels, entreprises ou instituts de recherches. Ils aideront également les P.M.E. à monter leur dossier Eurêka ou communautaire et à se positionner.

Sont éligibles : les P.M.I. ou les P.M.E. du tertiaire industriel de moins de 200 personnes, quel que soit le secteur d'activité.

### **7 - Acquérir ou vendre une technologie :**

Acheter à l'extérieur une technologie déjà développée permet à une P.M.E. d'innover plus vite, à moindre coût et en diminuant les risques. De leur côté les grandes entreprises et les laboratoires publics détiennent souvent des résultats de recherche qu'ils souhaitent céder. Pour encourager de tels échanges, les services de l'A.N.V.A.R se sont ouverts à tous les acteurs du transfert.

Cible : cette aide s'adresse à tous les acteurs de la recherche et de l'innovation, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité.

Attribution : L'aide est attribuée sous forme d'une avance sans intérêt, remboursable en cas de succès du programme. Elle peut couvrir jusqu'à 50% des dépenses internes et externes, telles que les travaux techniques, la réalisation de maquettes et prototypes, les études de marché, etc. "L'aide aux services du transfert" est une subvention qui permet aux futurs acteurs du transfert de recourir à des compétences spécialisées en vue d'accroître leurs chances de succès : détection des résultats de recherche, propriété industrielle, etc.

### **8 - Embaucher un cadre de R&D**

Le personnel scientifique et technique constitue l'une des clés du développement des P.M.E. innovantes. Pour inciter à constituer ou à renforcer leur équipe de R&D, l'A.N.V.A.R a mis en place l'aide au recrutement pour l'innovation. Celle-ci constitue, avec les conventions de types Cortechs et Cifre<sup>71</sup>, un véritable continuum de soutiens publics à l'embauche des techniciens aux ingénieurs ou cadres de recherche.

Cette subvention est versée à des P.M.I. ou à des P.M.E. du tertiaire industriel, indépendantes et de moins de 2 000 personnes. D'un montant moyen de 150.000 F. elle peut couvrir jusqu'à 50% des dépenses liées à la première année de recrutement d'un cadre affecté à des tâches de R&D (salaires et frais de formation). Le chercheur d'un niveau minimal bac +5 doit être embauché par contrat à durée indéterminée. La demande doit être déposée à la délégation régionale de l'A.N.V.A.R avant le recrutement du chercheur.

#### **3.2.1.3 - Conditions de réalisation**

Le projet doit déboucher sur un produit ou procédé technique et répondre à au moins un de ces trois critères :

- inclure un partenariat avec une entreprise industrielle reposant sur une véritable réciprocité,
- présenter un intérêt technologique manifeste qui corresponde à une application industrielle ou à un produit manufacturé,
- impliquer un partenaire technologique européen ou international avec une école, un laboratoire ou une entreprise.

---

71 - Il s'agit de financer un jeune chercheur pendant 3 ans, le temps qu'il prépare sa thèse dans un centre de recherche tout en travaillant à temps partiel pour un industriel.

Le projet est monté seul ou à plusieurs avec un responsable majeur qui le présente à l'A.N.V.A.R et réalise le rapport de fin de programme.

La subvention, d'un montant moyen de 20.000 francs est versée à l'établissement "tuteur". Elle peut couvrir jusqu'à 50% des dépenses liées au projet et non encore effectuées, à l'exclusion des frais de personnel.

### 3.2.2 - L'ÉTABLISSEMENT DE RÉSEAUX RELATIONNELS

Pour aider les P.M.E./P.M.I. innovantes à trouver et à identifier les partenaires nécessaires à la réalisation ou au développement de leur projet, l'A.N.V.A.R propose des outils de mise en relation qui fonctionnent aussi bien sur le plan local que national ou international. Des rencontres nationales, européennes ou franco-américaines entre entrepreneurs du même domaine ou de domaines complémentaires facilitent les échanges et les coopérations. La conquête des marchés passe souvent par la construction de collaborations multiples. Les P.M.E peuvent trouver dans le réseau de contacts de l'A.N.V.A.R un moyen d'accès rapide au bon partenaire technologique, industriel, financier, commercial, français ou étranger.

#### 3.2.2.1 - Les outils de mise en relation

L'A.N.V.A.R propose aux industriels une intégration dans les différents réseaux qu'elle a constitués. Il s'agit :

##### **1 - des rencontres technologiques régionales à caractère international.**

Outre les initiatives internationales telles les bourses de technologies et les forums de capitaux, qui mobilisent l'ensemble des régions françaises, l'A.N.V.A.R développe aujourd'hui des opérations transfrontalières plus ciblées pour inciter les industriels et les centres techniques régionaux à se rencontrer en créant ainsi des occasions de partenariat.

Ces rencontres au cours des années 1995 et 1996 ont obtenu le soutien de la Commission de l'Union Européenne.

##### **2 - des forums européens de capitaux pour la technologie**

Ces rencontres professionnelles sont organisées par l'A.N.V.A.R, ses homologues européens et l'Evca (European Venture Capital Association), avec le soutien de la Commission européenne (DG XIII/D). L'objectif est de présenter des P.M.I en croissance et en recherche de fonds propres à des investisseurs en capital-risque ou en capital-développement.

##### **3 - du Courrier de l'A.N.V.A.R. et en particulier de la rubrique "Opportunités"**

Le courrier de l'A.N.V.A.R est une lettre d'information bimestrielle de l'Agence. La rubrique "opportunités" présente des recherches de coopérations ou des offres de

technologie émanant des partenaires internationaux de l'A.N.V.A.R (Club des agences, B.T.G International, etc.) ou directement de P.M.E. innovantes que l'Agence a soutenues.

#### **4 - des bourses européennes de transferts et de partenariats technologiques.**

L'A.N.V.A.R organise régulièrement avec ses homologues européens, et avec le soutien de la Commission européenne (DG XIII/D) des bourses thématiques de transferts et de partenariats technologiques à forte dimension internationale. Ces opérations permettent à des offreurs et à des demandeurs de technologie d'un même domaine de se rencontrer pour échanger une technologie ou rechercher de nouvelles coopérations. Ces manifestations internationales favorisent les rapprochements et accélèrent l'intégration des résultats technologiques.

#### **5 - des rencontres franco-américaines :**

L'A.N.V.A.R entretient des relations avec un certain nombre de partenaires aux États-Unis, suite au programme Facet (French American Cooperation for Entrepreneurship and Technology). Elle organise avec eux des rencontres franco-américaines dont le but est de favoriser dans les domaines de hautes technologies, la création de joint-ventures à caractère commercial, ainsi que toute autre forme de coopération entre les P.M.E. des deux pays.

#### **6 - un partenariat Anvar/France Info. :**

Pour aider les P.M.E. innovantes à trouver et à identifier les partenaires nécessaires au développement de leur projet, l'A.N.V.A.R et France Info ont mis en place une émission quotidienne sponsorisée par O1 Informatique : "Partenaires d'entreprises". Depuis sa création, en septembre 1991, chaque année, plus de 300 chefs d'entreprises ont ainsi pu présenter, au cours d'interview de deux minutes, leur innovation soutenue par l'A.N.V.A.R et leurs besoins en termes financiers, industriels et commerciaux. En 1996, plus de la moitié de ces entreprises ont signé un accord ou sont en cours de négociations.

En 1995, la délégation régionale de l'A.N.V.A.R du Nord/Pas-de-Calais a aidé 233 P.M.E. régionales à réaliser divers projets d'innovation tels que la mise au point de produits ou de procédés nouveaux, l'embauche de cadre en recherche et développement, le recours à des consultants, etc.. Le montant global de ces aides s'est élevé à 62,5 millions de francs, ce qui représente 5,15% des interventions financières de l'A.N.V.A.R au niveau national. Ce montant est en recul par rapport à l'année précédente, bien qu'un nombre plus important d'entreprises aient pu bénéficier de l'aide. En 1994, 218 dossiers avaient été instruits pour un montant supérieur à 70 millions de francs.

Les aides au recrutement, qui permettent aux P.M.E. d'embaucher un ingénieur, docteur ou universitaire, connaissent un succès croissant. Huit entreprises en ont bénéficié en 1993, 15 en 1994 et 27 en 1995. Pour l'A.N.V.A.R, le profil des entreprises régionales innovantes est le suivant : il s'agit d'entreprises jeunes créées depuis 7 ou 8 ans, employant une vingtaine de personnes, et qui exercent leur activité

dans un secteur traditionnel. La mécanique, la fonderie, le textile et l'agro-alimentaire se classent en tête. Près de la moitié d'entre elles sont implantées dans l'arrondissement de Lille.

Il existe aussi une aide à l'innovation sous forme d'avance à taux zéro.

### 3.2.2.2 - Les autres ressources régionales :

A côté de l'A.N.V.A.R, il y a un nombre important d'administration et d'organismes publics, semi-publics ou privés qui offrent aux entreprises différentes aides. Il s'agit de :

**La D.R.I.R.E** : Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement. C'est la représentation régionale du Ministère de l'Industrie dont la principale mission est "de préparer l'avenir économique en stimulant le développement industriel et technologique régional".

Le bilan des aides accordées au titre du développement technologique portant sur l'accompagnement de projets individuels d'entreprises est le suivant :

ANNÉES	NOMBRE DE PROGRAMMES SOUTENUS	MONTANTS ATTRIBUÉS
1994	515	191,5 millions
1995	485	274 millions
1996	521	257 millions
TOTAL	1521	722,5 millions

Doc. n°57 - D.R.I.R.E - 1996

**Le D.R.R.T** : Délégué régional à la recherche et à la technologie.

Il s'agit de la délégation locale du Secrétariat du Ministère de la Recherche et de la Technologie. 1.250 subventions ont été accordées en 1995 mais nous n'avons pas pu savoir le montant total des sommes versées au titre de ces aides.

**le R.D.T** : Réseau de Diffusion Technologique. Ce réseau d'État dépend à la fois de l'A.N.V.A.R et du Conseil Régional avec lesquels il travaille en partenariat. Ses membres aident principalement les P.M.I en détectant leurs besoins technologiques.

**la C.R.C.I** : Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie du Nord Pas-de-Calais. La C.R.C.I du Nord-Pas-de-Calais dispose d'un Centre Régional de documentation Internationale (C.R.D.I) situé à Norcomex, le service "Commerce Extérieur" de la C.R.C.I. Relais du Centre Français du Commerce Extérieur le C.R.D.I met à la

disposition des entreprises une information fiable et ciblée sur les marchés internationaux. Il s'agit :

- d'une information commerciale : méthode d'approche des marchés, possibilités de débouchés, circuits de distribution, opportunités d'affaires, renseignements de notoriété..
- d'informations réglementaires : documents et formalités à l'importation et à l'exportation, Incoterms ...
- d'information juridique et fiscale : contrats d'agence commerciale et de distribution, formalités de création d'une filiale ou d'une succursale.

Le C.R.D.I est doté de moyens techniques adaptés. Il dispose :

- d'un centre de documentation riche de plus de 5.000 ouvrages et publications, dont 2.000 études produit/pays, ainsi que 250 annuaires professionnels par pays, des répertoires d'entreprises français implantées à l'étranger et des revues de presse. Les nouvelles études sont présentées tous les mois.
- d'un accès privilégié aux Banques de Données Internationales, pour une information en temps réel,
- d'un point vente "librairie du Commerce International" où sont proposées une centaine d'ouvrages sur les techniques d'exportation, les éditions spéciales du M.O.C.I ou des monographies de pays.

**les C.C.I** : Chambres de Commerce et d'Industrie - Elle proposent des actions de formation, de soutien et toutes sortes d'informations utiles à la vie des entreprises.

**L'A.C.F.C.I** : l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie offre une solide information à travers : des documents spécialisés, des ouvrages, des publications, des journées d'étude, des outils pédagogiques.

**L'A.R.I.S.T** : Agence Régionale d'Information Scientifique et Technique qui dépend des C.R.C.I aide à l'information scientifique et pratique la veille technologique pour les entreprises. Elle réalise aussi des recherches d'antériorité et met au point avec les P.M.E./P.M.I. une stratégie d'interrogation des banques de données. La veille ne cesse pas sitôt le projet engagé. Qu'il s'agisse de réévaluer sa liberté d'exploitation en fonction de l'avancement du travail, de surveiller l'évolution des normes, de repérer des partenaires, de bloquer des brevets, de déceler d'éventuelles contrefaçons ou d'analyser à long terme la stratégie des concurrents, les informations sont réactualisées en permanence.

**Les C.T.I** : Centres Techniques Industriels

**L'I.N.P.I** : Institut National de la Propriété Industrielle.

Cet organisme a une double vocation en matière de valorisation de l'innovation :

- il délivre les titres de propriété industrielle (brevets, marques, dessins et modèles).

- il met à la disposition du public une information complète sur l'état de l'innovation.

**L'A.P.I.M** et son agence régionale : *Nord-Pas-de-Calais Développement* recherchent des entreprises susceptibles de s'installer dans la Région.

Les entreprises offrent aussi des aides :

**a) RÉFÉRENCES : l'expérience partagée.**

Cette démarche permet à chaque chef d'entreprise de conforter ses choix stratégiques. Au cours d'une rencontre organisée à son intention par ses pairs, il pourra confronter directement sa propre expérience à celles, réussies, d'autres P.M.E./P.M.I., sur des thèmes vitaux pour la compétitivité de son entreprise. Ces échanges d'expériences constituent pour chaque participant, un moyen très efficace d'enrichir ses connaissances et de valider ses choix. L'observation en situation réelle du mode de fonctionnement d'autres entreprises, le repérage de difficultés non perçues à priori, la découverte de méthodes ou de dispositifs utilisés avec succès, et des progrès qui en découlent, permettent de trouver une solution adaptée à chaque entreprise. 2.200 dirigeants d'entreprises ont déjà participé à l'une des 212 rencontres proposées lors des trois premières éditions. La 4<sup>ème</sup> édition développée par le Ministère de l'Industrie, de la Poste et des Télécommunications se déroulera entre novembre 1996 et juin 1997. 136 entreprises réparties dans 21 régions y participeront. Les thèmes offerts - tous facteurs de la réussite de l'entreprise - sont : l'intégration par l'informatique, la démarche Qualité, l'échange de données informatisées (E.D.I), le Prototypage Rapide, la création de produits adaptés au marché par une démarche Design ainsi que l'aspect de la Stratégie Humaine. Pour la région Nord-Pas-de-Calais sur le thème Intégration par l'informatique : DARTEVERT à DOUAI (59), DOUBLET à AVELIN (59) et LES LAVANDIÈRES à SAINT LÉONARD (62) proposent chacun deux dates de rencontre.

**b) La sous-traitance mécanique en Nord-Pas-de-Calais** (Machine de Production) offre d'aider les jeunes P.M.I.

**c) L'I.R.I.S.I** aide les entreprises avec MédiaNord et Pictime

Il existe encore d'autres ressources régionales émanant des institutions telles que :

**d) les actions économiques du Conseil régional**

- **P.R.C.E** : prime régionale à la création d'entreprise<sup>72</sup>.  
Pour favoriser la création d'entreprise, le Conseil Régional attribue des primes à des entreprises inscrites, agréées ou enregistrées au registre du commerce depuis moins de douze mois à la date où elles présentent leur demande. Les règles d'attribution sont déterminées librement par le Conseil régional. Celui-ci précise dans une délibération

---

72 - Cette aide n'existe pas dans toutes les Régions.

de portée générale la liste des activités éligibles et le nombre d'emplois permanents que l'entreprise doit s'engager à créer pour bénéficier de la prime. La prime est plafonnée à 150.000 ou 200.000 francs si le projet aidé concerne une zone prioritaire définie par délibération du Conseil régional. Le Département et la commune d'implantation de l'entreprise peuvent compléter l'aide du Conseil régionale dans la limite des plafonds précisés ci-dessus.

**A.D.R.I.N.O.R.D** : Association pour le développement de la recherche et de l'innovation dans le Nord-Pas-de-Calais. Elle participe à la constitution des contrats de recherche établis entre les entreprises et les Laboratoires de recherche.

**I.A.R.D** : Agence Régionale pour le Développement. Organisme du Conseil Régional, l'agence aide à la création des entreprises.

**Le B.B.S Grand'Place** : serveur sur Internet. Il offre un panorama de tous les acteurs régionaux.

**Dunkerque-Promotion** facilite la création d'entreprises dans la région dunkerquoise et a été l'organisme gestionnaire de la mission "Stride"..

**L'I.R.I.S.I** : la société de l'information dans le Nord-Pas-de-Calais.

L'Union européenne pour répondre aux besoins de la Société de l'information et la développer plus rapidement a mis en place une stratégie "d'Initiative Inter-Régionale pour la Société de l'Information (I.R.I.S.I) à laquelle se sont associées 6 régions européennes : L'État libre de Saxe (Allemagne), la Généralité de Valence (Espagne), la région Macédoine Centre (Grèce) la région du Nord-Ouest de l'Angleterre (Royaume-Uni), la région du Piémont (Italie) et le Nord-Pas-de-Calais (France). Chaque région est chargée d'installer un Comité de pilotage

**KALIMÉDIA** :

Kalimédia, association eurorégionale des acteurs du multimédia et des nouvelles technologies est née en mars 1994 de la rencontre de quelques personnes de la région qui partageaient la même vision : les enjeux liés aux nouvelles technologies sont considérables, les compétences existent, des opportunités de développement économique sont à saisir, pour peu que les décideurs économiques et politiques soient conscients des potentialités apportées par l'explosion des nouvelles technologies. Kalimédia est installé dans la ruche d'entreprises de Tourcoing.

**NOROPALE** est le réseau local de Renater. Il permet de connaître les laboratoires universitaires susceptibles de réaliser une recherche technologique.



**Les RUCHES D'ENTREPRISES** : Les créateurs d'entreprises de la région Nord-Pas-de-Calais disposent de 25 ruches ou pépinières d'entreprises qui ont pour objectif de faciliter le démarrage des P.M.E./P.M.I.<sup>73</sup>.

### 3.2.3 - PROTECTIONS DES INNOVATIONS

L'entrepreneur qui a investi dans la R&D doit se préoccuper du devenir des créations qui peuvent faire l'objet de droits et de protections.

La protection des activités intellectuelles de l'homme, notamment de ses créations, peut s'envisager de deux manières.

- une manière *positive* s'exprimant sous la forme d'un droit de propriété affirmé, véritable exclusivité permettant à son titulaire de s'opposer à toute usurpation ou contre façon,
- une manière *défensive* impliquant le recours à des techniques juridiques telles que les contrats, ou au secret.

La propriété intellectuelle s'applique à des créations de nature très différente, notamment :

- La création de formes relevant du droit d'auteur,
- les créations techniques relevant de la propriété industrielle.

La propriété intellectuelle concerne également la protection des signes distinctifs tels les marques, les logotypes, ...

Nous allons voir dans un premier temps l'appropriation d'un droit sur une création. Puis nous étudierons les créations qui peuvent bénéficier de droits de propriété intellectuelle. Enfin, nous nous intéresserons aux droits accordés aux auteurs de créations et aux prises de brevets.

#### 3.2.3.1 - Conditions nécessaires à l'acquisition des droits

##### a - Droits d'auteur et créations de forme

*Protection de la forme* : Le droit d'auteur ne protège que la forme sous laquelle une idée est exprimée, et non l'idée elle-même qui demeure à la disposition de tous. Dans la pratique la distinction entre idée et expression de l'idée s'apprécie au cas par cas. Le droit d'auteur protège donc toute œuvre de l'esprit, œuvre d'art comme œuvre littéraires et programmes d'ordinateur.

*Originalité de la forme* : Pour être admise au bénéfice de la protection toute œuvre doit être originale, c'est à dire différente des produits existants.

*Protection* : En France la protection est acquise sans formalités préalables, mais la règle selon laquelle le droit naît du seul fait de la création n'est cependant pas universelle.

---

73 - Cf. Ière partie - Chapitre 2, Section 3, page 142.

### **b - Droits de propriété industrielle et créations industrielles**

Les créations industrielles issues de la R&D peuvent être protégées par des droits de propriété industrielle : brevets ou autres systèmes de protections. Il faut que ces créations aient satisfait aux conditions posées par la loi et l'auteur doit avoir accepté d'en révéler les caractéristiques. Si les conditions ne sont pas remplies ou si l'auteur n'accepte pas de divulguer sa création, le secret demeure le seul moyen de protection. Mais c'est un moyen très vulnérable parce que toute divulgation, même accidentelle, peut aboutir à ce que des tiers aient alors libre accès à la création en cause. Les droits de propriété intellectuelle et le secret peuvent coexister et se compléter.

**1 - L'exigence de nouveauté** : C'est une condition nécessaire et commune à la base de tous les droits de propriété industrielle. Un droit de propriété peut être acquis que pour une création authentiquement nouvelle. Il ne peut porter que sur des moyens nouveaux, ajoutés à ceux qui étaient antérieurement à la disposition du public. Aucun droit ne peut être accordé sans apport de "novo" à ce qui est considéré comme faisant partie des connaissances techniques acquises. Le public ne saurait être privé de la libre disposition de moyens faisant partie du domaine public ou des utilisations qu'il pouvait en faire auparavant. La nouveauté d'une création s'apprécie par rapport à l'état antérieur de la technique, c'est à dire ce qui était connu avant la demande de protection.

**2 - Conservation du caractère de nouveauté** : La conservation du secret est essentielle dans le cas où la protection de la création est subordonnée à l'accomplissement de formalités pour s'assurer de la protection recherchée. Les chercheurs se voient souvent demandé de ne pas rendre publique une création, notamment une invention, avant l'expiration d'un délai de deux à trois mois à compter de la date de dépôt du dossier. La confidentialité des échanges entre chercheurs est également demandée lorsqu'il y a travaux en commun au niveau d'une institution ou au niveau international. Dans ce cas le support de l'information transférée doit nécessairement comporter une mention soulignant son caractère confidentiel. L'acquisition de droits de propriété industrielle est en général subordonnée à l'accomplissement de formalités de dépôt. Le caractère de nouveauté doit donc être sauvegardé jusque là.

#### **3.2.3.2 - Créations susceptibles d'être protégées.**

L'invention "brevetable" constitue la catégorie de créations la plus courante pour les chercheurs. Certaines catégories d'inventions ne sont pas susceptibles de faire l'objet de brevet dans certains pays. Elles bénéficient parfois d'un régime de protection distinct. C'est le cas des :

- brevets pour la protection technique,
- certificats d'obtention végétale pour des variétés végétales,
- droits d'auteur pour les programmes d'ordinateur.

### **1 - Les inventions :**

Elles concernent, au sens large, toutes les techniques utilisables dans l'industrie. L'invention peut être un produit nouveau. Elle est le plus souvent constituée d'éléments ou moyens fonctionnels interagissant de façon nouvelle entre eux ou avec le milieu extérieur, pour la production d'un résultat. Pour obtenir la protection d'un brevet ces éléments et ces moyens doivent être caractérisés et décrits dans des conditions permettant sa reproduction par l'homme de métier. Il convient aussi d'indiquer l'étendue de la protection demandée. La protection est accordée pour 20 ans à compter du dépôt de la demande de brevet dans la plupart des pays. Les États-Unis accordent une protection pendant 17 ans à compter de la date de délivrance du brevet.

**2 - Les matières vivantes transformées et les variétés végétales** peuvent à condition de remplir des obligations particulières bénéficier de brevet.

### **3 - Les circuits intégrés :**

L'extrême complexité de leurs constituants et de leurs interactions mutuelles rend leur description quasi impossible dans la pratique. Ils peuvent faire depuis peu l'objet de systèmes spéciaux de protection dans certains pays. Les lois qui les régissent, toutes très semblables, sont inspirées de la loi américaine (Chip Protection Act de 1984). La topographie (ou "layout") du circuit intégré fait l'objet d'un dépôt auprès de l'office des brevets ou d'une autre autorité compétente du pays concerné. La protection est acquise pour une période en général de dix ans, à compter du dépôt ou de la première utilisation commerciale.

### **4 - Les programmes d'ordinateurs :**

Ils sont, en tant que tels, généralement exclus de la brevetabilité. Mais un brevet peu protéger l'ensemble des techniques, dont un programme d'ordinateur ne formerait que l'un des éléments constitutifs. Dans de nombreux pays, ils bénéficient du régime de protection offert par le droit d'auteur.

### **5 - Les oeuvres d'auteurs :**

Les oeuvres de nature artistique ou littéraire peuvent être protégées par le droit d'auteur. Ce droit s'étend souvent à toutes les autres créations où dominent l'expression ou la forme.

Les droits conférés sont constitués par :

#### **a - Un droit exclusif et cessible**

Le créateur se voit conférer un droit exclusif sur sa création et celui de s'opposer à toute exploitation de sa création sans son autorisation. Il peut également céder son droit à un tiers en lui concédant une licence d'exploitation simple ou exclusive.

#### **b - Un droit limité dans le temps :**

La durée maximum de l'exclusivité conférée par les lois applicables sous le régime des droits de propriété industrielle est limitée en Europe à 20 ans. La durée de protection des oeuvres relevant du droit d'auteur peut atteindre 50 ans après la mort de leur auteur.

#### **c - Un droit limité dans l'espace :**

C'est un droit exclusivement applicable dans le pays où la protection a été demandée. L'article 4 de la Convention d'Union de Paris (1883) accorde à celui qui a fait une première demande dans son pays un délai de douze mois (délai de priorité) pour accomplir les formalités correspondantes dans les autres pays de l'Union, tout en bénéficiant dans ces derniers cas de la date de sa première demande.

Les P.M.E./P.M.I qui souhaitent protéger leurs créations ont à leur disposition des moyens relativement efficaces. Les entrepreneurs peuvent être conseillés dans leur démarche par l'I.N.P.I. ou l'A.N.V.A.R.

### **3.2.3.3 - Les brevets**

Toute invention qui peut faire l'objet de définitions susceptibles de la distinguer des techniques contenues dans "l'état antérieur de la technique" peut être brevetée. Il faut en plus qu'elle satisfasse aux critères de brevetabilité en vigueur dans les pays concernés. Ces définitions qui font l'objet de revendications du brevet déterminent l'étendue du droit concédable au breveté. Certaines catégories d'invention peuvent être exclues de la brevetabilité dans des pays déterminés. Mais on retrouve des éléments communs ou apparentés entre eux dans les droits de brevet des pays industrialisés les plus importants.

Les raisons suivantes donnent motif à brevet :

- **Utilité ou Applicabilité industrielle**

Toute invention "utile" ou susceptible "d'application industrielle" selon la convention sur le Brevet Européen, peut faire l'objet d'une demande de brevet. Pour l'article 57 de la Convention sur le Brevet Européen, "une invention est susceptible d'application industrielle si son objet peut être fabriqué dans tout genre d'industrie, y compris l'agriculture".

- **Nouveauté**

Dans la plupart des pays, la nouveauté s'apprécie par rapport à l'ensemble de ce qu'était l'état de la technique antérieurement à la date du dépôt de la demande de brevet (ou de sa date de priorité. Dans de nombreux pays, le principe de nouveauté est absolu. Toute publication ou divulgation antérieure de l'invention, même par l'auteur lui-même, est destructrice de la nouveauté, notamment en Europe. Les U.S.A., le Canada et le Japon, confèrent à l'inventeur une "immunité" contre ses

propres publications pendant "un délai de grâce" très court (un an aux U.S.A. et au Canada et 6 mois au Japon.). Mais il faut déposer la demande dans chacun des pays concernés pendant le "délai de grâce" pour acquérir cette immunité. En matière de nouveauté, aux U.S.A., la date d'invention peut coïncider avec une date qui peut être antérieure à la date de dépôt ou de priorité de la demande de brevet.

• **Activité inventive :**

Dans la plupart des pays, la nouveauté est une condition nécessaire mais non suffisante à la brevetabilité possible d'une invention. L'invention doit satisfaire à un critère supplémentaire qui repose sur le concept "d'activité inventive" ou de "non évidence" de l'invention, pour l'homme de métier, à la lumière de l'état antérieur de la technique. Il n'existe pas de principe applicable à l'évaluation de l'activité inventive, son évaluation relève du jugement de l'Office des Brevets ou du juge saisi de la question. Les indices "d'activité inventive" les plus retenus sont :

- l'invention a permis de résoudre un problème pour lequel aucune technique antérieure n'apportait de solution,
- l'invention est à l'origine de la découverte de l'existence dans une technique donnée d'un problème antérieur non connu, mais auquel l'invention apporte alors un remède.
- l'invention conduit à de résultats techniques de caractère inattendu.

Les éléments de structure essentiels de tout brevet consistent en la description qu'il donne de l'invention, le cas échéant complétée par des dessins, et les revendications, deux conditions que nous précisons ci-après.

**a - la description du brevet :**

La description doit être nécessairement complète. L'invention doit être décrite de façon telle que l'homme de métier puisse l'exécuter entièrement. L'insuffisance de description constitue une cause d'invalidité du brevet. Un doute quant à la suffisance de la description jouera toujours contre le breveté.

**b - Les revendications du brevet.**

La portée du droit exclusif concédé par le brevet est définie par les seules revendications du brevet délivré.

Malgré les divergences constatées entre les droits de propriété intellectuelle d'un pays à l'autre, on remarque une certaine cohérence de principe. La tendance est au nécessaire rapprochement de ces droits. Une conférence diplomatique ayant pour objectif l'harmonisation des droits de brevet s'est tenue en 1991, mais ses décisions n'entreront dans les faits que dans quelques années. Il faut donc que les dirigeants des P.M.E./P.M.I aient une politique de propriété intellectuelle qui implique, avant toute divulgation, qu'une invention mérite protection et fasse l'objet d'une première demande de brevet.

### 3.3 - RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT

Dans le contexte économique actuel une entreprise qui ne cherche pas en permanence de nouveaux produits ou l'amélioration de l'existant est condamnée à disparaître. Dans l'ensemble de l'Europe, il semblerait que les P.M.E./P.M.I. françaises soient plutôt en retard dans le domaine de la recherche et du développement. La technologie est l'application de connaissances scientifiques pures à la conception, au développement et à la fabrication d'un produit. Elle est considérée comme un facteur de production dans l'entreprise. Actuellement les changements technologiques concernant aussi bien les produits que les procédés de fabrication sont fréquents. De ce fait la technologie est devenue une véritable ressource stratégique prise en compte attentivement par les gestionnaires.

L'innovation dans l'entreprise se déploie aussi bien dans le domaine technique, que commercial ou organisationnel. L'innovation technologique porte sur les matières, les composants, le produit fini et sur les procédés de fabrication. Les innovations commerciales s'intéressent à la présentation des produits (le packaging), les méthodes de promotion des ventes ou les procédés de distribution. Quant aux innovations organisationnelles, elles visent le mode d'agencement structurel de l'entreprise, ses procédures et son système de gestion.

#### 3.3.1 - LA FONCTION RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT (R&D)

Le rôle de la fonction R&D est de gérer les innovations de produits et de procédés. Alain DESREUMAUX<sup>74</sup> qualifie de double le rôle de la fonction R&D : "à court terme il s'agit d'accroître l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise grâce à l'amélioration des produits et procédés existants, à long terme il convient d'assurer le potentiel de développement de l'entreprise en conduisant les innovations majeures. A cet égard, la gestion de l'innovation est celle du changement technologique."

L'hypothèse de SCHUMPETER est que seules les grandes entreprises monopolistiques<sup>75</sup> assument leurs progrès grâce à leurs investissements en R&D et à leur capacité d'utiliser rapidement une innovation technologique. Il estime que c'est sur l'innovation technologique, donc sur la concurrence de long terme que porte la rivalité entre les firmes. Il existerait un cercle vertueux entre le pouvoir de marché d'une firme et son activité innovatrice. C'est la recherche des revenus associés à un pouvoir de marché qui incite les entreprises à innover. Enfin, les gains pour la collectivité, associés au dynamisme du comportement d'innovation des firmes

---

74 - DESREUMAUX (Alain), Introduction à la gestion des entreprises, p 224.

75 - En France leur investissement en R&D est passé d'un peu moins de 2% du P.I.B à 3,7% en 10 ans.

disposant d'un fort pouvoir de marché, font plus que compenser les pertes liées à l'extraction d'une rente de marché. Pour SCHUMPETER<sup>76</sup>, il s'agit de reconnaître dans le pouvoir de marché "la machine la plus puissante du progrès technique". Il se trouve que de nombreuses recherches sont venues éclairer autrement, et diminuer nettement, l'importance de cette hypothèse. Des auteurs comme L. NABSETH et G.F. RAY<sup>77</sup> (1974) ; D. HAMBERG<sup>78</sup> (1969) ; C. KENNEDY et A.P. THIRWAKK<sup>79</sup> (1972) ont mis en doute les avantages de la grande dimension et invoqué la mentalité de statu quo (la résistance aux changements) et l'inertie des grandes organisations. Enfin R. ROTHWELL<sup>80</sup> (1977) a démontré que les P.M.E concentraient une proportion importante des innovations dans certains secteurs et que cette proportion était souvent supérieure à leur part de marché. Ses travaux ont rejoint ceux de R. KAPLINSKI<sup>81</sup> (1983) qui exposait que la relation entre la taille et la diffusion peut aussi se voir de manière dynamique. Tous deux s'accordent pour penser que "la taille des firmes les plus innovatrices varierait selon le stade de développement ou la phase du cycle de vie de l'industrie de l'innovation".

Il est exact que des résultats empiriques sur les dépenses de recherche et développement font apparaître l'existence d'une taille minimale au-dessous de laquelle les entreprises ne réaliseraient pas de recherche (BALDWIN et SCOTT, 1987). En fait, il s'agit d'une approche trop restrictive de la R&D qui n'est pas compatible avec la spécificité de cette activité dans les P.M.I. et les P.M.E. Les statistiques obtenues dans ce domaines proviennent d'enquêtes qui ne s'intéressent qu'aux dépenses de R&D faites dans l'entreprise de façon continue et organisée. Cela concerne surtout les grandes entreprises très engagées dans le développement technologique.

Pour l'ensemble des P.M.E./P.M.I. la recherche peut être interne mais aussi externe, c'est à dire réalisée par d'autres firmes, d'autres laboratoires et acquise auprès d'eux.

- 27% des P.M.I. Innovantes<sup>82</sup> qui sont des filiales déclarent bénéficier des connaissances technologiques et de la recherche du groupe auquel elles appartiennent.

---

76 - Op. cit.

77 NABSETH (L) et RAY (G.F.), *The diffusion of new industrial processes*, Londres, Cambridge University Press, 1974.

78 - HAMBERG (D.), "Invention in the industrial research laboratory" *Journal of political Economy*, vo., avril 1969, pp. 95-115.

79 - KENNEDY (C.) et THIRWALL (A.P.), "Technical progress : a survey", *Economic Journal*, vol.82, mars 1982, pp.11-72.

80 - ROTHWELL (R.), "The characteristics of successful innovators and technically progressive firms", *R&D Management*, n°7, pp. 191-206.

81 - KAPLINSKY (R.) "Firm size and technical change in a dynamic context", *The Journal of Industrial Economics* n°1, septembre 1983.

82 - Sont considérées comme "P.M.I. Innovantes, les entreprises ayant déclaré innover, dans l'enquête I.N.S.E.E. "Innovation Technologique dans l'industrie" de 1991".

- 73% disent acquérir des licences sur leurs fonds propres "parce que les banques financent de préférence des investissements matériels (machines, immobilier) auxquels sont attachées des garanties". Il semblerait que la plupart de dirigeants des P.M.E ignorent les prêts spécifiques auxquels ils peuvent prétendre. En revanche les jeunes dirigeants qui ont débutés dans des *pépinières d'entreprise*<sup>83</sup> ou qui ont créé des sociétés de *capital risque*<sup>84</sup> semblent mieux informés (enquête auprès du C.E.P.M.E - mars 1995).

Il existe des prêts remboursables de l'A.N.V.A.R., mais les demandes sont très nombreuses et ces aides sont limitées. La mesure fiscale du **Crédit Impôts Recherche** (C.I.R) est plus facilement accessible à tous. Il suffit de demander à en bénéficier. Elle s'applique aussi à la R&D informelle.

### 3.3.2 - LES DIFFÉRENTS TYPES DE RECHERCHE

Compte tenu de la diversité des entreprises, de leur conception de la recherche, de leurs besoins et des moyens dont elles disposent, l'I.N.S.E.E a regroupé sous les vocables de "recherche formelle" et "recherche informelle" les différentes façons de procéder pour effectuer de la recherche et développement.

La R&D est qualifiée de formelle, au sens du *Manuel de Frascati*<sup>85</sup>, dans la mesure où elle correspond à une activité explicite et continue. En France on considère qu'une entreprise fait de la recherche formelle lorsqu'elle déclare employer un chercheur en équivalent temps plein sur l'année. Une dépense de R&D sera comptabilisée si cette activité est permanente et organisée. Le seuil minimum adopté correspond, en France, à un chercheur à temps plein sur l'année.

Les travaux de recherche discontinus et articulés aux autres fonctions de l'entreprise, sont considérés comme de la R&D informelle. Ils sont difficiles à mesurer, donc à prendre en compte. En effet, des ingénieurs peuvent faire pendant six mois de la recherche autour d'un nouveau produit. Par la suite ils en assureront le développement industriel, surveilleront la production et participeront à la commercialisation. L'I.N.S.E.E estime que "même si les sommes investies sous cette forme restent faibles, les entreprises procédant ainsi sont suffisamment nombreuses pour influencer sur la dynamique technologique de la France"<sup>86</sup>.

Pour quantifier la R&D informelle l'I.N.S.E.E procède de la manière suivante : *"L'existence de la R&D informelle et l'estimation de son montant reposent sur trois hypothèses :*

---

83 - les pépinières d'entreprises sont des organisations consulaires, municipales, universitaires ou privées qui installent dans un même local des sièges de P.M.E. (voir partie 1, ch. 3, sect. 3)

84 - cf. BERTONÈCHE et VICKERY, Les sociétés à capital risque.

85 - Le Manuel de Frascati sert de base unificatrice à l'ensemble des services statistiques des pays membres de l'O.C.D.E

86 - L'organisation de la recherche et développement des P.M.I./P.M.E. - article de S. LHUILLERY et PH. TEMPLÉ, Économie et statistiques, 1994, n° 271-272.



■ on a considéré que les entreprises présentes dans l'enquête Entreprise du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (M.E.S.R) entre 1980 et 1991 réalisent plutôt de la R&D formelle.

■ à l'opposé, les firme déclarant produire des résultats dans les données fiscales du C.I.R alors qu'elles n'apparaissent jamais dans l'enquête Entreprise, sont supposées en faire de façon plutôt informelle. La comparaison entre ces deux groupes permet de comptabiliser le nombre d'entreprises par type de recherche effectuée.

■ de même la R&D déclarée au titre de la mesure fiscale du C.I.R par les entreprises qui ne figurent jamais dans l'enquête M.E.S.R, est considérée comme informelle".

*Les données fiscales du C.I.R sont également utilisées pour évaluer les dépenses informelles. Cette deuxième approche est plus générale car les résultats sont disponibles sur un plus grand nombre de secteurs. Mais la mesure des dépenses de recherche ne correspond pas aux critères de FRASCATI, et pour des raisons techniques, l'analyse doit se restreindre à l'année 1991. D'autres biais font que les dépenses informelles sont probablement surestimés...I.N.S.E.E. - 1995*

La quasi totalité des entreprises qui ont déclaré faire de la R&D de façon continue ont un service spécialisé (et donc une R&D formelle). Il s'agit en général d'entreprises de plus de 500 personnes. Les secteurs de haute technologie (pharmacie, aéronautique, informatique, etc.) formalisent davantage leurs recherches. Ce sont des industries basées sur la science. Elles puisent dans la recherche l'essentiel de leurs ressources technologiques. On constate que plus un secteur comporte d'entreprises qui font de la R&D, plus celles-ci en font de manière formelle. Les secteurs traditionnels (textile et habillement, cuir et chaussure, etc.) font plutôt de la R&D informelle. Ce groupe est dominé technologiquement par ses fournisseurs (PAVITT, 1984). Les secteurs intermédiaires regroupent les entreprises de production de masse ou des fournisseurs spécialisés. L'industrie du verre, de transformation des matières plastiques, des machines outils, des transports terrestres, l'équipement industriel, font bien de la R&D, mais sa nature est plus aléatoire. Elle est parfois formelle, parfois informelle. Le nombre de salariés des entreprises et la formation de base du créateur influencent le degré de formalisation de l'activité R&D. Plus les entreprises sont grandes, plus elles font de travaux de R&D et plus leur recherche est formelle.

Les données du Crédit Impôt Recherche montrent que deux tiers des entreprises qui ont choisi cet avantage fiscal, font de la R&D informelle et ce particulièrement pour les P.M.I./P.M.E. de moins de 250 salariés. Il en est de même pour les industries agro-alimentaires et cela, quelle que soit leur taille. Les P.M.I./P.M.E. réalisent près de 90% de la recherche informelle.

Le tableau suivant présente les dépenses et les parts des dépenses de R&D informelles en milliards de francs et en pourcentage, par secteurs d'activité.

Secteurs d'activité	moins de 20 salariés	de 20 à 99 salariés	100 à 499 salariés	+ 500 salariés	ensemble des entreprises
<b>Agriculture Industrie Agro- alimentaire</b>	0,1	0,1	0,3	0,7	1,2
<i>Part R&amp;D informelle en %</i>	94%	47%	33%	8%	25%
<b>Énergie</b>	-	-	-	1,9	1,9
<i>Part R&amp;D informelle en %</i>				0,9%	1%
<b>Manufacturier</b>	2,1	3,2	5,6	27,8	38,7
<i>Part R&amp;D informelle en %</i>	82%	47%	25%	2%	14%
<b>Services</b>	2,0	2,0	3,1	2,6	9,7
<i>Part R&amp;D informelle en %</i>	77%	42%	13%	9%	31%
<b>TOTAL</b>	<b>4,2</b>	<b>5,3</b>	<b>9,0</b>	<b>33,0</b>	<b>51,5</b>
<i>Part R&amp;D informelle :</i>					
• en milliards de francs	3,3	2,4	1,9	1,0	8,7
• en %	<b>80%</b>	<b>45%</b>	<b>21%</b>	<b>3%</b>	<b>17%</b>

doc. n° 55 - Données du Crédit Impôt Recherche (C.I.R) de 1991, Publication M.E.S.R

La R&D informelle concerne essentiellement les P.M.I./P.M.E. qui réalisent près de 90% de la recherche informelle. 80% des dépenses de R&D des P.M.I./P.M.E. de moins de 20 salariés, soit 4,2 milliards de francs, seraient non comptabilisés. Cette proportion décroît avec la taille des entreprises et ne représenterait plus que 3% environ des dépenses de R&D des entreprises de plus de 500 personnes. L'I.N.S.E.E signale que l'approche traditionnelle du Manuel de FRASCATI omettrait près de 17% des dépenses totales déclarées en 1991 dans le cadre du C.I.R. Cela représente près de 9 milliards de francs dont 7 réalisés dans les entreprises ayant au moins un chercheur.

A structure industrielle identique les entreprises françaises font autant d'efforts que les entreprises nippones (BARRE, 1988).

Les informations fournies par l'I.N.S.E.E ont été utilisées au cours des différentes analyses effectuées dans ce chapitre. Les principales enquêtes qui nous ont servi de références sont précisées dans l'encadré suivant :

1 - "Enquête sur les moyens consacrés à la recherche et développement dans les entreprises" du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (M.E.S.R). Réalisée tous les ans par le M.E.S.R, elle concerne toutes les entreprises susceptibles de faire de la R&D. Elle recouvre tous les secteurs industriels et certaines activités de services dans lesquelles on considère que la R&D est principalement effectuée à des fins industrielles. Il n'y a pas de seuil de taille. Les entreprises retenues emploient au moins un chercheur en équivalent temps plein sur l'année. Les résultats sont établis pour les années allant de 1980 à 1991. En 1991, 3.130 entreprises ont constitué le panel utilisé.

2 - "L'enquête innovation technologique dans l'industrie" a été réalisée en 1991 par le Ministère de l'Industrie. Le questionnaire était joint à l'E.A.E. 25.000 entreprises industrielles de 20 salariés et plus ont été interrogées sur l'existence et la nature des innovations réalisées entre le 1.1.86 et le 31.12.90. En raison de mauvais taux de réponses, certains secteurs n'ont pas été retenus. L'échantillon final se compose de 10 875 entreprises se déclarant innovantes

3 - les données fiscales du crédit impôt/recherche (C.I.R) sont recueillies par le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Le C.I.R est une mesure fiscale mise en place depuis plus de dix ans en France, en vue d'inciter les entreprises à investir dans la R&D. Si les entreprises augmentent leurs dépenses de recherche d'une année sur l'autre, elles bénéficient d'un avoir fiscal. Les définitions retenues pour le calcul de l'assiette du crédit impôt - recherche ne correspondent pas à celles du Manuel de FRASCATI.

Une entreprise peut opter pour le C.I.R même si ses dépenses ne sont qu'externes. Les R&D au sens du C.I.R n'intègrent que les salaires et charges sociales des seuls chercheurs et techniciens, les frais de fonctionnement étant estimés à 75% de ce montant. Enfin, sont ajoutés les achats de brevets ou les frais relatifs à des réunions de normalisation. Cet agrégat n'incorpore pas les salaires des ouvriers et des personnels administratifs travaillant dans l'unité R&D.

L'ensemble des enquêtes de l'I.N.S.E.E a révélé que :

- 17% des P.M.I. innovantes pratiquent une R&D uniquement interne.

- 75% des P.M.I. Innovantes disposent de résultats des travaux effectués en interne ou sous-traités. La recherche interne constitue une source d'innovation pour 49% de ces entreprises.
- un peu plus de 25% des entreprises bénéficient de résultats de recherche sans en exécuter.

Pour les P.M.E./P.M.I. cette constatation va plutôt à l'encontre de l'analyse de COHEN et LEVINTHAL (1989) qui supposent que plus la dépense interne est élevée, plus l'entreprise est capable de s'approprier des savoirs et savoir-faire externes. "L'activité scientifique et technique d'une firme n'est donc pas réductible à son activité de R&D" (LEVIN et al., 1987). Il existe des différences entre les secteurs d'activité. C'est ce que nous montre le tableau suivant :

Secteurs des P.M.I.	Investissements internes	Partenaires	Investissements extérieurs	R&D permanente et organisée	R&D informelle
Métaux ferreux ou non-ferreux	PEU	principalement le groupe auquel elles appartiennent	pratiquement pas individuellement	OUI pour le groupe	PEU
Textile, Papier, Bois, Ameublement, Cuir, Chaussure, Fonderie	NON	Les fournisseurs dont elles sont technologiquement tributaires	réalisés par leurs partenaires	TRÈS PEU ou PAS	TRÈS PEU
Chimie, Pharmacie Parapharmacie	OUI	le groupe	OUI	OUI	OUI
Aéronautique Électronique équip' ménagers Mat. de transport, Mécanique Caoutchouc, plastique	OUI	Les organismes extérieurs : universités, armées, laboratoires publics	OUI	OUI	PEU

doc. n°56 - d'après source I.N.S.E.E -

A la lecture de ce tableau on constate que l'entreprise innovante fournit un réel effort pour s'approprier des résultats disponibles dans son environnement scientifique et technique. Dans un même secteur la recherche informelle côtoie la recherche permanente et organisée. Les procédés d'investissement utilisés sont souvent mixtes. Les modes d'acquisition de l'innovation en interne ou en externe ne correspondent pas forcément au même besoin : l'entreprise n'utilise pas les mêmes canaux pour améliorer

des produits existants ou trouver de nouveaux procédés. LHUILLERY et TEMPLÉ<sup>87</sup> ont constaté que "ce sont souvent les innovations premières de procédés et de produits qui déterminent la décision de réaliser de la R&D. Les innovations de produits favorisent la recherche interne alors qu'elles entraînent peu d'appropriation de résultats externes". De leur étude il ressort qu'une " P.M.I dynamique choisira, pour résoudre ses problèmes relatifs à une innovation progressive, d'acquérir des résultats à l'extérieur, alors que les résultats plus pointus, nécessaires à des innovations importantes, seront plutôt produits en interne". Les firmes opèrent un double choix : celui du mode d'absorption en fonction des caractéristiques des connaissances (FORAY et MOWERY, 1990). Elle arbitrent aussi de manière plus traditionnelle entre faire et faire faire (TEECE, 1988 ; RIEDLE, 1989).

### 3.3.3 - TAILLE DES FIRMES ET ACTIVITÉS NOVATRICES

Il convient de se demander comment la structure des marchés influence le comportement des firmes. SCHUMPETER (1939 - 1942) et GALBRAITH (1952) sont les premiers à s'être intéressés à cette question. L'idée de base qui a été avancée est que ce sont les firmes de grande taille dans des marchés concentrés qui sont à l'origine des innovations technologiques majeures.

SCHUMPETER avance trois idées :

- il n'existe pas de monde de concurrence parfaite, la concurrence des firmes porte sur l'innovation technologique, donc sur le long terme.
- pour les firmes, il existe un cercle vertueux entre pouvoir de marché et activité. C'est la recherche de revenus associés à un pouvoir de marché qui incite les firmes à innover. Un fort pouvoir de marché permet aux firmes de financer les coûts impliqués par la recherche de nouvelles innovations.
- les gains pour la collectivité, associés au dynamisme du comportement des firmes innovantes qui disposent d'un fort pouvoir de marché, font plus que compenser les pertes liées à l'extraction d'une rente de marché.

Pour SCHUMPETER, "il ne s'agit pas de considérer le pouvoir de marché comme un mal temporaire et nécessaire, mais de reconnaître en lui la machine la plus puissante du progrès technique". Ces idées, qui offraient une alternative importante à la loi antitrust aux États - Unis, ont été largement débattues, principalement par COHEN et LEVIN (1989), KAMIEN et SCHWART (1982) et il existe une importante

---

<sup>87</sup> - LHUILLERY (S.) et TEMPLÉ (Ph.), L'organisation de la recherche et développement des P.M.E./P.M.I., pp. 77-85.

littérature empirique et théorique. Il s'agissait de rendre compte des différences dans l'activité novatrice des firmes par le biais de la taille ou du pouvoir de marché.

SCHUMPETER pose comme hypothèses que le pouvoir de marché favorise l'innovation et il avance deux idées principales :

- pour la firme il y a des incitations à innover
- la situation de monopole est une situation favorable à l'innovation.

La recherche de revenus liés au pouvoir de marché incite les firmes à innover sauf lorsque leur monopole n'est pas menacé. C'est dans la mesure où l'entrepreneur peut se préserver de l'imitation de son innovation par des concurrents ou des entrants potentiels qu'il sera incité à innover. Cette protection peut être obtenue par dépôt de brevet ou par droit d'auteur. L'entrepreneur se préserve aussi en érigeant des barrières à l'entrée. SCHUMPETER pense que les grandes firmes ont plus de facilités pour le faire en réalisant des économies d'apprentissage importantes dès la commercialisation de l'innovation. Le consensus a été réalisé sur le fait que la taille a d'abord un effet négatif sur l'effort de recherche, et que c'est seulement pour les entreprises de très grandes tailles que l'on observe un effet positif. L'intensité de la relation peut dépendre, non seulement de la taille, mais également des caractéristiques structurelles du marché. On constate également que pour les industries concentrées et fortement capitalistiques, ce sont les grandes firmes qui innoveront le plus. En revanche dans les industries jeunes caractérisées par une forte dispersion des tailles relatives, ce sont les petites firmes qui sont les plus novatrices. Il n'apparaît pas de consensus sur les relations entre intensité de la recherche et structure des marchés. On s'accorde néanmoins à reconnaître qu'il existe un état intermédiaire de la concurrence favorisant l'activité novatrice bien que ce résultat ne soit pas encore établi avec certitude.

## CONCLUSION DU CHAPITRE

Les théoriciens des organisations ont établi de nombreux modèles de développement et d'évolution de l'entreprise. Tous ont manifesté le même souci : après avoir défini et analysé les différentes étapes de la vie des entreprises, ils visent à les aider à se développer harmonieusement et à surmonter les inévitables difficultés dues à leur croissance et aux variations de leur environnement. Leurs différences proviennent essentiellement du nombre de stades de développement, des dimensions organisationnelles pris en compte et, de l'école de pensée à laquelle le chercheur se rattache.

En ce qui concerne l'étude théorique du développement et de l'évolution de l'entreprise de nombreuses métaphores sont utilisées. Chronologiquement on rencontre celle de la machine inspirée de la physique, suivie des approches effectuées par analogie biologique. Avec la cybernétique, l'analogie porte sur les phénomènes d'apprentissage et d'auto-organisation. L'approche la plus récente considère l'entreprise comme un phénomène culturel, fruit d'un processus d'apprentissage dont émergent les paramètres qui lui sont propres et les acquis de l'expérience quotidienne. LIPPITT et SCHMIDT, GREINER puis ADIZES ont constitué les modèles qui servent le plus régulièrement de références. Toutes ces approches sont basées sur l'analyse des stades de développement qu'elles caractérisent principalement selon l'état de l'organisation, les âges du développement, les crises traversées, l'accoutumance des hommes à leur travail et la disparition de l'innovation. QUIN et CAMERON ont établi un schéma de synthèse unique agencé en quatre phases qui appréhendent l'évolution en termes d'étapes séquentielles selon une progression difficilement réversible. La réalité concrète diffère de ces modèles, car une organisation peut très bien ne pas avoir respecté les étapes annoncées. Il reste que ces analyses sont très utiles aux entrepreneurs qui peuvent, en toute connaissance, mieux situer le développement et l'évolution de leur entreprise et tenter de remédier aux difficultés d'une étape. A travers l'Histoire nous pouvons suivre l'évolution des entreprises en fonction de poids de ses administrations. Historien des affaires, CHANDLER a exposé un modèle d'évolution en quatre temps qui a montré qu'en additionnant les activités diverses, la petite entreprise atteignait à une complexité organisationnelle croissante. SCOTT a pour sa part établi des corrélations entre la forme d'organisation et les performances économiques, mais des interprétations causales n'ont pu être mises en évidence. Pour leur part GALBRAITH et NATHANSON ont reformulé les développements possibles en synthétisant les modèles précédents. De l'ensemble de ces analyses théoriques et de nos propres observations, il nous est apparu que les principaux facteurs du développement d'une entreprise sont, à ce point de notre travail, le dynamisme, la veille technologique, l'innovation, la R&D. Une entreprise est dynamique si elle est capable d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Selon son degré de dynamisme, le P-D.G choisira une stratégie innovatrice, active ou suiviste. En ce qui concerne le dynamisme, RICE et HAMILTON ont démontré que l'utilisation des nouvelles technologies correspondait à l'état d'esprit et à la culture d'un dirigeant particulièrement entreprenant. Afin de vérifier cette description, pour la région Nord-Pas-de-Calais, nous avons mis en perspective les réponses à notre enquête et la formation du chef d'entreprise. Nous avons constaté que 59% d'entre eux sont ingénieurs ou diplômés de l'Université, ce qui devrait constituer une population

particulièrement dynamique, or ce n'est pas le comportement général, le facteur bloquant s'est révélé être l'âge des dirigeants. Les 41% restants sont des autodidactes ce qui n'empêche pas le dynamisme de certains. 67% des chefs d'entreprise de la région perçoivent confusément le besoin d'utiliser les nouvelles technologies (ou de créer de nouveaux produits) et tentent de s'informer à travers la fréquentation des salons et la lecture de leur presse professionnelle.

La technologie est considérée comme un facteur de production dans l'entreprise. Elle est devenue une véritable ressource stratégique. Les choix technologiques sont capitaux pour la vie de l'entreprise. Ils sont irréversibles et les erreurs sont sanctionnées par le marché et la concurrence. L'ouverture indispensable des organisations à leur environnement se réalise par le biais de processus de perception et d'interprétation susceptibles de produire des représentations pertinentes. La pérennité des organisations est partiellement assurée par l'apprentissage organisationnel, lui-même fondé sur la mémorisation d'informations. C'est dans ce cadre que le choix et l'utilisation des matériels et des systèmes prend tout son poids. L'E.D.I (et plus particulièrement sa forme plus élaborée l'E.D.I.F.A.C.T) apporte des progrès considérables dans la communication interorganisationnelle. Son développement rapide va sans doute entraîner une modification des habitudes commerciales et un changement des règles juridiques relatives aux moyens de preuve. Le domaine de l'assistance à la décision par le recours à l'ordinateur (S.I.A.D.) a connu des développements importants au cours de la période récente. Des progrès majeurs ont été accomplis en ce qui concerne la gestion des données, la représentation de la connaissance et de la communication homme-machine. Il est désormais possible de construire des solutions évoluées avec des micro-ordinateurs de faible coût. Les obstacles à la diffusion de ces outils sont liés à la conception et à la mise au point de logiciels propriétaires. Seuls les problèmes importants et relativement stables peuvent rentabiliser l'investissement initial ce qui, pour le moment, détourne les très petites entreprises de ces outils. Une certaine inertie dans le comportement des décideurs provient aussi du fait que le recours à l'aide d'un logiciel entraîne des modifications dans le processus de décision. Mais déjà, la forme des organisations et le fonctionnement des marchés sont affectés par des mouvements de grandes amplitudes impliquant la disparition d'activités actuelles et la créations d'activités nouvelles. La gestion des Systèmes d'Information, en définissant les objectifs à atteindre et l'organisation générale des moyens, construit le cadre dans lequel doivent être conçus, développés et implantés les projets futurs. Cette gestion articulée autour d'un schéma directeur, est une étape décisive de la mise en cohérence de systèmes d'information avec les choix stratégiques et les caractéristiques de l'organisation. Les principaux freins au développement de l'implantation des systèmes d'information sont les difficultés méthodologiques, le coût de la démarche, la faible motivation des utilisateurs bousculés dans leur habitudes, le manque d'implication des entrepreneurs qui pressentent une perte partielle de leur pouvoir, l'évolution trop rapide des technologies et l'obligation d'assurer la sécurité informatique. Cependant, on assiste à une prise de conscience progressive de l'importance du problème. On peut raisonnablement estimer que l'exemple d'expériences réussies proposées dans le Nord-Pas-de-Calais par l'association *Références : l'expérience partagée*, la pression du marché et l'élévation du niveau de compétences des utilisateurs vont entraîner une évolution des pratiques dans le domaine des technologies de l'information.



**La veille technologique** consiste pour une entreprise à recueillir à l'extérieur l'information utile aux développements de ses produits et de ses marchés. Ces informations seront ensuite filtrées et diffusées en interne. Une veille efficace engendre des produits où l'avancée technologique réalisée correspond à l'attente d'un marché de consommateurs. La *veille marketing* et la *veille technologique* sont liées. La veille est indispensable aux P.M.E parce qu'une obsolescence détectée trop tard, tant en terme d'investissement que de volume de production, leur est plus souvent fatale car elles n'ont pas la capacité financière de renverser brutalement leur stratégie. 80% des entrepreneurs déclarent ne pas faire de R&D, mais il apparaît que 57% d'entre eux connaissent bien les produits de leurs concurrents géographiquement proches et pour 11% "qu'ils les surveillent". Ces 11% savaient faire la différence entre leur fabrication, les produits et les moyens mis en œuvre chez leur concurrent le plus direct avec lequel ils ont tissé des liens et "*se rendent des services*". C'est probablement cette situation ambiguë qui entretient le goût prononcé de ces entrepreneurs pour la discrétion, le secret.

**L'innovation** dans l'entreprise se déploie aussi bien dans le domaine technique, que commercial ou organisationnel. L'innovation technologique porte sur les matières, les composants, les produits finis et sur les procédés de fabrication. L'introduction d'une innovation technologique entraîne des effets sur toute la vie de l'entreprise. Une nouvelle technologie peut toucher l'organisation de la production, les ventes, l'entretien des équipements, la comptabilité et l'analyse financière. Le plan d'action qui découlera de la mise en œuvre d'une innovation devra tenir compte de la nécessité d'intégrer toutes les fonctions, de la mise en place d'un plan de formation et d'un système d'évaluation du rendement de l'innovation. Dans une P.M.E, avant d'implanter une nouvelle technologie on étudiera attentivement la capacité de financement de l'entreprise ainsi que la disponibilité et la compétence de ses ressources humaines. L'entrepreneur devra constituer un plan d'action qui se doit d'être réaliste. Les entreprises dynamiques adoptent une organisation interne et des méthodes de travail qui encouragent la créativité et l'efficacité.

Les innovations commerciales s'intéressent à la présentation des produits, les méthodes de promotion des ventes ou les procédés de distribution. Quant aux innovations organisationnelles, elles visent le mode d'agencement structurel de l'entreprise, ses procédures et son système de gestion. Le processus conduisant à l'innovation est complexe, il suppose une combinaison de compétence, et une volonté managériale de réussir. La réussite d'une innovation implique des prévisions organisationnelles solides et leur mise en place en terme de marketing parallèlement à l'introduction de l'innovation. L'élargissement de la concurrence à l'échelle mondiale appelle une approche large et intégrée, impliquant la recherche, la formation, l'anticipation des marchés et des techniques dans un environnement réglementaire favorable. Les aides à l'innovation sont nombreuses. Elles sont principalement proposées par l'A.N.V.A.R mais les Chambres de Commerce, des Associations d'entreprises, les Collectivités...

peuvent aussi aider par différents moyens l'entreprise innovante. Tous les aspects de l'innovation sont aidés. Cela va de l'aide à la création d'entreprise, à l'aide à l'embauche d'un cadre en R&D, en passant par l'aide à l'identification des besoins, la formation, la recherche de partenaires, l'acquisition ou la vente d'une technologie et l'étude de l'offre ou la réalisation de la veille technologique.

Avec l'élargissement des marchés, les prises de participation, l'achat de licence, les joint-ventures, il convient que l'entreprise s'inquiète de la protection de son innovation. Pour lutter contre la contrefaçon ou l'exploitation par un copieur habile des efforts de R&D consentis par l'entreprise, l'I.N.P.I délivre des brevets qui protègent la propriété intellectuelle. La relation étroite entre propriété industrielle et processus d'innovation, si elle ne date pas d'hier, doit actuellement dépasser le cadre national et se poser au moins à l'échelle de l'Europe. Avec l'innovation la propriété intellectuelle participe à la réflexion stratégique de la P.M.E./P.M.I.

La gestion de la **fonction R&D** dans l'entreprise nécessite la prise en compte de facteurs stratégiques, financiers et humains. Le rôle de la fonction R&D est de gérer les innovations de produits et de procédés. Il est double : "à court terme il s'agit d'accroître l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise grâce à l'amélioration des produits et procédés existants, à long terme il convient d'assurer le potentiel de développement de l'entreprise en conduisant les innovations majeures. A cet égard, la gestion de l'innovation est celle du changement technologique." Compte tenu de la diversité des entreprises, de leur conception de la recherche, de leurs besoins et des moyens dont elles disposent, l'I.N.S.E.E a regroupé sous les vocables de "recherche formelle" et "recherche informelle" les différentes façons de procéder. La R&D est qualifiée de formelle, (au sens du *Manuel de Frascati* qui sert de base unificatrice à l'ensemble des services statistiques des pays membres de l'O.C.D.E ) dans la mesure où elle correspond à une activité explicite et continue. En France, une dépense de R&D sera comptabilisée si cette activité est permanente et organisée avec un seuil minimum correspondant à un chercheur à temps plein sur l'année. Les travaux de recherche discontinus et articulés aux autres fonctions de l'entreprise, sont considérés comme de la R&D informelle. Ils sont difficiles à mesurer. Pour l'ensemble des P.M.E./P.M.I. la recherche peut être interne mais aussi externe, c'est à dire réalisée par d'autres firmes, d'autres laboratoires et acquise auprès d'eux. 27% des P.M.I. Innovantes<sup>88</sup> qui sont des filiales déclarent bénéficier des connaissances technologiques et de la recherche du groupe auquel elles appartiennent. Quant aux autres, elles disent acquérir des licences sur leurs fonds propres "parce que les banques financent de préférence des investissements matériels (machines, immobilier) auxquels sont attachées des garanties". Il semblerait que la plupart de dirigeants des P.M.E. ignorent les prêts spécifiques auxquels ils peuvent prétendre. En revanche les jeunes

<sup>88</sup> - Sont considérées comme "P.M.I. Innovantes, les entreprises ayant déclaré innover, dans l'enquête I.N.S.E.E. "Innovation Technologique dans l'industrie" de 1991".

dirigeants qui ont débutés dans des *pépinières d'entreprise* ou qui ont créé des sociétés de *capital risque* semblent mieux informés. Il existe des prêts remboursables accordés par l'A.N.V.A.R, mais les demandes sont très nombreuses et ces aides sont limitées, la mesure fiscale du Crédit Impôts Recherche (C.I.R.) est plus facilement accessible à tous. Il suffit de demander à en bénéficier. Elle s'applique aussi à la R&D informelle.

L'A.N.V.A.R offre d'aider pendant tout leur parcours les novateurs. A partir de 1998, la Commission Régionale de l'A.N.V.A.R aura plein pouvoir sur les dossiers d'aide ne dépassant pas 10 millions de francs. L'aide au projet d'innovation consiste à partager les risques inhérents au développement d'un produit ou d'un procédé nouveau. Au-delà d'un financement, ce soutien autorise l'entreprise à bénéficier d'une expertise technique, économique et financière de son projet. Dans la région Nord-Pas-de-Calais, entre 1993 et 1997, 270 millions d'aides sur 450 programmes, ont été distribués. Trois cent vingt entreprises, quinze laboratoires, quinze inventeurs indépendants en ont bénéficié. Un soutien de sept millions de francs a été accordé au réseau de diffusion technologique. Le Nord-Pas-de-Calais représente 5% des activités nationales de l'A.N.V.A.R. La délégation a été fortement engagée dans "Stride" (27% des projets et 25% des financements nationaux), le programme européen de sensibilisation à l'innovation. L'A.N.V.A.R propose aussi l'accès aux compétences nécessaires à ces réalisations. Cependant, la recherche reste insuffisante dans la région Nord-Pas-de-Calais, malgré les efforts des Universités pour se rapprocher des entreprises et les aider dans ce domaine. Il ressort que l'ensemble du corps dirigeant a au moins une notion confuse des besoins en R&D, mais ignore les moyens d'y parvenir et ne s'est pas fixé clairement des objectifs à cette fin. Tous redoutent l'investissement et semblent compter sur « le feeling » des cadres commerciaux pour améliorer leurs produits ou anticiper la demande.

Il apparaît nettement qu'il faudrait offrir aux petites P.M.E/P.M.I des moyens adaptés à leurs besoins et à leurs ressources. Il conviendrait parallèlement de porter cette offre à la connaissance des entrepreneurs par la médiation de leur presse professionnelle (particulièrement lue) en leur démontrant les bénéfices qu'ils peuvent en retirer. Si l'on s'en tient à une observation superficielle il semblerait qu'il n'y ait pas de réalité derrière les expressions "veille technologique", "innovation", "systèmes d'information" alors qu'en fait, il ne s'agit que d'une question de vocabulaire et de mise au point. Les besoins sont exprimés confusément, mais ils sont connus et bien présents. Si les responsables hésitent souvent à les satisfaire, c'est à cause des bouleversements qui risquent de se produire dans la vie de l'entreprise. La normativité de l'organisation est sécurisante.

**CHAPITRE 2 :**  
***LA COMMUNICATION : une fonction stratégique***

**SECTION 1 : QU'EST-CE QUE LA COMMUNICATION ?**

1.1 - LES THÉORIES DE LA COMMUNICATION.....	293
1.2 - LA COMMUNICATION COMPORTEMENTALE.....	299
1.3 - LA COMMUNICATION KINÉSIQUE.....	304

**SECTION 2 - LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE**

2.1 - COMMUNICATION ET MONDE DU TRAVAIL.....	308
2.2 - LES PUBLICS DE L'ENTREPRISE.....	315
2.3 - LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES PUBLICS.....	324

**SECTION 3 - LA COMMUNICATION PROFESSIONNELLE**

3.1 - LA COMMUNICATION ÉCRITE DANS L'ENTREPRISE .....	326
3.2 - LA LECTURE DANS L'ENTREPRISE.....	329
3.3 - DE L'USAGE DES MEDIA TRADITIONNELS EN MILIEU PROFESSIONNEL....	332

<b><u>CONCLUSION DU CHAPITRE</u></b> .....	335
--	-----

# LA COMMUNICATION

## Une dynamique transversale et multidimensionnelle

La communication est une fonction transversale et multidimensionnelle. De ce fait, il est nécessaire de préciser le(s) cadre(s) et le(s) sens dans lesquels ce mot sera utilisé. Dans ce deuxième chapitre nous observerons le développement de la communication dans le monde du travail parce que les experts le considèrent comme une révolution nécessaire au bon fonctionnement des relations entre les hommes.

Cette thèse étant multidisciplinaire, nous rappellerons succinctement dans la première section de cette troisième partie les grandes théories de la communication orale, écrite, comportementale et gestuelle. Il est bon de garder en mémoire que tout ce que nous disons, faisons, ne disons pas ou ne faisons pas, peut créer du sens.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous aborderons la communication d'entreprise. A travers l'importance des stratégies à mettre en place vis à vis du public interne, des partenaires et de l'environnement de l'entreprise. Nous expliquerons comment la communication est une dynamique transversale et multidimensionnelle. Puis nous étudierons la constitution de l'image de l'entreprise et les positions acquises qui sont fragiles, mais particulièrement importantes dans la vie des organisations. Pour cela nous porterons nos regards sur les rapports que l'entreprise entretient avec ses partenaires :

- le public interne constitué par l'ensemble du personnel,
- le public externe constitué par tous ceux qui se situent en amont ou en aval des relations professionnelles avec le personnel de l'entreprise.

Nous justifierons l'appellation de *fonction stratégique* en mesurant la part que la communication peut prendre dans le développement et la pérennisation des P.M.E./P.M.I

Les travaux de la troisième section portent sur la communication professionnelle écrite. Nous sommes à une époque charnière où les nouvelles technologies ne sont pas totalement mises en place, mais déjà plus ou moins utilisées. Cependant, plus des deux tiers des entreprises continuent à se servir très largement des supports et des media traditionnels pour leur communication, malgré tous les moyens électroniques et informatiques mis à leur disposition. Cela s'explique quand on connaît l'histoire de l'écriture sur support papier (et historiquement soie et parchemin) et son ancrage profond dans les cultures. L'ère du tout (et même du partiellement) électronique n'est toujours pas arrivée dans les P.M.E./P.M.I, ni dans l'ensemble du monde du travail, tant s'en faut. En fonction du nombre d'installation et de l'utilisation des appareils à photocopier on peut dire qu'il circule encore une masse importante d'écrits "papier", ce qui nous a amenée à nous intéresser à la lecture de ces documents professionnels. Nous proposons aux auteurs un outil efficace et facile d'emploi, pour mesurer "*le degré de facilité de lecture*" d'un texte, facilité qui conditionne la compréhension de ces écrits.

Enfin, puisqu'ils perdurent, nous nous intéresserons également à l'usage des autres media traditionnels en milieu professionnel.

"On ne peut pas ne pas communiquer"

Paul WATZLAWICK

## **SECTION 1 : QU'EST-CE QUE LA COMMUNICATION ?**

### **1.1 - LES THÉORIES DE LA COMMUNICATION**

#### **1.1.1 - LES GRANDS COURANTS**

L'homme dispose de plusieurs moyens pour communiquer avec son environnement. Si le langage oral et écrit est au centre de ses échanges, ses comportements, ses attitudes physiques et ses gestes sont autant de révélateurs, conscients ou non, de ses positions. Pour démontrer l'impact de la communication nous souhaitons dans ce chapitre en analyser tous les actants, leur essence et leur rôle. Ce domaine transversal est immense. Aussi pour le limiter nous avons choisi de ne retenir, pour chacune des théories et des méthodes étudiées, que les concepts canoniques des grandes écoles de pensées qui se sont constituées à leur propos.

En France, dans l'entreprise, pour les formations à la communication comportementale, il semble que l'on utilise principalement l'Analyse Transactionnelle (A.T.)<sup>1</sup>, mais il existe également la Programmation Neuro-Linguistique (P.N.L), ou encore la Systémique établie par l'École de Palo Alto. Ce choix résulte probablement du fait que, par leurs travaux, les chercheurs du C.E.G.O.S ont adaptés les techniques de l'A.T à notre culture, ce qui en a facilité l'accès et la mise en application.

**La P.N.L** a été créée autour de 1975 essentiellement par Richard BANDLER (mathématicien, psychologue et cybernéticien) et John GRINDER (psychologue et linguiste). Ils sont partis de l'observation de trois praticiens<sup>2</sup> de la communication utilisant des techniques provenant de sciences différentes, mais obtenant tous des résultats pratiques reconnus excellents. Ils ont déduit de leurs observations que la manière de dire importait plus que ce qui était dit.

La PNL, qui est un ensemble de techniques et de méthodes visant à améliorer la communication, a pour objectif de modéliser l'excellence et de rationaliser l'intuition.

- 
1. l'Analyse Transactionnelle a été particulièrement adaptée pour les cadres et les dirigeants des organisations par Dominique CHALVIN, Directeur de la Division Formation Ressources Humaines du C.E.G.O.S
  2. Il s'agit de Virginia Satir (praticien de la thérapie familiale), de Fritz Perls (adepte de la Gestalt) et de Milton Erickson (utilisateur de l'hypnose).

Dans ce but, elle propose :

- de décrire les comportements les plus efficaces afin qu'ils puissent être reproduits,
- de rendre explicites et transmissibles, pour les autres utilisateurs, des techniques relevant du feeling, de la réaction immédiate apparemment trop rapide pour être réfléchie.

**L'ÉCOLE DE PALO ALTO** est aussi appelée le Collège invisible. Son nom a pour origine une ville des USA, près de San Francisco, où se situe l'Université de **STANFORD**. Elle est constituée par une nébuleuse de chercheurs qui ont travaillé ensemble ou dans la même mouvance intellectuelle sur les thèmes suivants : la théorie de la communication, les méthodologies du changement, les pratiques thérapeutiques nouvelles. Son chef de file est Grégory **BATESON** (1904-1980). Il lui a donné son orientation et ses fondements épistémologiques. On retrouve autour de **BATESON**, Don D. **JACKSON**, Milton **ERIKSON**, Virginia **SATIR** et Paul **WATZLAWICK**. Leur conception de la communication repose sur une vision "orchestrale", systémique des transactions utilisées, et non plus sur le schéma linéaire de **SHANNON**. Cette conception de la communication, ainsi qu'une méthodologie du changement qui se focalise moins sur le contenu que sur le contexte, donnent une cohérence intellectuelle à leurs recherches. Cette approche ne constitue pas une science nouvelle mais une nouvelle façon d'appréhender les phénomènes. Le groupe de Palo Alto n'en est pas l'inventeur. Grégory **BATESON** avait ressenti le besoin de concepts que la cybernétique et la biologie lui ont fournis. Il a apporté au groupe de Palo Alto, le souci d'appliquer cette conceptualisation aux phénomènes humains. Yves Winkin a recueilli et présenté des entretiens effectués auprès des principaux chercheurs de l'École de Palo Alto. Il a réalisé une synthèse de leur démarche dans un ouvrage intitulé "La nouvelle communication".

## **1.1.2 - LES THÉORIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

Après la seconde guerre mondiale, les hommes ont tenté d'établir un nouvel équilibre et plusieurs équipes de chercheurs américains ont porté leurs attention sur les relations humaines. La diffusion mondiale des résultats dans le domaine de la recherche théorique ont fait prospérer les études sur la communication. Nous ne retiendrons ici, que les définitions, mondialement reconnues, établies par les grandes écoles américaines de communication.

### **1.1.2.1 - Les définitions**

Avant d'aborder l'étude des théories de la communication, il convient de définir ce que l'on entend par les mots de communication et d'information.

## A - DÉFINITION DE LA COMMUNICATION

Pour Claude E. Shannon<sup>5</sup> (élève au Massachusetts Institut of Technology de Norbert WIENER qui fut le créateur de la cybernétique) et Warren WEAVER (philosophe et père fondateur de la science des communications) le mot "communication" - qu'ils ont été les premiers à utiliser dans leur ouvrage "Théorie mathématique de la communication" paru en 1949 - inclut au sens large : "tous les procédés par lesquels un esprit peut en influencer un autre".

En 1965, la science de la communication avait fait d'énormes progrès et les chercheurs avaient pris leur distances avec le système de communication linéaire de SHANNON et WEAVER. Ils préféraient parler d'un système "orchestral". Cette vision élargissait la communication à la kinésique et à la proxémique. Dans ce contexte, R. BIRDWHISTELL proposa une définition de la communication interpersonnelle dans les termes suivants : "La communication peut, en somme, être définie comme le système de comportement intégré qui calibre, régularise, entretient et, par là, rend possibles les relations entre les hommes" <sup>6</sup>

## B - DÉFINITION DE L'INFORMATION :

Pour établir les théories de la communication il fallait initialement préciser l'idée d'information. La définition de l'information que la littérature classique a retenue a été proposée par un statisticien anglais Ronald FISCHER "comme une réduction de l'équivoque dans la répartition des caractères d'un phénomène."

### 1.1.2.2- Théorie de l'information

C'est Claude SHANNON qui a exprimé mathématiquement la quantité d'informations transmise par un message. On peut mesurer la grandeur d'une information indépendamment de son sens. On constate que l'information est d'autant plus grande que le message est imprévisible. (on ne lit plus les formules de politesse et il est conseillé de trouver quelque chose d'original dans la rédaction et la présentation des Curriculum Vitae pour se différencier des autres). La reconnaissance d'une information suppose son identification à une forme correspondante dans le code. Le lecteur d'une information doit pouvoir identifier le message à des éléments connus de son code. Toute information peut se ramener à une série de manipulations simples et mécaniques : la sélection binaire. **C'est à partir de ces questions binaires (oui/non) que l'on mesure l'information en décomptant le**

---

5. Ingénieur des télégraphes aux laboratoires BELL à New York en 1943, il devint professeur au MIT en 1949

6. La nouvelle communication, p. 157



nombre de bits. Le récepteur du message identifie les signes du message avec les signes de son code. Le message le plus économique est celui qui véhicule le plus grand nombre d'informations dans le plus petit nombre de signes comme cela se fait dans un télégramme. Mais, si le message est trop économique, il n'y a plus de compréhension. Dans les communications interpersonnelles, le but n'est pas l'économie mais la bonne compréhension du message. On a évalué à 16 bits/seconde l'aptitude humaine à recevoir des informations nouvelles. (il s'agit de 16 perceptions / seconde, qui sont des perceptions de tout ordre : aussi bien à l'oral si le destinataire est présent qu'à l'écrit<sup>7</sup>. Au-delà de ce seuil le récepteur relit, fait répéter le message ou renonce à décoder. D'où la nécessité des redondances qui diluent les informations et les rendent plus accessibles. Tous les pédagogues parlent de la nécessité de la répétition.

La théorie de l'information reçoit des applications :

- \* - dans le domaine des télécommunications (le télégraphe permet de communiquer avec un nombre réduit de mots),
- \* - en informatique où, à partir d'un certain nombre de données, un ordinateur construit une décision,
- \* - en linguistique : lettres, sons, mots, catégories grammaticales reviennent dans la langue avec une fréquence stable. Ils sont prévisibles .

Il existe une statistique du langage, des lois régissant la distribution des mots dans un texte. Il y a des rapports entre la fréquence d'emploi d'un mot et sa longueur , sa structure phonique ou son sens. Des études scientifiques ont permis d'établir des vocabulaires minima constitués des mots les plus fréquents (400 mots) et de mesurer la quantité d'information contenue dans des textes politiques<sup>8</sup>, publicitaires ou pédagogiques<sup>9</sup>.

La mesure de l'information change avec le récepteur et fait entrer en ligne de compte des facteurs culturels et psychologiques. La nouveauté de l'information est relative. Elle varie, en particulier, avec l'âge, les connaissances, l'expérience, l'actualité, l'environnement géographique.

---

7. On a prouvé que le destinataire du message situé dans *la zone sociale déterminée par Hall* note aussi bien : le format, la couleur, la qualité du papier, la police de l'écriture, la taille des lettres, que la taille, le sexe, la voix, les vêtements, la couleur des yeux et...le sens des mots

8 - ce qui dans la plupart des cas a fait apparaître la très faible quantité d'informations qu'ils contiennent

9 - C'est à partir des travaux de CHEVALIER et GRUEZ (1970) que la redondance dans le discours pédagogique a réellement été considérée comme nécessaire.

## 1.1.3 - LES COMPOSANTES DE LA COMMUNICATION

### 1.1.3.1 - Les actants de la communication

Pour que se produise une communication, il doit nécessairement y avoir les éléments suivants :

Le DESTINATEUR : c'est celui qui émet le message.

Le DESTINATAIRE : c'est celui qui le reçoit.

Le CANAL ou contact est le support par où passe le message (l'air, la fibre optique, bref tout moyen sonore ou visuel. Dans ce dernier cas on peut avoir l'image et le canal sera alors dit iconique).

le RÉFÉRENT : est constitué par la langue, le contexte, la situation, les objets réels, le lexique auxquels renvoie le message.

Le CODE : est l'ensemble des signes et règles de combinaison de ces signes que le destinataire décodera si son répertoire est commun avec celui de l'émetteur.

Le MESSAGE : qui est l'objet de la communication est constitué par le contenu des informations transmises.

Enfin une communication peut être perturbée par des BRUITS, c'est à dire des interférences qui gênent la communication. Les bruits ne sont pas forcément sonores. Une tache sur une photographie est un bruit qui gêne la lecture

Nous n'atteignons jamais l'homme séparé du langage  
et nous ne le voyons jamais l'inventant.

Émile Benveniste<sup>10</sup>

### 1.1.3.2 - Langue et langage :

Pour communiquer l'individu utilise essentiellement le langage. Il est dans la nature de l'homme qui ne l'a pas fabriqué. Il a existé avec l'Homme. Nous retiendrons également que l'existence d'une communication n'implique ni l'académisme grammatical (le langage oral est encombré de barbarismes), ni la véracité du discours (pour des raisons de propagande ou pour bien d'autres raisons personnelles, on peut communiquer de fausses informations). La langue est, selon

---

10. BENVENISTE, (Émile), Problèmes de linguistique générale, tome 1, Gallimard, Paris,

359 p. - Cette citation est extraite du chapitre 21, page 259.

Émile BENVÉNISTE, "un système de signes socialisés". Ce dernier mot indique bien la fonction de communication du langage. Un système de signes définit le langage comme un ensemble dont les éléments se déterminent dans des rapports mutuels. La langue est avant tout une combinatoire, et les mots n'ont de sens que dans leur contexte. C'est un phénomène culturel acquis (non inné) qui relève de la civilisation à laquelle nous appartenons. L'homme utilise sa langue de la manière la plus économique. Les langues sont des cas particuliers d'un phénomène général : le langage. Il n'existe pas de langue universelle même si une tentative a été faite avec l'espéranto. Le langage verbal est un code : il obéit à un certain nombre de règles. Pour une même idée on aura les niveaux suivants, du plus au moins élaboré :

<i>niveaux</i>	<i>lieux d'usage</i>
1 - la langue oratoire	écrits ou discours et sermons
2 - la langue soutenue	écrits
3 - la langue commune	oral ordinaire, conversation, télévision
4 - la langue familière	conversation non surveillée
5 - langue populaire	argot
6 - langue relâchée	- -

Ces distinctions reposent sur des critères socioculturels ou sur des différences de situations. On considère que la connaissance de 3 000 mots (sur les 24.000 de la langue française) est suffisante à la communication. de niveaux 1, 2, 3 (400 mots sont nécessaires pour être compris !!)

Dans la communication on utilise :

- 20 % de substantifs,
- 7,5% d'adjectifs,
- 17% de verbes,
- 5,5% d'adverbes et
- 50 % de mots outils

Un article de presse assez long voit son texte réduit de moitié si on en élimine les mots outils alors que le nombre de ces derniers est restreint.

### 1.1.3.3 - Les six fonctions du langage :

Elles sont attribuées aux éléments impliqués dans le processus de communication. A chacun des six actants correspond dans le cadre de la communication par le langage, une fonction linguistique. C'est à Roman JAKOBSON que l'on doit la définition de ces fonctions. L'utilisation des formes de langage repérées dans les fonctions apportent à l'information brute un enrichissement, une transformation du message. Une large utilisation des fonctions du langage est faite par les publicitaires qui savent jouer sur plusieurs registres pour accrocher le destinataire.

Il reste que, hormis des linguistes, des spécialistes de la communication, et des sociologues qui analysent et décortiquent les échanges et les situations communicationnelles, une forte majorité d'échanges humains se réalisent de la même manière que Monsieur Jourdain faisait de la prose, c'est à dire intuitivement. Cependant, tous les chercheurs s'accordent sur l'intérêt, pour les dirigeants et les responsables, de connaître le fonctionnement de la communication pour :

- la faciliter,
- éviter le plus possible les malentendus et,
- rendre la vie en collectivité plus agréable.

Dans une logique d'utilisation au cours des communications de l'entreprise, nous allons voir d'autres procédés de communication.

## **1.2 - LA COMMUNICATION COMPORTEMENTALE**

Nous pensons souvent que seuls les mots ou les écrits que nous employons sont des vecteurs de communication. Il se trouve que bien au-delà des mots nous manifestons nos pensées, et pour qui sait déchiffrer notre comportement, chacune de nos attitudes ont un sens.

Dans cette section nous verrons qu'il existe des théories et des moyens accessibles à tous de mieux comprendre et de mieux être entendu. Un tableau des comportements d'encadrement éclairera bien des observations concrètes qui restent dans la plupart des cas, faute de clés, sans sens précis.

### **1.2.1 - THÉORIES ET MOYENS**

L'entreprise est un groupement d'individus appelés à travailler ensemble. Dans l'intérêt de tous, il est apparu souhaitable que les activités des groupes se réalisent dans un contexte de tolérance et d'estime. Parallèlement il serait bon de réduire l'agressivité qui sous tend souvent les rapports professionnels. Cette situation à amener les chercheurs en Sciences Humaines à étudier et à fournir les moyens d'y parvenir. Les différentes écoles de chercheurs ont proposé des procédés qui se sont révélés plus ou moins accessibles et efficaces, vue la diversité des ensembles, des formateurs, des contextes et des cultures.

Pour faciliter plus particulièrement les échanges, des sociologues, des médecins, des psychologues ont analysé les comportements des hommes en société. Ensuite, à partir des théories qu'ils ont établies, ils ont constitué des méthodes visant à améliorer les comportements, la communication et l'épanouissement personnel. Les méthodes les plus utilisées sont, en France, l'Analyse Transactionnelle (A.T) et le Programmation neurolinguistique (P.N.L.).

Dans l'entreprise le choix de la méthode ne peut pas négliger le coût financiers des moyens à mettre en oeuvre et le temps nécessaire à l'apprentissage ainsi qu'au suivi. Il est probable que ce sont aussi ces raisons qui justifient l'option la plus fréquente : celle de l'Analyse Transactionnelle. Le succès de l'A.T tient aussi au fait que les chercheurs du C.E.G.O.S l'ont adaptée à notre culture. L'A.T a été largement utilisée par les formateurs de cet organisme au cours de leurs interventions dans les entreprises. Ce choix a naturellement contribué à sa diffusion.

### 1.2.2 - L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE<sup>11</sup>

Fondée aux États-Unis par Éric BERNE dans les années 60, l'Analyse Transactionnelle a pour objectifs d'apporter l'autonomie aux individus ou aux groupes. Principalement basée sur des comportements observables elle est orientée vers la compréhension et l'action. Elle donne une bonne maîtrise des relations interpersonnelles.

Ses quatre champs d'exploration sont les suivants :

- \* les **ÉTATS DU MOI**, c'est à dire la recherche de ce qui se passe à l'intérieur d'une personne et les fonctions remplies par chacune des parties de notre moi.
- \* les **TRANSACTIONS** qui visent ce qui s'échange entre deux personnes et comment se fait cet échange.
- \* les **JEUX**. Ils portent sur des types d'échanges répétitifs qui aboutissent à des sentiments négatifs.
- les **SCENARII**. Ils sont constitués par le schéma global de notre vie construit depuis la petite enfance et dans lequel se "programment" nos façons d'être et de faire à l'âge adulte.

Ces quatre champs qui couvrent l'ensemble des comportements des individus en société permettent de se situer. Ils facilitent l'explication de certains agissements et facilitent l'organisation d'une réponse "tous gagnants" en connaissance de cause ce qui préservera l'harmonie sociale du groupe.

#### 1.2.2.1 - Les conséquences de l'utilisation de l'A.T

La formation du personnel à l'A.T dans une entreprise n'est pas une opération sans conséquences. L'assimilation de ses notions peut se manifester de différentes manières, mais dans tous les cas de figures, les usagers sont mis fortement en garde contre une analyse sociologique bas de gamme. Dans la plupart des cas, nous avons pu constater qu'il demeurerait des notions différentes selon les groupes et surtout selon le fonctionnement antérieur de l'entreprise. Il est apparu que de tous les séminaires, même plusieurs années après, il est resté au moins l'idée qu'on peut communiquer autrement que dans l'agressivité et une certaine recherche

---

<sup>11</sup> - la présentation succincte de l'Analyse Transactionnelle a été réalisée à partir des travaux et des Séminaires de Dominique Chalvin, et des travaux de Jean-Maurice Vergnaud et Philippe Blin cités en bibliographie.

dans ce sens. Généralement, les formés ont déclaré avoir mieux pris en compte les comportements marginaux. Les cadres, dans l'enquête effectuée traditionnellement un an après la formation, déclarent mieux réussir à gérer leur groupe. Cela semble lié au fait que l'A.T. a mis des outils à leur disposition à travers le contrat de changement qui leur est proposé en fin de session.

### 1.2.2.2- Le contrat de changement

Prendre conscience d'un problème relationnel ou d'une gestion inadéquate de son potentiel doit conduire une personne ou un groupe à vouloir changer et progresser. Pour ce faire, il est utile d'établir un bilan et de cerner le problème en mettant l'Adulte au contrôle. Ensuite, il faut :

- se fixer des objectifs clairs et motivants,
- définir les étapes et les moyens pour résoudre ses problèmes,
- définir des critères de vérification internes et externes,
- déceler les risques de "sabotage" personnel,
- être décidé à agir de façon responsable sur le cours de sa vie.

### 1.2.2.3 - Les comportements d'encadrement en A.T.

Pour chacun des États du moi, J.M. VERGNEAU et M. BLIN ont établi une série de comportements utilisés dans les circonstances d'encadrement. Le tableau suivant permet de constater que ces attitudes sont liées à un vocabulaire facilement repérable.

ÉTATS DU MOI	VOCABULAIRE
PARENT NORMATIF	Bien, mal, il faut, tu dois, toujours, jamais, moral, immoral, Il utilise des slogans, des sentences
PARENT NOURRICIER	Bien ! Vas-y ! Laisse moi t'aider, laisse, je vais le faire. Mon pauvre petit !
ADULTE	Je pense que.. Mon hypothèse est ...A mon avis.. Qui ? Quoi ? Comment ? ...
ENFANT ADAPTÉ SOCIAL	S'il vous plaît, merci, je vais essayer, je n'oserais pas, je ferai de mon mieux...
ENFANT ADAPTÉ REBELLE	Non, je ne veux pas, sûrement pas, vous ne m'aurez pas, vous n'avez pas le droit..
ENFANT SPONTANÉ ET CRÉATEUR	Je veux, j'aime, chic... chouette, C'est chébran, Eurêka, Et si... ?

### Comportements utilisés dans les circonstances d'encadrement

Domaine	Style de direction	Prise de décision	Résolution de problèmes	Motivation délégation	Climat relationnel
PARENT NORMATIF	Il use à fond de son autorité. Centré sur la tâche, mais trop occupé du respect des normes pour être vraiment efficace. Il tient peu compte des réalités humaines.	Rapide, elle découle d'un système de valeur et de principe. Péremptoire, voire rigide parfois. "Il faut faire comme cela et pas autrement !	Tout écart entre la réalité et la norme sera résolu en référence à "la loi" et à ses propres valeur au risque d'un décalage avec l'actualité de la situation.	Stimulations positives rares. Faire son devoir est normal. S'il délègue, c'est pour que l'autre soit ainsi plus dépendant de son jugement. Innovateur s'abstenir.	Peut être très structurant pour son entourage, mais peu dynamisant. Priorité à l'efficacité et au sens du devoir. "On n'est pas là pour faire du sentiment".
PARENT NOURRICIER	C'est "le gentil patron". Ni rigoureux, ni spécialement vigoureux, mais compréhensif et pédagogue, il peut finir par tolérer les pires résultats. Responsable, il compensera en "mettant la main à la pâte".	Il lui est difficile de définir des limites claires et donc de trancher : il exprimera avis et conseils, à charge pour l'entourage de décider. Il s'estimera responsable de la décision prise.	Permissif, il encourage la dynamique essai-erreur et accepte les problèmes inhérents qu'il risque même de traiter à la place de leurs acteurs.	Bienveillant, il stimule ceux qui ont des problèmes. Il risque de démotiver ceux qui n'ont pas besoin de lui. Il encourage les initiatives, mais "couve " souvent à l'excès.	Sécurisant à court terme, il devient frustrant sur la durée car il est trop protecteur. Il crée un climat propice au travail en équipe. Son soucis est que les gens soient bien.
LE COMPORTEMENT ADULTE (C'est un comportement Adulte rigidifié à mi- chemin entre le Parent normatif et l'Adulte)	Technocrate, sérieux et neutre, il est compétent et ses directives sont claires. Elles seront efficaces si son entourage a un comportement Adulte à ce moment là.	Rapide (il est en terre connue). Autrement lent et méthodique, il planifie et son souci d'intégrer tous les paramètres peut être excessif et gêner l'action.	Il risque de se trouver démuné devant les problèmes de relations humaines, et peut alors avoir recours aux normes de son Parent (Pnf).	Rare stimulations positives, sauf s'il sort d'un stage de "management motivationnel" et qu'il en perçoive l'intérêt immédiat pour la tâche.	Neutre, voire plutôt froid. Il manque de chaleur et de subtilité pour les relations humaines.

### Comportements utilisés dans les circonstances d'encadrement (suite)

ADULTE	Intégrant les éléments de son propre P.A.E et ceux de la situation et des personnes concernées, sa direction est efficace tant en terme de tâches à accomplir que de relations à gérer. Il anime son équipe.	Rapide ou lente suivant qu'il s'agit de réagir à une situation, ou d'une décision stratégique devant être débattue pour emporter une adhésion optimale des personnes concernées.	C'est sa fonction. Il rassemble les informations, internes et externes, évalue des options, en prévoit les conséquences, pose des objectifs et propose des moyens.	Il stimule le développement de chacun, complimente et si nécessaire réprimande, sans confondre la personne et le problème. Il délègue tâches et responsabilités afférentes.	Positif, réactif et constructif, il favorise le développement des potentialités de chacun. Il accepte et valorise les différences dans le respect mutuel.
ENFANT ADAPTÉ SOCIAL	Ce n'est pas un chef. Plus souvent second que premier, il sera dépendant de l'autorité supérieure (je ne fais que représenter l'entreprise ou le chef). Il cherchera à composer avec ses subordonnés.	Ce n'est pas lui qui décide. Il faudra le convaincre que la décision lui appartient. On ne le retrouve qu'accidentellement au sommet de la hiérarchie.	En cas de problèmes répétitifs, il adoptera la "procédure habituelle". Sinon, il temporisera jusqu'à ce qu'on lui trouve une solution "acceptable".	Il se déchargera des responsabilités encombrantes, plus qu'il ne délègue. Ses subordonnés seront stimulés en fonction de leur propre soumission.	Il est essentiellement structuré par la politesse et la routine. Il se trouve alourdi par tout les non-dits qui risqueraient d'enrayer l'ordre établi.
ENFANT SPONTANÉ (E.S)  ET CRÉATEUR (E.C)	S'il a la capacité de dynamisation nécessaire au leadership, ses impulsions désordonnées le rendent parfaitement inapte à diriger durablement une équipe. Sa dimension créative fait de lui un bon négociateur.	Ses décisions face aux événements peuvent être tout à fait adéquates, voire excellentes (E.C). Impulsif, il est inapte aux décisions à moyen et long terme et au responsabilités afférentes.	En prise directe avec l'environnement, il réagira émotionnellement à toute difficulté (E.S) et /ou comprendra immédiatement ce qui se trame. (E.C). Sans méthode, mais créatif.	Stimulant, voire générateur d'enthousiasme, il est incohérent et irresponsable. On ne peut appeler délégation ses courantes déflections.	Il est particulièrement instable, voire déstabilisant pour l'entourage, parce qu'imprévisible dans ses réactions. Il instille cependant un climat de créativité propice à l'innovation.



### 1.3 - LA COMMUNICATION KINÉSIQUE

La communication kinésique est une communication paralinguistique réalisée au moyen de gestes et des positions du corps et des membres. Elle échappe souvent à ses auteurs. Pour la réduire, il est nécessaire de maîtriser parfaitement ses sentiments et ses émotions. Nous communiquons à travers nos gestes, nos mimiques, le ton de notre voix, et tous nos comportements physiques.

#### 1.3.1 - LA GESTUOLOGIE

François SULGER dans son étude intitulée "Les gestes vérité" a montré combien les comportements physiques, les gestes, les mouvements parasites étaient porteurs de sens. Il nous signale que "l'homme passe 70% de son temps en communication, tantôt en situation d'émetteur, tantôt en situation de récepteur." Il précise que "...la réceptivité du message ne dépend pas seulement de la qualité du mode de communication."

Les travaux de A. MÉHARABIAN ont mis en valeur les trois composantes principales de la communication orale courante et la part qu'elles prennent dans la compréhension du message :

LES 3 COMPOSANTES DU MESSAGE	PART PRISE DANS LA COMPRÉHENSION
1 - sens des mots	7%
2 - l'intonation qui colore affectivement ces mots	38%
3 - la communication non-verbale ou gestuelle	55 %

Il est toujours surprenant de constater que la part de la communication non-verbale entre pour plus de la moitié dans la compréhension d'un message oral alors que l'on pourrait s'attendre à une nette domination de la communication orale.

En communication orale, nous sommes d'abord vus<sup>12</sup> ensuite entendus, éventuellement compris. Souvent nous ne sommes pas conscients de notre communication non-verbale. Elle apporte un élément de véracité à l'état brut qui authentifie ou infirme le message verbal. F. SULGER estime que "la gestuologie commence avec (...) l'utilisation de l'espace autour de nous et le jeu subtil des

---

12 - Ce fait explique l'importance que jouent, la présentation et le comportement lors des entretiens oraux

déplacements à l'intérieur de cet espace. Elle s'exprime aussi dans notre contact au sol, nos appuis, notre démarche. Elle se manifeste dans nos postures, nos gestes, et se prolonge dans la mimique de notre visage".<sup>13</sup>

### 1.3.2 - LE DISCOURS DU CORPS :

Deux éléments sont pris en compte pour caractériser le discours du corps :

#### **a) Le contact terrien :**

A chaque pas les ondes de choc se propagent et retentissent d'autant plus fortement qu'elles rencontrent des zones fragiles. Ces zones fragiles sont, soit des endroits douloureux du corps physique, soit des blocages psychologiques : dans les deux cas ce sont des lieux de souffrance. La démarche d'un individu révèle ces éventuelles zones de blocage, elles-mêmes indices de tensions cachées. La façon dont ce contact s'effectue témoigne du rapport de la personne avec la réalité<sup>14</sup>. Sa signification psychologique est révélatrice de sa façon d'aborder le réel et de le maîtriser pour agir. Toute difficulté entraînant une rupture d'harmonie s'extériorise dans le contact terrien. Le déroulement équilibré de notre pied en bascule, talon - plante - pointe est important parce que l'analyse des contacts se fait à partir des trois stades de la marche.

- La pose du talon exprime le premier contact avec la réalité
- Le transit par la plante du pied correspond à une prise en compte de cette réalité.
- La pointe du pied, prise d'appel vers l'action, enchaîne avec un nouveau pas déclenchant ainsi la progression vers le futur.

Chacune des variantes du contact terrien qui s'écarte du modèle est interprétable et révélatrice de dispositions d'esprit particulières. Par exemple, le contact "à la charlot" (pieds ouverts) n'est pas une appellation due au hasard. Il s'agit de la démarche d'un rêveur qui s'efforce d'absorber les chocs des événements, et qui les subit sans les influencer. On retrouve là le comportement du personnage. L'impact de la démarche est si important que le cinéma et la littérature<sup>15</sup> nous ont

---

13 - Les gestes vérité p.17

14 - GRAYSON et STEIN, psychologues qui collaborent avec la police new-yorkaise ont démontré que par sa démarche un individu signale involontairement sa vulnérabilité aux agresseurs potentiels.

15 - Charlie Chaplin (Charlot), Jacques Tati (Mon oncle : personnage qui circule à grandes enjambées auquel on ajoutera les séquences avec les cliquetis des talons aiguilles de la mère), Woody Allen (les nombreuses séquences où les acteurs marchent dans les rues et les parcs de New York), J- L Godard (A bout de souffle avec la promenade sur les Champs Elysées de Belmondo et sa course finale, etc.). La littérature n'est pas en reste et, tout jeunes, les enfants sont marqués par les personnages de *Bécassine* (pointes des pieds rentrées) ou par *Les pieds nickelés*, pour ne citer qu'eux).

souvent donné des exemples de position des pieds qui caractérisaient les personnages.

### **b - Les Postures**

Nous sommes toujours en situations d'attitudes corporelles (on ne peut pas ne pas communiquer). Savoir repérer les postures types que l'on retrouve d'un individu à l'autre permet d'interpréter sa réponse réelle à notre discours. L'image globale qui est perçue d'une posture correspond, en fait, à une somme de postures qu'il faut décomposer selon les cinq grandes zones du corps ( tête; buste ; bassin ; jambes avec leurs terminaisons : les pieds ; bras avec leurs terminaisons : les mains.). La posture est une position statique alors que le geste qui est un mouvement, est dynamique. Elle permet dans un contexte apparemment statique de canaliser toutes les réactions internes, subjectives. On notera également que les postures assises sont les plus révélatrices mais la station assise est plus astreignante sur le plan psychologique que la station debout<sup>16</sup>. François SULGER considère que les postures sont "*de micro-réactions de dérivation*"

Il n'est pas prévu, dans le cadre de cette étude, d'analyser toutes les postures. Nous rappellerons seulement pour mémoire combien les balancements, les croisements des membres, l'agitation fébrile des extrémités, baisser la tête ou incliner le buste en avant sont des actes "lourds" de sens.

Enfin, les gestes d'appui du langage (montrer du doigt, taper du pied) scandent et accompagnent le rythme du discours. Ils accompagnent les mots. Leur rôle est de renforcer les messages émis en apportant un intensif visuel. Les hommes politiques le savent bien et n'hésitent pas gesticuler. Les analystes de la communication politique pensent qu'Édouard Balladur a perdu plusieurs centaines de milliers de voix à cause de sa raideur apparente et de l'absence de gestes d'appui qui était la caractéristique de ses apparitions télévisuelles. En revanche, le service de la communication du Président Chirac, a su transformer son agitation en activité. Quant au Président Mitterrand un profil devant un paysage bucolique illustre la force tranquille. C'est toujours le pouvoir de l'image !

Comme pour les autres formes de communication, on retiendra que pour un responsable, savoir interpréter les postures, les mimiques, les gestes d'appui (ou leur absence) de ses interlocuteurs et être capable de déterminer les positions qui les motivent (accord, tension, retrait, désir ou incapacité de convaincre) sont des facteurs qui contribuent à une meilleure maîtrise de la communication.

### **1.3.3 - LA DIMENSION CACHÉE OU PROXÉMIQUE**

C'est celle du territoire de tout être humain, de l'espace nécessaire à son équilibre. C'est aussi une dimension culturelle qui pour chaque civilisation conçoit

---

16 - On notera la peine que les participants ont souvent à se lever à la fin d'une réunion.

aussi bien les déplacements des corps, les conditions de la conversation, les frontières de l'intimité que l'agencement des maisons, la taille des automobiles, etc.

Édouard T. HALL<sup>17</sup> a montré que l'homme utilise l'espace autour de lui en se positionnant par rapport à quatre zones :

- *la zone intime* qui correspond à l'espace délimité par l'avant bras replié, coude au corps.

- *la zone personnelle* délimitée par les bras tendus et à l'intérieur de laquelle la main peut tout atteindre

- *la zone sociale* qui correspond à la somme de deux zones personnelles

- *la zone publique* qui se situe au-delà de la zone sociale.

Pour pouvoir interpréter les signaux émis par notre sphère corporelle, il convient de faire trois types d'observations :

1 - quel est le *degré de conformité* entre le message verbal émis et la zone utilisée pour l'émettre ?

2 - quelle est *la zone préférentielle* dans laquelle émet un individu ?

3 - Quels sont *la fréquence et le moment des passages* ou déplacements d'une zone à l'autre ?

Un bon communicant pratique la conformité entre le message émis et la zone d'émission choisie pour émettre. Il renforce son message à l'aide de translation d'une zone à l'autre.

---

18 - La dimension cachée, édition. Point Seuil, Paris, traduction française 1971, 256 p.

## **SECTION 2 : LA COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE**

### **2.1 - COMMUNICATION ET MONDE DU TRAVAIL**

Force est de constater que le travail, dans les organisations industrielles et administratives, est devenu une des principales occasions d'échange entre les habitants des sociétés urbanisées. On peut regretter ce fait, mais on est bien obligé d'admettre qu'il influence fortement les mentalités et les cultures de notre époque. Les nombreuses études, réalisées par les sociologues et les psychologues des organisations<sup>19</sup> auprès de toutes les catégories de salariés, font apparaître les marques sérieuses que peuvent imprimer des structures d'organisation :

- sur les habitudes de relations entre les membres d'une entreprise,
- sur les représentations de la valeur-travail et,
- sur les discours de la rationalité de l'organisation.

Les conditions de travail peuvent influencer en profondeur l'individu jusque dans ses façons de s'estimer, de se comprendre et d'arrêter son action face au présent et à l'avenir. Georges FRIEDMANN<sup>20</sup> a signalé que le "travail parcellisé a un effet atrophiant pour le sujet". Plus que de simples normes de conduite, ce sont des processus sociaux d'accès à l'autre et à soi-même qui sont mis en cause par les rapports de pouvoirs et d'identification qu'on ne peut pas éviter de vivre au travail.

Il semble que les conséquences culturelles profondes des organisations n'ont pas vraiment été prises au sérieux et cette négligence entraîne de nos jours une des interrogations majeures sur les conduites collectives de classes, d'ethnie, de génération, de sexe. Renaud SAINSAULIEU<sup>21</sup> (1988) a étudié la façon dont les identités collectives sont façonnées et transformées par le monde du travail. Par exemple l'esprit maison est très fort dans les P.M.E./P.M.I. Les experts du monde industrialisé plaçaient pour les années 80 la communication sociale (dite aussi soft) en tête des révolutions nécessaires au bon fonctionnement des relations entre les hommes. Les organisations qui sont des micro-sociétés à l'intérieur des états n'ont pu que participer à cette "révolution". Les considérables progrès technologiques (communication hard) et sociologiques qui bénéficient actuellement d'un effet boule de neige, favorisent les relations entre les hommes. Les autoroutes de

---

<sup>19</sup> - Voir à ce sujet les bibliographies proposées par P. MORIN, dans *Le développement des organisations*, et Cl. LÉVY-LEBOYER, dans *Psychologie des Organisations*.

<sup>20</sup> - FRIEDMANN, (Georges), *Le travail en miettes*.

<sup>21</sup> - SAINSAULIEU (Renaud), *L'identité au travail*.

l'information permettent de communiquer "plus, plus vite, partout", mais ce type de communication, qui se réalise à partir d'ordinateurs en réseau, isole les individus s'ils accomplissent leur travail à domicile. L'entreprise n'étant plus symbolisée alors que par un espace électronique<sup>22</sup> où les cadres et les employés n'ont pas forcément à se rendre. Dans ce contexte peuvent-ils encore se sentir solidaires d'un groupe ?

Le paradoxe de la communication est que la sur-information qui sévit dans certaines organisations aboutit à une sous-information. En effet, les personnels (cadres compris) prêtent de moins en moins d'attention aux notes et diverses communications lorsque celles-ci sont trop abondantes. D'autre part, il faut toujours tenir compte, pour éviter la surproduction, que la communication est génératrice de communication et en quelque sorte s'auto-alimente.

La communication est considérée par les entreprises comme une fonction stratégique par ce que les firmes ont besoin d'établir des relations avec de nombreux partenaires et que la qualité de leurs échanges est déterminante pour leur pérennité. Les organisations sont devenues un objet de commentaires publics. La moindre rumeur habilement exploitée peut avoir des conséquences dramatiques en Bourse. Une malfaçon<sup>23</sup>, le moindre faux pas<sup>24</sup>, risquent de devenir une affaire d'État et de mettre en péril le chiffre d'affaires de la firme. Dans un tel environnement, l'entreprise se doit de manifester son existence, d'enrichir son image et de la piloter en fonction des circonstances<sup>25</sup>. Pour construire sa notoriété l'organisation doit dire ce qu'elle fait et présenter ses produits et ses services. Une fois qu'elle a défini sa raison d'être et sa finalité, l'entreprise pourra expliquer sans difficultés les diverses étapes de sa trajectoire. La notoriété est indispensable mais elle est parfois embarrassante<sup>26</sup>. Personne n'a jamais publié ce que peut coûter à une entreprise son impopularité, le temps passé à lever les obstacles chaque fois que la construction d'une nouvelle unité nécessite l'approbation des pouvoirs publics, ni les états d'âme du personnel enclin à exiger des compensations pour le prix de son mal vivre. A cela peut s'ajouter les réticences de la distribution ou le boycottage déclaré ou inconscient du consommateur final. Mais pour une entreprise rester cachée serait courir à l'asphyxie, et ce d'autant plus qu'un journaliste peut à tout moment dénoncer ses responsabilités (vraies ou fausses), critiquer son comportement, la mettre en position d'accusée. Le porte - parole de la

---

22 "l'electronic-cottage" est un espace défini par les Américains comme celui représentant dans un lieu éloigné de tous, une somme d'appareils élaborés qui constitueraient l'entreprise.

23 - comme la nécessité de faire rentrer un modèle de voiture à l'usine pour défaut de construction.

24 - L'affaire de l'appellation Champagne pour le parfum d'Yves Saint Laurent, ou les traces de benzène dans l'eau Perrier.

25 - Il est intéressant de voir comment Ford (suivi depuis par tous les autres constructeurs) a transformé la nécessité de faire rentrer une série de voitures, en gage de sérieux et de responsabilité vis à vis de la sécurité de ses clients.

26 - C'est ce qui s'est produit pour l'industrie chimique (Monsanto) après les incidents de Sovéso ou pour l'industrie pétrolière (Shell) après l'échouage de l'Amoco. On notera que dans les deux cas l'accident ne porte surtout pas le nom de l'entreprise qui l'a provoqué.

firme Bayer déclarait après que l'entreprise eut connu une ère de soupçon : *"Les journalistes ont le droit d'écrire gratuitement ce qu'ils veulent. Nous, nous devons payer pour démentir ce qu'ils écrivent."* Bayer décida donc d'exposer à l'opinion européenne le bien fondé de ses recherches en parlant des améliorations apportées à la vie quotidienne par les produits qu'elle fabrique (campagne allemande et anglaise) et en s'instaurant défenseur de la qualité de la vie (campagne française). L'entreprise s'est ainsi constitué une image humaine et rassurante. Le capital de confiance et de crédibilité acquis fait figurer la firme au troisième rang de son secteur. L'industrie pétrolière avec la pollution due aux échouages de ses transporteurs, I.T.T qui représentait le prototype de la multinationale, le conglomérat L.T.V et bien d'autres entreprises moins connues en France, avaient dans le monde mauvaise presse. Il leur a "suffi" de faire orchestrer des campagnes publicitaires efficaces pour modifier la perception publique de leur firme. L'expérience montre qu'en matière d'image, aucune situation n'est jamais perdue d'avance.

L'image de l'entreprise, aux frontières de l'économie, du commercial, du financier, du social et de l'affectif, de l'interne et de l'externe, est devenue un facteur stratégique. Sa constitution implique des relations positives avec l'ensemble des publics. L'époque est révolue où pour exister, il suffisait d'avoir une bonne image de marque liée à la qualité de ses produits.

### 2.1.1 - LES CHAMPS DE LA COMMUNICATION

La communication des organisations est un univers multidimensionnel et multiforme. Pour en couvrir tous les champs l'entreprise a sectorisé sa communication en :

**a) communication commerciale ou marketing** constituée par :

- la publicité
- le marketing direct
- la promotion
- les relations publiques produit.

**b) communication interne** qui comprend les actions ayant pour but :

- d'informer le personnel
- de faciliter la circulation de l'information
- d'obtenir une participation, une implication, une dynamisation des personnels
- de créer une culture d'entreprise.

**c) communication financière** qui a pour objet :

- la gestion de l'information financière,
- l'établissement de bonnes relations avec des publics tels que les banques, les actionnaires, la C.O.B, la presse financière, les analystes financiers...

**d) communication institutionnelle** qui vise à promouvoir l'image de l'organisation vis à vis de certains publics dont la liste varie avec chaque entreprise mais qui, pour l'essentiel, sont constitués par :

- les pouvoirs publics et les élus,
- les leaders d'opinion,
- la presse,
- les publics particuliers,
- le grand public.

**e) lobbying** : il n'est ni interdit, ni péjoratif d'effectuer du lobbying d'autant plus que la communication fonctionne dans les deux sens. Les lobbyers évitent à l'administration de promulguer des textes inapplicables et renseignent leur entreprise sur les orientations législatives. Actuellement le lobbying est surtout réalisé par les multinationales au niveau de l'Europe ou à l'échelle mondiale, mais il n'est pas défendu aux P.M.E/P.M.I d'observer ce qui se passe et de transposer ce qu'elles ont vu à l'échelon régional et local.

### 2.1.2 - LA CONSTITUTION DE L'IMAGE DE L'ENTREPRISE :

L'image de l'entreprise entraîne des réactions de tous ses partenaires. Nombre de postes du bilan mettent en évidence le poids, en chiffres, des opérations réalisées avec certains d'entre eux<sup>27</sup>.

La communication de l'entreprise tend vers un double but :

- construire ou valoriser son image,
- établir des relations de qualité avec ses principaux partenaires.

L'image de l'entreprise est constituée par l'ensemble des images particulières, images de marques des différents produits, image financière et image sociale. A ces images s'ajoutent aussi quantité d'autres éléments objectifs ou subjectifs : implantation en France et à l'étranger, performances à l'exportation, poids dans l'économie, image personnelle de ses dirigeants (entrepreneurs et cadres), rapports avec les pouvoirs publics, sympathie inspirée, modernisme, souci de l'environnement, facultés d'innovation, degré de proximité avec le public, histoire, certifications, récompenses obtenues... Malgré le nombre élevé de facteurs cités, cette liste n'est pas exhaustive et ces éléments varient d'une entreprise à l'autre. Pour constituer ou défendre son image l'entreprise pratique une publicité spécifique. La terminologie française reste assez floue quand on parle de *publicité d'entreprise*. Certains parlent de publicité "corporate" ce qui ne veut pas dire grand chose en français, d'autres de communication institutionnelle. On définit la publicité d'entreprise comme tous les actes qui servent à promouvoir l'entreprise

---

27 - Par exemple, le chiffre des ventes montre les relations avec la distribution et la consommation, celui des achats : les relations avec les fournisseurs,.. et celui des subventions reçues, les relations avec les pouvoirs publics.



en tant que telle, avec pour objectif de lui faire acquérir une personnalité forte. Cela lui permettra de progresser dans la voie de la réussite et de réduire les résistances dues à l'environnement, en s'y intégrant.

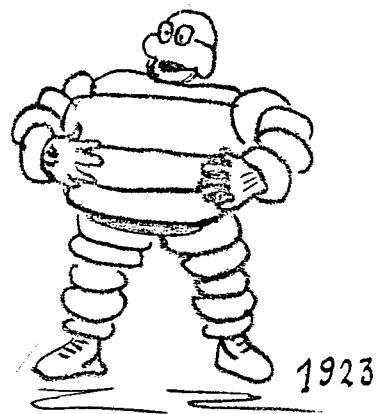
Ce type de publicité vise à :

- apporter un souffle nouveau, dynamique et encore plus performant,
- augmenter les profits et la croissance à long terme,
- s'allier la sympathie et le support de ses publics.

C'est en atteignant ces objectifs que l'entreprise se constituera une image valorisante qui se gravera dans l'esprit du public. Pour y parvenir les supports utilisés seront les media grand public afin de toucher des cibles larges et variées<sup>28</sup>. Le message peut être purement économique ou d'ordre social et politique. Ils vont de l'annonce conçue pour faire face à une situation d'urgence (des traces de benzène dans Perrier) à l'information sur des innovations importantes (airbag, ABS, etc.) en passant par une généreuse présence dans les catalogues des grandes écoles.

On trouve la première véritable campagne publicitaire d'entreprise aux États Unis en 1928. Elle fut réalisée par FORD qui souhaitait faire accepter par "l'Américain moyen" le fait de se déplacer en avion. Le succès de la campagne fut à la base du décollage rapide de l'aviation commerciale. A peu près à la même époque, Telephone & Telegraph Compagny réussit à convaincre le public des bienfaits de ce nouveau moyen de communication orale par une campagne poétique restée un modèle du genre.

En France, vers les années 20, il y eut quelques tentatives de publicité avec les premières annonces de la SNCF et de Michelin. Les grands thèmes publicitaires de pérennité, fiabilité, solidarité, dévouement, qualité, prennent leurs racines à cette époque. Le célèbre BIBENDUM voulait exprimer par sa taille et sa rondeur la puissance empreinte de bonhomie.



En 1968 est apparue la véritable publicité d'entreprise, avec l'O.P.A de B.S.N sur SAINT GOBAIN, par annonces interposées dans la grande presse. Les patrons de l'industrie découvrirent à cette occasion le rôle de l'image, et comment, sur celle-ci, une entreprise pouvait mobiliser des capitaux ou ... changer de mains !

---

28 - même si chaque entreprise a son public-cléf auquel il est généralement réservé un traitement spécifique

Dès 1980, le C.N.P.F s'intéressa au mécénat qui est la forme culturelle de la publicité d'entreprise. Il organisa de nombreux colloques sur le sujet. Actuellement Américains, Britanniques et Japonais qui mesurent les avantages qu'ils en tirent dépensent près de 12 milliards de francs<sup>29</sup> par an, en publicité d'entreprises. La communication à l'intérieur des groupes a évolué avec l'histoire même de l'entreprise sous la pression d'un contexte économique-social qui, tout en étant favorable aux échanges, reste un défi.

### 2.1.3 - LE RÔLE DU DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION

Dans les années 70 l'entreprise a été « saisie par la communication » comme l'a écrit Anne-Marie LAULAN<sup>30</sup> (1988) et selon la taille de l'entreprise on a vu fleurir les emplois de directeur, de responsable ou de chargé de communication.

Le rôle d'un Directeur de la communication est d'être :

- un conseil auprès du Président en élaborant les stratégies de communication,
- un acteur qui met en oeuvre le programme de communication,
- un coordonnateur entre les différentes directions. Il veille à la cohérence de l'ensemble des actions réalisées en communication.

Les postes de responsable de la communication n'ont pas été sans poser le problème de leur situation hiérarchique. En définitive, ils ont été la plupart du temps rattachés directement à la direction générale pour deux motifs principaux :

- 1 - leur champ d'activité est nettement transversal et dans l'entreprise, quel que soit l'objectif, une tâche commence toujours par une communication.
- 2 - il s'agit d'une activité difficile puisqu'elle s'exerce dans toute l'entreprise (communication interne) et sur tout son environnement (communication externe). En plus, elle porte sur des comportements (comportements des personnels, des clients, des institutions) ou sur des produits (publicité commerciale, marketing, packaging, etc.). *Le niveau des compétences pour assumer ces fonctions était élevé (généralement bac+5) mais il fallait communiquer et l'entreprise était prête aux sacrifices<sup>31</sup>.* Quelques grands gourous fortement médiatisés ont expliqué que rien ne pouvait se faire sans communication, ce qui a entraîné, entre autre, la création de formations universitaires spécifiques.

---

29 - « *L'entreprise* » Juillet 1995.

30 - LAULAN (Anne-Marie), *L'entreprise saisie par la communication*, Mcd/CNRS, Paris et Aquitaine Nouvelles Communication, 2 tomes, (163 & 191 p.), 1988.

31 - Séminaires de R. Muchielli - D.R.H. ou Directeur de la Communication ? - 1990.

En période de croissance les problèmes de communication ont tendance à se résoudre assez facilement. Pendant les "trente glorieuses" l'entreprise a embauché des spécialistes de la communication dès qu'elle en a ressenti les besoins. Tous les chercheurs s'accordent sur les faits que la Communication est une science transversale. Pour l'entreprise, elle fait appel à de solides connaissances en Linguistique, en Marketing, en Gestion, mais aussi en Sociologie, en Psychologie et en capacité artistique (il faut pouvoir juger une affiche, une bande annonce, un film vidéo, le choix des cartes de vœux, etc....) Pratiquement, on ne peut communiquer que si la raison et une part d'émotion s'entremêlent étroitement. Cette dernière constatation touche aux problèmes de la motivation. Nous avons relevé au cours de notre enquête<sup>32</sup> que cela était au moins ressenti par tous.

Dans l'entreprise la communication se propage par différents canaux et sur des supports variés. Elle peut être orale, écrite, visuelle ou audiovisuelle. Elle s'organise en deux grands champs : la communication interne et la communication externe. En ce qui concerne la communication orale dans les entreprises nous ne pouvons exposer que les notions théoriques de la façon dont elle se propage et des effets qu'elle produit. Pour une analyse plus fine des transmissions et des lieux de pouvoir, il aurait fallu vivre dans les entreprises plusieurs semaines pour la mesurer correctement. Nous avons dû nous contenter des déclarations des interviewés qui ne représentent que des tendances à un moment donné.

Enfin, parce que l'on déclare que la communication est une fonction stratégique, nous voulons revenir sur l'emploi du mot *stratégie* qui est souvent galvaudé. Certains parlent couramment de stratégie alors qu'il ne s'agit que d'un choix technique au niveau des moyens. Il semble donc utile de se référer à l'origine du terme. C'est du domaine militaire que sont tirés nombre de concepts utilisés depuis des décennies tant en management qu'en marketing<sup>33</sup>. Pour les militaires, le concept de *stratégie* s'entend pour les décisions prises au niveau le plus élevé des États Majors, à propos d'armées manoeuvrant sur un théâtre d'opération, alors que le terme de *tactique* correspond à la manoeuvre du régiment ou de la division.

En terme de communication et pour l'entreprise, nous considérons que le concept de *stratégie* doit garder sa véritable signification et s'appliquer aux grands choix des dirigeants<sup>34</sup>, et non aux actions qui découlent des prises de décisions.

---

32 - cf. résultats chapitre 3.

33 - le concept de *recherche opérationnelle* a été mis au point par les américains durant la dernière guerre pour savoir s'ils avaient intérêt à concentrer leurs bateaux de transport et à fortement les protéger par de grosses unités ou au contraire à les disperser, en ne les accompagnant que d'une protection légère.

34 - Ces choix déterminent des positionnements sur les marchés et entraînent des actions qui impliquent souvent de lourds investissements.

## 2.2 - LES PUBLICS DE L'ENTREPRISE

On appelle partenaires de l'entreprise les publics privilégiés avec lesquels l'entreprise doit avoir des relations de partenariat. On considère l'entreprise comme au centre d'un système relationnel complexe composé par l'ensemble de ses publics, chacun étant indispensable à l'équilibre général.

### 2.2.1. - LE PUBLIC INTERNE

Dans l'entreprise, le public interne est un partenaire privilégié parce qu'il en représente l'essence et que sans lui, elle n'existerait pas. Le rôle du personnel est reconnu comme un élément majeur dans le développement des firmes. Son appartenance à une société lui confère une sorte de statut social d'autant plus prestigieux que l'entreprise a atteint la notoriété<sup>35</sup>. Le personnel est aussi le premier vecteur de l'image qu'il aura perçue.

La communication interne est constituée par tous les échanges formels ou informels qui se réalisent au sein de l'organisation. Elle est devenue une obligation en même temps qu'un facteur de progrès. Les parties émergées de l'accroissement constant de la communication sont les Cercles de qualité et le projet d'entreprise. Ils participent à la culture d'entreprise et permettent :

- d'améliorer la qualité et le processus, donc la compétitivité,
- de disposer de vecteurs actifs de l'image,
- d'offrir un climat interne motivant où la place et le rôle de chacun sont reconnus.

La communication interne chemine :

- de façon descendante : de la Direction vers le Personnel au moyen de réunions formelles avec exposés oraux, de communications téléphoniques, de notes de service, lettres d'information, circulaires, avis, bulletins, modes d'emploi, cahiers des charges, contrats d'embauche, notifications de promotions, dossiers professionnels, bilans sociaux, livret de sécurité, etc.,

- de façon ascendante : du Personnel vers la Direction : rapports, notes, analyses, synthèses, réclamations, etc.,

- de façon latérale par des échanges oraux ou écrits

1 - *entre les services* qui ont lieu au cours de réunions généralement formelles ou par la transmission de notes d'informations,

2 - *entre les membres*, au cours de réunions informelles, ou par communication téléphonique, Fax, Messagerie, Journal interne, tableaux de

---

35 - Dans le langage oral courant on entend souvent qualifier une personne par le nom de son entreprise : être Télécom, Alcatel ou à la Banque Rothschild confère un certain prestige quelque soit son grade.

services, tableaux d'affichage, posters scientifiques, informations syndicales, bulletins émanant des différentes associations, etc.

La création d'un climat de confiance entre l'entreprise et ses publics internes est l'aboutissement d'une bonne politique de communication. Celle-ci est caractérisée par :

- la stabilité affective et humaine des collaborateurs,
- la détection rapide des problèmes à leur phase initiale,
- l'établissement d'un dialogue permanent qui facilite l'adaptation.

Climat de confiance ne veut pas dire accord systématique sur tout. Les divergences d'intérêt ou d'opinions existeront toujours, mais elles ne seront pas obligées d'être en permanence source de conflits durs, bien qu'il serait illusoire et dangereux de croire que la communication est à même de les faire disparaître.

L'entreprise, pour fonctionner, a besoin d'écouter, d'échanger, d'anticiper, d'être crédible, d'informer et de communiquer. L'information dans l'entreprise se traduit par le fait de porter à la connaissance de tout ou partie du personnel des notions indispensables à la vie en collectivité et qui permettent la réalisation des actions prévues. Une fois que les documents ont été établis, ils ont force de loi et s'appliquent à tous les membres concernés. Les locuteurs n'attendent pas de discussion de la part des destinataires finals des messages. On trouve dans ce domaine, les Conventions collectives, les notes d'information, les circulaires, les règlements intérieurs, les livrets d'accueil, les modes d'emplois, les guides d'utilisation. S'y ajoutent les différents documents émanant du Comité d'Hygiène et de Sécurité portant sur le mode d'évacuation, les affiches des différentes issues et le livret de sécurité rappelant les gestes à faire pour limiter les risques en cas de danger. Enfin il existe des imprimés pour les déclarations obligatoires qui font partie de la vie sociale (bulletins de salaire, feuilles de maladie, déclarations d'embauche, d'accidents, de licenciement, etc.). Cette liste n'est pas exhaustive, elle dépend des choix et des besoins de l'entreprise. On peut y ajouter les en-têtes du papier à lettre et les mentions obligatoires des documents commerciaux, le logo et tout ce qui apparaît en provenance de la charte graphique<sup>36</sup> de l'organisation. Les documents à destination externe doivent tenir compte de l'avis des personnels parce qu'ils se sentent toujours impliqués par l'image de leur entreprise. Lorsqu'il a voulu modifier son logo, B.P. a fait voter tous ses personnels à travers le monde. Le modèle retenu fut celui qui avait obtenu le plus de suffrages et d'importantes cérémonies marquèrent l'adoption du nouveau sigle (qui reprenait l'ancien, mais les lettres étaient légèrement penchées vers la droite). L'ensemble des opérations a coûté plusieurs dizaines de millions de livres.

A l'intérieur de l'entreprise on communique beaucoup oralement lors de réunions formelles organisées par les responsables afin de mettre au point les actions impliquant plusieurs services ou, pour résoudre des problèmes induits par

---

36 - La charte graphique est un document établi par l'imprimeur, sur lequel figurent toutes les références de couleur, la taille, la police, l'emplacement des graphismes (logo) et autres indications portées sur le papier à lettre et tous les documents de l'entreprise.

la collectivité ou ses productions. Toutefois de nombreux et importants échanges oraux ont lieu de façon informelle, souvent dans les espaces de vie collective : bureaux, restaurant d'entreprise, halte café, couloir, ou autour de la photocopieuse.

Les services communiquent également par courrier interne. Les rapports, lettres, notes, bulletins d'information, cahiers des charges, conseils pour certaines utilisations nouvelles, délicates ou peu fréquentes, modes d'emploi, journaux d'entreprise, affiches, panneaux, posters scientifiques, photographies, étiquettes, post-it, sont des supports de communication efficaces et fortement utilisés. On y adjointra la boîte aux lettres électronique qui apparaît dans toutes les entreprises branchées sur Internet.

Le journal d'entreprise est un support qui se veut convivial et interactif. Il est réalisé par des membres du personnel pour l'ensemble des salariés. Les rédacteurs s'efforcent d'y faire participer le plus grand nombre de personnes et d'échapper à la tutelle directoriale. Mais ces journaux ne peuvent pas être très informatifs sur les problèmes sensibles car ces revues sont recherchés par la concurrence. Il existe une Association des Journaux d'entreprise<sup>37</sup>. Certains grands groupes de distributeurs de la région Nord-Pas de Calais ont tenté d'apporter une solution (onéreuse) à ce problème en faisant réaliser tous les mois un journal sur cassette vidéo. Le personnel dispose de dix minutes prises sur le temps de travail pour la visionner dans un local spécial. Il est interdit de prendre de notes pendant la projection.

Ces supports apportent à leur émetteur un feed back, c'est à dire un retour de la pensée du destinataire. Les D.R.H observent attentivement les réactions du personnel aux discours et aux écrits internes car elles leur permettent de mesurer le degré d'adhésion à la philosophie de l'entreprise. Tous les documents qui circulent dans l'entreprise participent à la constitution de la culture de l'entreprise. Cette culture représente à la fois la mémoire de l'entreprise et un ciment qui unit ses membres.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication interne est nécessaire. Tous les types de personnels ont besoin de savoir et de comprendre ce que l'on attend d'eux. Une personne qui passe 65.000 heures de sa vie dans une entreprise, que ce soit dans un bureau ou dans un atelier, a besoin de communiquer quel que soit le degré d'évolution des outils employés : du discours oral à la télématique, robotique, informatique et autoroutes de la communication. Elle souhaite recevoir des informations de ses supérieurs (communication descendante), en donner à ses collègues (communication latérale), et faire savoir son point de vue sur les questions qui la touchent (communication ascendante).

La communication ne doit pas être confondue avec ses media et la volonté de communiquer (pas toujours manifestée de façon adroite) ne remplace pas la

---

37 - Union des journaux et journalistes d'entreprise de France, 63 av. de la Bourdonnais, 75007 Paris.

maîtrise des techniques de communication. R. SAINSAULIEU (1988)<sup>38</sup> note que "loin d'être un simple support à la pure transmission d'informations techniques, la parole au travail est reconnue ( ... ) comme l'outil privilégié des alliances et des échanges humains" Or, si la communication descendante fonctionnait généralement très bien, il n'en est pas de même pour le circuit ascendant. Les échanges réels devraient au moins éviter le déclenchement des conflits pour des raisons qui sont réellement futiles (à ne pas confondre avec des motifs qui paraissent futiles mais qui sont en fait les révélateurs de divergences beaucoup plus profondes). On a pu observer dans des cas extrêmes, mais trop nombreux, qu'un licenciement de personnel mal présenté a provoqué une grève générale de solidarité, ce qui a aggravé les problèmes financiers, et, dans des situations déjà délicates, entraîné la fermeture définitive de la société.

Les entreprises qui ont connu des conflits internes déclarent avoir ensuite procédé à une réflexion sur leur communication. Les entrepreneurs qui ont rencontré ces difficultés, nous ont signalé la nécessité d'être plus à l'écoute, celle aussi de savoir interpréter les demandes et celles surtout de faire formuler exactement les désirs. En fait, il semble que les partenaires ne sont pas très à l'aise dans leur rôle d'alter ego et qu'ils choisissent l'agressivité comme mode d'échange. Nous citerons cette histoire vécue en 1989 pour illustrer ce qui peut être considéré comme de la résistance aux changements.

*Dans une entreprise qui venait de s'installer dans des bâtiments neufs, conçus spécialement pour elle, sur la zone industrielle de La Chapelle d'Armentières, des personnels se sont mis en grève pour demander officiellement "de meilleures conditions de travail" se plaignant de l'ergonomie des nouveaux équipements. Cette demande laissa le P-D.G perplexe jusqu'à ce qu'il comprenne qu'en réalité le malaise venait de difficultés horaires pour ceux qui habitaient près de leur ancien site. Bien qu'éloignés de quelques kilomètres des nouveaux locaux, pour arriver à 8 heures, ils devaient partir une heure plus tôt que dans le passé à cause des correspondances des transports à cette heure de la matinée. Cela posait également des problèmes pour les conduites scolaires. La solution était d'entrer dans l'entreprise entre 8h30 et 9H. Il fut proposé un système d'horaire souple, à la carte. Cela avait des conséquences sur la gestion du temps de travail et nécessitait des investissements en matériel. On nota, 4 ans après, sans que le personnel ait changé, qu'il n'y avait plus que deux entrées après 8 heures<sup>39</sup>. L'entrepreneur estima que de nouvelles habitudes s'étaient installées, elles découlaient de la nouvelle organisation.*

38 - R. Sainsaulieu, L'identité au travail, p.60-61.

39 - Nous avons aussi pensé, à ce moment là, que les enfants ayant grandi, ils se rendaient peut être par leurs propres moyens à l'école ou que les familles avaient trouvé une solution pour les conduites.

Michel CROZIER<sup>40</sup> recommande de toujours utiliser la formation à titre de prévention et non à chaud, en imaginant ainsi résoudre les problèmes ou masquer des difficultés. En période de difficultés économiques, l'entreprise est fortement tentée de se replier sur elle-même et de durcir le ton en communication interne en tenant un discours insécurisant, ce qui est très préjudiciable à long terme. En revanche, on constate dans les entreprises qui ont approfondi les relations humaines et la participation aux prises de décision, une meilleure conscience des problèmes, un gain de productivité et une plus forte motivation. Par exemple, dans une entreprise de Rang du Fliers (62), le personnel a accepté une réduction de salaire pour que tous les emplois soient conservés. Le P-D.G a une formation à la communication sociale. Il a instauré un fort courant d'échange ascendant et un système de participation active qui a obtenu l'adhésion de tous. Enfin la vie associative et très développée dans cette petite ville où tout le monde se connaît, ce qui renforce la cohésion du groupe. Un des facteurs facilitant la communication est le décloisonnement des services. Il s'agit, en plus du décloisonnement géographique, de permettre des échanges faciles et fructueux entre les personnes pour que chacun sache à quoi sert son travail. L'encadrement doit avoir comme objectif le développement du sentiment d'appartenir à un même groupe. Des réunions inter-services et des rotations judicieuses facilitent et renforcent ce sentiment. Les sessions de formations auxquelles peuvent participer, à leur demande, toutes les catégories de personnels jouent aussi un rôle fédérateur.

L'absence ou l'insuffisance de communication interne est génératrice de "*bruits de couloir*". Cette communication informelle permet à celui qui colporte un bruit de s'attribuer une part de pouvoir alors qu'il est généralement éloigné des centres de décision de l'entreprise. Ces nouvelles sont généralement négatives (pessimistes, tragiques ou catastrophiques). La communication interne de l'entreprise est nécessaire parce qu'elle est un levier extraordinaire pour son développement. Elle est l'arme la plus performante pour contrer les difficultés relationnelles et économiques actuelles parce qu'elle est source de motivation.

Les actionnaires sont généralement considérés comme des partenaires internes.

### 2.2.2 - LA COMMUNICATION EXTERNE

Les partenaires de l'entreprise, autre que son "*Personnel*" au sens strict du terme, sont considérés comme faisant partie des publics externes. On appelle communication externe tous les échanges que l'organisation effectue avec eux. L'objectif de la communication externe est :

- la construction et la valorisation d'une bonne image, en vue d'obtenir la notoriété,
- l'établissement de relations de qualité entre l'entreprise et ses principaux partenaires.

---

40 - CROZIER (Michel) et FRIEDBERG (Erhard), *L'acteur et le système*, Paris, Point Seuil (Politique), 1977, 504p.

0 / 1



Les échanges se réalisent de façons très diverses et vont du compte rendu du Conseil d'administration au salon professionnel, en passant par exemple par l'enseigne, le mailing, l'affiche, la facture ou l'accueil téléphonique. Nous allons voir successivement que chaque public externe relève d'un type de communication qui lui est propre.

### **2.2.2.1 - La communication de l'entreprise**

#### **a) avec les fournisseurs :**

Les communications écrites ou orales que l'entreprise effectue avec les fournisseurs ont pour objet de demander des renseignements, des tarifs, des devis, des contrats, des avis, des accords, ou d'effectuer des rappels, des réclamations. Il existe également toute une vie de relations sociales qui se concrétise par des invitations, des communiqués, des faire-part, etc. Dans le système économique complexe qui existe actuellement, les fournisseurs sont pratiquement des partenaires et n'ont plus ce rôle de vassaux dans lequel ils étaient confinés dans les années 40 à 60 (on était alors dans « une économie de vendeurs »). Associés aux produits ils manifestent leur technicité et leur collaboration. Ils sont irremplaçables. De la qualité des échanges découleront, non seulement le prix du produit et sa qualité, mais aussi l'amélioration et le lancement de produits nouveaux. Les fournisseurs font souvent bénéficier l'entreprise de leurs recherches et montrent en retour de grandes capacités d'adaptation aux demandes. De leur côté, ils véhiculent l'image de l'entreprise et peuvent assurer un rôle de prescripteurs des produits qu'elle fabrique.

Un climat de coopération, créé par une bonne politique de communication, transformera les fournisseurs en collaborateurs. Cela diminuera les risques encourus lors d'initiative commerciale, et facilitera l'aide pour franchir des situations difficiles (rupture de stock, attaque de la concurrence, conjoncture défavorable sans parler de difficultés passagères de trésorerie). Les dirigeants des P.M.E/P.M.I savent parfaitement établir ces relations où s'ajoutent aux liens traditionnels entre fournisseurs et clients, des liens amicaux qui modifient les attitudes. On passe de relations commerciales et chiffrées à une situation de confiance, de compréhension et d'aide mutuelle. A ce propos, les entrepreneurs du Nord-Pas-de-Calais parlent "d'échanges amicaux".

Parmi les partenaires en amont de l'entreprise on néglige souvent le rôle des partenaires financiers. Dans les grandes P.M.E/P.M.I, le dirigeant, fréquemment, n'est plus le seul propriétaire. Actionnaires et banques lui apportent respectivement les moyens financiers de son existence et, l'aide et la crédibilité financière. Les relations avec les banques sont incontournables au moment où les P.M.E/P.M.I souhaitent exporter parce que les montages avec l'étranger sont de plus en plus complexes. Si la Banque connaît mieux l'entreprise, elle pourra plus facilement la faire bénéficier de son réseau, de ses contacts et des informations qu'elle recueille.

#### **b) avec les clients.**

L'entreprise entretient des relations écrites et orales avec ses propres clients qui sont généralement "des grossistes" (visites des Représentants sur site, courrier,

communications téléphoniques, invitations, Journées portes ouvertes, salons, démonstrations, plaquette, etc.).

Les relations avec les clients sont fondées essentiellement sur ;

- 1 - la qualité des produits ou des services,
- 2 - le respect des délais, du cahier des charges et des prix.
- 3 - l'adaptation parfaite du produit ou du service à l'usage que l'on attend de lui.
- 4 - la qualité des relations très personnalisées entre l'entreprise et son client. Elle devra avoir une parfaite connaissance des problèmes de celui-ci ainsi que du contexte dans lequel il opère.

A ce propos, les éléments déterminants seront l'image de l'entreprise, la valeur de sa communication bilatérale, la qualité des informations qu'elle va fournir, la façon dont elle réalisera dans les media une association avec ses clients (avec leur accord naturellement). La politique de communication ne se limitera pas aux simples messages émis. Elle instaurera une véritable communication à la fois technique, sociale et humaine. C'est le symétrique de ce qui a été dit à propos des fournisseurs car c'est maintenant le rôle que la firme joue vis à vis de ses clients.

La communication écrite est constituée essentiellement par des documents et des messages (Fax, messagerie).

Les principaux écrits émanant de l'entreprise sont :

1 - des documents publicitaires tels que : plaquette de prestige, vidéo d'entreprise, dépliants, affichettes, autocollants, affiches, banderoles, drapeaux, invitations, annonces de manifestation, communiqué de presse, autocollants, bons d'achat ou de réduction ainsi que toutes sortes d'objets sur lesquels figure son logo et qui vont des bonbons portant son nom aux cadeaux d'entreprise qui supportent des informations plus importantes<sup>41</sup>. Tous les papiers à lettre et cartes à en-tête qui sont utilisés pour la correspondance de l'entreprise sont aussi des supports de communication et ont partiellement un rôle publicitaire.

2 - des documents techniques : des cahiers des charges, des descriptifs de matériel, des fiches, des catalogues, des modes d'emploi, des conseils d'utilisation, des notices de montage, etc..

3 - des documents commerciaux : des tarifs, des devis, des contrats d'achat ou de vente, des factures, des contrats de garantie ou de maintenance, etc.

A l'adresse de ses clients et de ses fournisseurs l'entreprise constitue des documents qui sont des engagements et peuvent servir de preuve.

L'organisation entretient aussi tout un réseau de communications avec des partenaires autres que ses clients. Ces publics sont surtout : la distribution, les consommateurs ou utilisateurs, le milieu local et régional, et l'opinion publique en général.

---

41 - en particulier : le nom, l'adresse, les numéros de téléphone et de Fax, et dans la mesure de l'espace disponible son slogan et la liste de ses dernières productions. Sur les cadeaux d'entreprise d'une certaine valeur (porte carte en cuir, portefeuilles...) ne figure généralement qu'un logo discret.

### 2.2.2.2 - La communication avec la distribution

C'est le maillon clé de la commercialisation des produits. En marketing, le succès dépend autant de la qualité intrinsèque du produit et de sa compétitivité que des circuits de distribution choisis et de leur efficacité. Au cours des relations avec la distribution, la communication joue un rôle d'appui appréciable et c'est souvent elle qui fait la différence.

La distribution utilise des circuits multiples et les rapports de force et d'intérêt engendrent avec leurs fournisseurs des conflits (latents ou apparents) pratiquement permanents. Le problème des prix existe pour toutes les entreprises concurrentes et seule la politique de communication en apportant un élément extérieur difficilement contrôlable peut faire pencher la balance du côté d'une entreprise. Il s'agit de se distinguer des concurrents en manifestant le souci d'informer en profondeur la distribution, en faisant connaître ses objectifs et les moyens mis en oeuvre pour les atteindre. Il faut capter l'attention de la distribution. Si les moyens promotionnels et publicitaires traditionnels sont indispensables, ils ne sont pas toujours suffisants et peuvent utilement être appuyés par des actions de communication. C'est ce que les anglo-saxons appellent « *le marketing Public Relations* ».

Au-delà du produit nouveau lancé, c'est l'intelligence, la puissance, le savoir-faire de l'entreprise qu'il faut promouvoir de façon à convaincre la distribution, mais aussi tout l'environnement, que l'entreprise élue est plus innovante, plus performante, plus dynamique que les autres. Par voie de conséquence ses produits ont plus de chance que ceux de ses concurrents de réussir. Un effet de synergie est à développer entre l'image de marque et l'image de l'entreprise, les retombées bénéfiques profiteront à toutes les productions de la société.

### 2.2.2.3 - La communication avec les consommateurs

Ils constituent la cible finale de l'entreprise. Ce groupe est en permanence soumis à d'intenses pressions publicitaires et promotionnelles.

Parmi les critères rationnels qui influencent le choix, KOTLER, DUBOIS<sup>42</sup> (1988) et LANDRECIE, LINDON, LAUFER<sup>43</sup> (1983) retiennent :

- la qualité et le prix,
- le service après vente,
- le service offert en même temps que le produit,
- la connaissance, la notoriété.

Parmi les critères irrationnels ou affectifs de choix, on notera :

- l'image de la marque et la confiance dans ses produits,
- l'image de l'entreprise dans la mesure où celle-ci apparaît. On sait pertinemment que dans les regroupements d'entreprises la société qui a effectué les rachats conserve les noms prestigieux. (ex. Peugeot et Citroën)

---

42 - Marketing Management, p. 179.

43 - Le MERCATOR, Chap. 2.

Dans le domaine de la consommation les liens entre l'action directe d'information et l'action sur la presse ad hoc sont évidents. Il arrive même qu'une marque soit propriétaire d'un journal spécialisé et qu'elle fasse à travers les articles et divers sondages sa propre promotion<sup>44</sup>. Le public consommateur est multiforme. Il a une connaissance limitée du produit et un savoir très fragmentaire de l'histoire de son élaboration. Il ignore généralement les mécanismes qui interviennent dans le calcul des prix et méconnaît les efforts que fait l'entreprise pour le satisfaire. Il a peu de liens personnalisés avec l'entreprise bien que celle-ci cherche à en établir au moyen de jeux, de cadeaux à demander ou de bons remboursables qu'il faut lui adresser. Les grandes entreprises offrent souvent un « Service Consommateurs » auquel on peut toujours écrire ou téléphoner. Mais de l'aveu de ceux qui s'en occupent, les contacts restent rares. Début 1996, M<sup>o</sup> Brisbart, Huissier de Justice à Lille a déclaré n'avoir eu aucune demande du règlement d'un jeu-concours national de La Redoute et il a ajouté que le nombre de demandes pour d'autres jeux, n'avait jamais dépassé 3 ou 4.

La communication publicitaire sur le produit ne couvre qu'une partie de la communication devant être faite par l'entreprise vis-à-vis des consommateurs. Les actions de relations publiques qui lui sont destinées doivent être effectuées en totale osmose avec les actions marketing. Certaines politiques de communication visent à créer une image sympathique du produit et au-delà, des liens affectifs avec l'entreprise<sup>45</sup>. D'autres firmes bénéficient d'un réseau de « propagandistes bénévoles » (les utilisateurs de Macintosh, les conducteurs de Citroën, les utilisateurs fanatiques d'un produit...). Ce sont tous les clients satisfaits qui font par la médiation du bouche à oreille des actions de relations publiques. Enfin l'entreprise, même une P.M.E, peut faire connaître ses références et s'en servir de cautions morales (ex. Doublet : "fournisseur de tous les drapeaux des jeux olympiques d'Atlanta" ou J-C Killy champion du monde de ski, recyclé en confectionneur, signale au grand public qu'il "habille l'équipe de France de ski").

### 3.2.3 - RÔLE DES ASSOCIATIONS DE CONSOMMATEURS

Les Associations de consommateurs sont très attentives à la conformité des descriptifs et des produits et, à la clarté des modes d'emploi. D'une part, elles veillent à la visibilité des mises en garde relatives à la sécurité des consommateurs ainsi qu'aux garanties apportées par les fabricants. D'autre part, elles dénoncent les publicités abusives, les annonces de gains mensongères ou susceptibles de prêter à confusion. Elles s'assurent que les informations obligatoires soient toujours accessibles et compréhensibles pour le consommateur. Il n'est pas exceptionnel de

---

44 - c'est le cas de MERCEDES qui a racheté le magazine mensuel « L'automobile » et dans lequel ses modèles obtiennent toujours un classement des plus avantageux lorsqu'il s'agit des tests comparatifs...

45 - c'est particulièrement le cas avec des modèles de voitures : la Twingo, la ZX ou des produits alimentaires : Hollywood chewing-gum, le petit déjeuner RICORÉ, ....

voir la Direction de l'entreprise interpellée par des Associations de consommateurs, des groupements d'écologistes, des hommes politiques, des journalistes ou même un rassemblement spontané de mécontents.

## **2.3 - LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES PUBLICS**

L'entreprise cherche à établir de bonnes relations avec son environnement pour constituer une image favorable à son développement. Il est aussi de son intérêt d'avoir les meilleures relations possibles avec ses partenaires institutionnels.

### **2.3.1 - COMMUNICATION AVEC L'ENVIRONNEMENT :**

L'entreprise entretient de multiples rapports avec son environnement qu'il soit local ou régional et il est indispensable à sa vie. Il véhicule en l'amplifiant, en bien ou en mal, l'image de l'organisation. Cette dernière influe directement sur le comportement des divers groupes avec lesquels l'entreprise se trouve en rapport. Ceux-ci peuvent suivant les cas se montrer coopératifs ou non. Vis à vis de l'extérieur, l'entreprise fait partie du capital de la ville et de sa Région. On observe qu'elle est en permanence sollicitée et observée. Sa politique, ses résultats quels qu'ils soient, font l'objet de commentaires qui ne sont pas impartiaux et qui modèlent en permanence son image.

Une politique élaborée de Relations Publiques provoquera la sympathie du public en assurant la promotion d'une bonne image. Si le climat qu'elle a constitué autour d'elle lui est favorable, il engendra une véritable coopération du milieu local qui ne demandera à son tour qu'à lui rendre service. De son côté, l'entreprise en tirera des avantages, la presse parlera d'elle de façon positive et renforcera de ce fait son image. Les autorisations « exceptionnelles » seront plus facilement accordées par les pouvoirs publics, les liens avec l'enseignement seront renforcés et elle pourra même avoir un rôle de consultant auprès de la Municipalité pour certaines décisions intéressant la Région : création/aménagement des voies de communication, de base de loisirs, de formations techniques, etc.. Quant à l'opinion publique, elle est constituée de publics hétérogènes, ce qui implique de ne délivrer que des messages simples d'autant plus qu'elle oublie très vite les informations reçues. Seule une politique de communication permanente peut sensibiliser l'opinion publique, renforcer ou infléchir l'image de l'entreprise, et en favoriser la mémorisation.

### **2.3.2 - LA COMMUNICATION AVEC LES PARTENAIRES INSTITUTIONNELS**

Il s'agit du Gouvernement, de l'Administration, des élus et des institutions dans lesquelles les partenaires publics se situent. La Région et les Départements, gérés par des élus, ont vu leur rôle croître de façon spectaculaire. La nouvelle situation se caractérise par un budget propre, une large autonomie, une prise en considération des intérêts régionaux voir même locaux avant l'intérêt national. Le

pouvoir qui était dans les mains du Préfet de Région et du Préfet de département a été partagé. De leur côté, les instances européennes prennent des directives qui prévalent sur les lois nationales et qui sont applicables dans tous les pays membres. L'ouverture des frontières fait disparaître les protections nationales. Pour les grandes entreprises, le lobbying de type américain a fait son apparition en Europe et certaines d'entre elles ont pignon sur rue à Bruxelles. Elles entretiennent depuis plusieurs années des relations constantes avec les fonctionnaires, les services, les Commissions et les élus de l'Europe. Les lobbyers, par une multitude de contacts, par la transmission d'études et d'informations, par l'organisation de groupes de pression, ont pour objectif d'orienter des projets ou d'amener des directives existantes à être modifiées. Cette démarche parfaitement légale n'est pas considérée comme du trafic d'influence, mais ressort du management de l'information et de la communication. Il faut ajouter que l'information n'est pas à sens unique. Les lobbyers récoltent au cours de leurs contacts quantités d'informations dont l'analyse permet de connaître les tendances probables des futurs textes et les préoccupations des services chargés de les élaborer. Cela donne aux entreprises les moyens de largement anticiper. Sur le plan local, bien que l'on se situe à une tout autre échelle, la commune a des pouvoirs et des attributions qui concerne directement la vie de l'entreprise. Un dossier solidement étayé peut influencer une décision, encore fallait-il savoir qu'elle devait être prise. Les élus et les pouvoirs publics jouent aussi un rôle de prescripteurs. Ils peuvent s'opposer à une restructuration car cela affecte leur capital d'électeurs. A l'inverse, s'ils sont persuadés qu'une restructuration limitée est un moindre mal par rapport à la cessation complète de l'activité, leur attitude sera différente. La communication est devenue une arme stratégique à l'échelle de l'Europe et une entreprise qui ne communique pas avec les partenaires publics n'a aucune chance d'être entendue de ceux-ci.

### **2.3.3 - CONSTITUTION DE LA CULTURE DE L'ENTREPRISE**

La culture de l'entreprise se constitue avec son histoire. L'organisation communique à travers son mécénat, les discours de son personnel, sa participation à la vie locale (associative, sportive, culturelle), son aspect extérieur et aussi par tout ce qui se dit (vrai ou faux) de son comportement. L'histoire de l'entreprise se constitue dans la mémoire de son environnement immédiat (sous forme généralement d'anecdotes tant positives que négatives) et elle s'y cristallise. Elle fait partie d'une sorte de bien commun régional détenu à la manière d'une vérité historique par l'ensemble de la population qui a participé à son développement ou qui en est géographiquement proche. Les P.M.E qui l'on compris ne manquent pas d'installer de larges banderoles pour informer leur environnement d'un événement important comme l'obtention d'une certification (on a pu le constater sur la Z.I de la Chapelle d'Armentières courant septembre 1997). L'ensemble de la communication de l'entreprise participe fortement à la constitution de son image et sa pérennité dépend aussi de la bonne qualité de celle-ci.

## **SECTION 3 : COMMUNICATION PROFESSIONNELLE**

### **3.1 - LA COMMUNICATION ÉCRITE DANS L'ENTREPRISE.**

Le rendez-vous de l'écriture, c'est à dire du langage de la trace avec le langage oral, a été une étape inéluctable dans l'évolution des sociétés.

Robert ESCARPIT

L'entreprise entretient des relations écrites avec les administrations, les institutions (chambres de commerce, syndicats), les associations, l'enseignement, la presse, la population régionale et les instances politiques dont dépendent certaines autorisations la concernant. Elle rend compte annuellement, par écrit, à ses actionnaires de sa situation. Elle adresse à longueur d'année des documents écrits à ses publics internes et externes. Dans l'entreprise l'écrit sur papier reste un vecteur de communication important et il est apprécié parce qu'il permet de re-lire et de conserver l'information. Il existe un certain respect de la chose imprimée. L'écrit informatisé est visuel ou audiovisuel. Il est linéaire, cinétique et parfois fugitif.

L'écrit professionnel a des aspects multiples. On l'utilise comme support de document de travail et d'information. L'intérêt de l'écrit est sa parfaite adaptabilité aux contextes. Il peut être un moyen d'information :

- *large* : note de service, livret d'accueil, plaquette, dépliant, mode d'emploi, poster, panneaux d'information,...
- *réduit* : tarif, journal d'entreprise, lettre, facture...ou
- *confidentiel* : rapport, note confidentielle, dossiers des personnels, etc.

Quel que soit le procédé utilisé pour produire des écrits : manuscrit, mécanique, électronique, nous retrouvons toujours une écriture composée de signes conventionnels. Si l'objectif est d'inventorier les principaux documents écrits utilisés par l'entreprise dans la vie professionnelle, il n'en reste pas moins nécessaire de rappeler brièvement ce qu'a été le cheminement de l'écriture pour éclairer son profond ancrage culturel et les difficultés de la communication écrite électronique.

Les progrès de l'écriture ont été intimement liés, jusqu'à présent, à l'histoire de ses supports. Il nous apparaît évident aujourd'hui de disposer d'un alphabet, d'encre et de papier, mais ces facilités ne doivent pas nous faire oublier l'importance de chacun de ces éléments. Leur lente apparition provient du fait que l'absence des uns a retenti sur l'existence des autres. Le matériel a conditionné l'écriture. Les Perses avaient une écriture cunéiforme parce qu'ils gravaient la pierre avec des stylets à bout carré. Le crayon Bic n'autorise pas la réalisation de pleins et de déliés et les générations actuelles ne connaissent pratiquement plus les

techniques de l'écriture dite anglaise à la plume d'acier. On constate que l'ordinateur ne modifie absolument pas l'écriture des machines à écrire, mais il permet en revanche, la réalisation de lettres normalisées ou personnalisées et met à la portée de (presque) tous la confection de documents illustrés en couleur.

### **3.1.1 - D'OU VIENT L'ÉCRITURE ?**

L'écriture a constitué à travers l'histoire de l'Homme, le principal moyen de fixation du langage et de conservation de la pensée. Le développement actuel des techniques audiovisuelles nous rappelle qu'il y en a d'autres (films, disquettes, CD-Rom., fax, impression d'écrans, scannérisation d'images, etc.).

L'écriture s'est élaborée entre le quarantième et le quatrième millénaire avant notre ère. La première démarche est celle de l'art rupestre, oeuvre des hommes de l'époque glaciaire. Ensuite l'image devint peu à peu schéma et signe. On passe du pictogramme à l'idéogramme (idée abstraite) puis aux signes phonétiques qui sont des symboles de sons. Les écritures consonantiques se développent au Moyen-Orient, pour aboutir en Phénicie à l'alphabet. Les Grecs au IXème siècle avant J.-C. y ajouteront les voyelles et ordonneront l'écriture de gauche à droite. De cet alphabet sont issus l'alphabet latin et notre alphabet moderne.

D'après SAUSSURE, l'écriture fixe les signes de la langue. Elle manifeste un état très avancé de la langue et ne se rencontre que dans les civilisations très évoluées. C'est un système de représentation par signes de la parole.

### **3.1.2 - BREF RAPPEL DE SON ÉVOLUTION**

On distingue trois étapes dans l'évolution de l'écriture :

1ère étape : L'ÉCRITURE SYNTHÉTIQUE proche du rébus. Elle est constituée de dessins. Ce sont les peintures rupestres préhistoriques qui signent une évolution du concret vers l'abstrait.

2ème étape : L'ÉCRITURE ANALYTIQUE : elle marque le passage du global à une décomposition en éléments plus simples: les mots. Chaque signe sert à noter un mot mais il faut apprendre une infinité de signes qui n'ont aucun rapport avec les sons qui composent les mots (c'est l'écriture chinoise).

3ème étape : L'ÉCRITURE PHONÉTIQUE : elle ne note plus les mots mais les sons. Contrairement aux idéogrammes (un dessin par mot) les sons d'une langue sont en nombres limités. L'écriture phonétique (un signe par son) permet une économie considérable. Les systèmes des langues, dans des conditions "naturelles et libres" de fonctionnement évoluent tous vers une économie d'efforts, de temps et de moyens.



### 3.1.3 - LES SUPPORTS HISTORIQUES DE L'ÉCRITURE

L'apparition du livre (appelé *liber* en latin et *biblos* en grec) est liée aux supports de l'écriture. Le plus ancien support est la pierre, puis viennent le bois, le papyrus, et le parchemin. Ce dernier fut créé à Pergame en Asie Mineure. Cette ville était sous le règne d'Eumène II (197-159) un foyer brillant de la civilisation grecque. La bibliothèque d'Alexandrie (détruite en 47 avant J.-C.) comptait vers le III<sup>ème</sup> siècle avant J.-C. plus de 500 000 volumes, et celle de Pergame 200 000 (elle fut détruite par les chrétiens en 391 après J.-C.). Les bibliothèques entretenaient des ateliers de copistes qui écrivaient avec des bambous puis des plumes d'oie taillés. La période monastique (vers 400 après J.-C.) voit se développer l'ornementation du livre. L'initiale ornée ou lettrine exprime aussi le caractère sacré du mot et indique à l'oeil le début du texte. L'enluminure prend la forme d'une figure du corps humain. Chaque monastère avait son scriptorium où les livres étaient écrits, décorés et reliés. Certains ouvrages sont restés des oeuvres d'art célèbres comme au XV<sup>ème</sup> siècle : " Les riches heures du Duc de Berry" qui devint Charles V, et "Les Riches Heures de Marguerite d'Orléans" (vers 1430).

L'importation vers l'an mille, en Europe, du papier, venu de Chine, provoque la multiplication et la vulgarisation du livre religieux. Deux mille ans avant notre ère, on disposait en Chine de livres composés de tablettes de bois. Très encombrants, ils furent ensuite remplacés par des bandes de soie enroulées sur un bâton. On écrivait alors à l'encre et au pinceau. Cet ensemble restait fragile et se conservait mal. Ce n'est que vers l'an 100 de notre ère que le chinois TS'AI LOUEN inventa la pâte à papier.

Vers 1045, le forgeron PI CHENG réussit à fabriquer des caractères mobiles, mais ils se révélèrent difficiles à utiliser sur un support de soie. Ce sont les Coréens qui employèrent largement ce système d'impression sur papier à partir de 1400. Mais déjà, en 1300, au Turkestan, les nomades OUÏGOURS utilisaient un procédé d'impression à caractères mobiles. En Europe, vers 1439, Johann GENFLEISCH, dit GUTENBERG (né vers 1395/1400 et mort en 1468), met au point (invente ?) un système de caractères individuels composés d'un alliage de plomb, d'étain et d'antimoine. C'est le début de l'imprimerie. Le premier ouvrage imprimé vers 1455 (54 ou 56?!) est une bible, non datée de 317 à 324 pages en latin. Elle est dite la Bible à 42 lignes (par page, sur 2 colonnes et de 2 couleurs). Elle fut tirée à 200 exemplaires dont 30 imprimés sur parchemin avec lettrines or et 180 sur papier avec lettrines bleues et rouges. 48 exemplaires dont 21 complets sont parvenus jusqu'à nous. L'un d'eux se trouve à la Bibliothèque Mazarine à Paris.

Les livres imprimés jusqu'en 1500 s'appellent des "incunables". Les textes sont religieux et/ou juridiques (Droit Canon). Ensuite, la conception, l'usage et le contenu évoluent. Des illustrations apparaissent sous forme de gravures et d'estampes. Enfin, naît une presse officieuse et politique. La première forme de l'édition journalistique moderne est "La Gazette" d'Émile GIRARDIN en 1631. Dans les années 1830/1840 on publie des collections de "récits édifiants" pour la jeunesse. Les deux grandes maisons d'édition sont MAME à Tours et LEFORT à Lille. Le livre de masse est né en Angleterre avec les Penguin books à 6 pences.

Après la guerre de 1939, on trouve en France le "livre de poche" et le Grand Meaulnes se vend en 1963 à plus de 3 millions d'exemplaires.

[<sup>46</sup> Traditionnellement, le support de la communication écrite dans l'entreprise est le papier. Depuis les années 50 de nouvelles techniques apportant d'autres traces se développent et se vulgarisent. Les ordinateurs deviennent des objets courants que bon nombre d'enfants utilisent déjà à l'école. Ils modifient notre façon de penser, et la malléabilité des textes influence notre façon de les réaliser. On notera que si l'utilisation des ordinateurs remet en cause notre manière de travailler, on leur a tout de même adjoint une imprimante, toujours pour satisfaire ce besoin de traces. Avec l'apparition de la communication en réseau interne (Intranet) ou mondial (Internet) la communication devrait être électronique. Mais peu d'entreprises attribuent une boîte aux lettres électronique à ses membres et les circulaires et notes de service continuent à être distribuées sur papier.

L'écriture a fixé les langages et a ralenti leur évolution. Dans notre société, elle occupe la place d'un langage de traces dont le nombre est infini. Elle est liée dans sa genèse, comme dans son utilisation à un certain nombre de fonctions sociales sans qu'on puisse établir entre elles une chronologie ou une hiérarchie. Cependant l'écriture reste un signe distinctif de culture, de niveau intellectuel, de statut social. Les écrits catégorisent leurs auteurs. Dans le monde du travail, le texte ne reflète pas seulement le travail de son rédacteur, il participe à la constitution de l'image de l'entreprise. ]

Juridiquement un écrit est une preuve qui fait autorité et qui est prépondérante sur un témoignage oral. Pour les organisations, une note, une lettre sont des textes, donc des preuves, elles engagent leur auteur. Le P-D.G. est responsable en dernier recours des écrits qui émanent de son entreprise.

### 3.2.- LA LECTURE DANS L'ENTREPRISE

Dans l'entreprise, la lecture est un savoir réputé acquis, sur lequel on s'interroge peu alors que la compréhension d'un texte est directement liée au capacité de lecture du destinataire. On lit le plus souvent silencieusement. C'est une activité physique et mentale : on perçoit l'information par le canal de la vue et on intègre son sens directement. Les yeux ne se déplacent pas en suivant une ligne continue, mais par saccades. L'œil fait alterner des mouvements fixes où l'on regarde le texte et des mouvements de déplacement où il n'y a pas de vision. Les moments de déplacement et les moments de vision n'ont pas la même durée. L'œil met environ un quarantième de seconde à se déplacer, la fixation en un point dure entre un quart et un tiers de seconde. Ces durées sont à peu près constantes. Les méthodes de "*lecture rapide*" visent à réduire le nombre des fixations à deux ou trois par ligne.

---

<sup>46</sup> - Nous avons noté entre crochets les 12 phrases consécutives retenues pour le calcul de l'I.F.L, cf. p.. 331

### 3.2.1 - LA LECTURE DES DOCUMENTS PROFESSIONNELS

En une minute, un lecteur lent lira de 50 à 100 mots alors qu'un lecteur rapide lira jusqu'à 1.000 mots, mais tout ne se lit pas au même rythme.

La façon dont se fait la lecture d'un document de travail a été étudiée à travers l'analyse des mouvements des yeux. On a pu en conclure qu'un lecteur pressé, lit le titre du document, puis jette un rapide coup d'oeil sur la signature, le nom et le titre du correspondant pour l'identifier et le situer dans la hiérarchie. Ses yeux retournent ensuite au premier paragraphe qu'il lit, s'il est intéressé. Dans le cas contraire, il rejette le document. En cas de balayage du texte, seuls les mots mis en valeur ( soulignés, graissés, etc. ) et les verbes d'action vont accrocher le lecteur. Les paragraphes trop serrés, le choix d'une police trop petite ou trop fantaisiste et des phrases trop longues éloignent le lecteur.

### 3.2.2 - POURQUOI LIT-ON UN DOCUMENT DANS L'ENTREPRISE ?

Généralement, on réalise un écrit lorsque l'on souhaite s'adresser à un grand nombre de personnes, ou lorsque l'on veut garder une trace de sa communication. L'écrit professionnel effectue une communication interne ou externe avec un public restreint, souvent informé. C'est un document qui participe à la vie de l'entreprise. Il doit tenir compte de deux pensées : celle de l'auteur et celle du récepteur que l'on ne connaît pas forcément. Lecteurs et rédacteurs ont les mêmes objectifs : économiser le temps et l'effort. Pour le rédacteur, le but est d'arriver à faire lire son document et d'obtenir une réponse qui soit une décision ou un acte. C'est ce qu'on appelle avoir communiqué. Le lecteur d'un document professionnel espère en tirer un profit. Dans une organisation, la lecture (même succincte) des notes de service transmises par la voie hiérarchique est incontournable. Tous les écrits n'ont pas la même capacité d'attraction. Il existe des écrits didactiques "transmis pour information " et qui sont plus ou moins lus selon les destinataires. D'autres, tels que les documents techniques qui contiennent des informations sur les réalisations, ou les cahiers des charges définissant les conditions d'une réalisation et constituant les termes d'un contrat, sont lus avec attention.

Un lecteur normal passe quatre minutes de lecture par page en moyenne, quelques phrases sont mémorisées, le reste est négligé. Ceci implique qu'un texte diffusé dans une entreprise doit présenter les caractéristiques suivantes :

- être simple et concis,
- adapté à sa cible,
- ne pas présenter de phrases qui prêtent à confusion,
- comporter une explication des sigles dès leur première apparition,
- ne pas utiliser le français et les expressions hermétiques propres à un groupe
- être constitué de phrases courtes (3 lignes maximum) avec des constructions claires.

### 3.2.3 - COMMENT MESURER LA FACILITÉ DE LECTURE :

Il est nécessaire de tester régulièrement les productions écrites pour s'assurer de leur facilité de lecture et donc de leur compréhension. Il existe plusieurs indices pour vérifier la clarté des productions. Les ordinateurs proposent souvent l'indice de FRESCH, mais il faut que le texte soit un tapuscrit.

L'indice de facilité de lecture de GUNNING<sup>47</sup> (I.F.L) est facile d'accès et peut s'appliquer à n'importe quel texte, même un texte manuscrit. L'auteur propose de prendre dans un écrit 12 phrases consécutives et de leur appliquer la formule suivante :

$$(NM + \% MD) \times 0,4$$

Dans cette formule

*NM* est le *nombre moyen de mots par phrase*, c'est à dire le nombre de mots total divisé par 12. Tout écrit compris entre deux espaces est considéré comme un mot : à, l', sont des mots)

*MD %* est le *pourcentage de mots difficiles* (est considéré comme difficile tout terme qui n'appartient pas au vocabulaire habituel de la cible).

*0,4* est un *coefficient modérateur* issu de l'expérimentation et proposé par GUNNING.

Pour un même texte, on peut calculer l'indice de GUNNING de deux façons :

- premièrement, en estimant que son vocabulaire est utilisé par *la cible universelle*, c'est à dire l'ensemble de la population française alphabétisée (et dans ce cas le pourcentage de MD = 0)
- deuxièmement, en considérant que les mots techniques ou les mots les moins usités sont des mots difficiles et il faut en calculer le pourcentage par rapport au nombre total de mots du texte.

Par exemple : pour un texte de 12 phrases consécutives (ligne 3 à ligne 21 page 329), on décompte 230 mots et 4 mots difficiles pour la cible universelle (malléabilité, électronique, genèse, Intranet).

$$NM = (329 \div 12) = 27,41$$

$$\% MD = (4 \times 100) \div 329 = 1,21$$

Pour une cible universelle l'I.F.L de GUNNING sera :

$$(27,41 + 1,21) \times 0,4 = 11,44$$

Pour une cible de spécialistes, il peut n'y avoir aucun mot difficile et dans ce cas le pourcentage de mots difficiles est nul (MD = 0).

$$I.F.L : 27,41 \times 0,4 = 10,96$$

En fonction de la cible le résultat peut varier, mais plus le résultat est élevé, plus le texte est difficile à comprendre. Au delà d'un résultat égal à 15, il est souhaitable que les lecteurs soient particulièrement informés.

---

<sup>47</sup> - GUNNING a proposé cet outil, aux États-Unis dans les années 1970.

### 3.3 - DE L'USAGE DES MEDIA À TITRE PROFESSIONNEL

En plus de la parole, pour communiquer dans l'entreprise, l'émetteur dispose de plusieurs outils. Chacun a ses caractéristiques qui deviennent des avantages ou des inconvénients selon les circonstances et l'usage qui en est fait. Certains media apparaissent plus nobles que d'autres comme ce fut le cas du film vidéo de l'entreprise qui a été l'objet d'engouement. Pourtant il n'est pas le support à retenir si l'organisation ne dispose pas pour le visionner d'un matériel robuste, installé dans un lieu confortable, susceptible d'accueillir au moins une dizaine de personnes en même temps et facilement accessible à tous. On constate que les media les plus prestigieux n'en sont pas pour autant les meilleurs dans un contexte donné et que finalement toutes les entreprises ont conservé une plaquette de prestige qui est remise ou envoyée à leurs partenaires. M.F et P. LEBEL<sup>48</sup> ont établi un tableau illustrant l'appréciation portée sur quelques media retenus en fonction de la fréquence de leur utilisation dans les milieux professionnels.

#### 3.3.1 - LES AVANTAGES DES MEDIA TRADITIONNELS

Huit critères ont été retenus et ils ont été appréciés par les utilisateurs en fonction de la satisfaction qu'ils apportent à l'usage. Les media disponibles dans l'entreprise sont : la note de service, le téléphone, les réunions, la télévision (publicité et vidéo d'entreprise, films des événements, films didactiques), le journal d'entreprise Les appréciations pouvaient s'étendre de "très mauvais" (4 cas) à "très bon (dans 9 cas).

MEDIA	Utilisation facile	Attractif	lisible et/ou accessible	mémorisable	de faible coût	de réponse facile	efficace	adapté
Note de service	++	--	0	-	++	+	-	+
Téléphone	++	0	+	0	++	++	+	++
Réunion	+	+	+	+	0	++	+	++
Télévision	-	++	+	+	--	--	+	--
Journal	+	+	+	-	0	-	0	0

Légende : très mauvais : -- // mauvais : - // moyen : 0 // bon : + // très bon : ++

48 - Op. cit. Organiser la communication interne, p.17.

A l'évidence, la note de service qui connote une obligation, un rappel du règlement, etc. ne paraît pas attractive à celui qui la reçoit. De son côté la télévision a un coût, elle n'est pas de réponse facile ou adaptée à toutes les circonstances, mais le pouvoir de ses images est reconnu. L'activité qui implique une présence physique (la réunion) est considérée comme efficace et d'un bon rendement, mais son prix de revient peut être élevé si les réunions sont fréquentes et les participants nombreux. C'est le téléphone qui remporte, en terme de moyen de communication professionnel, tous les suffrages, probablement parce qu'il instaure une présence orale, des échanges directs au moment des besoins, et des réponses immédiates.

### **3.3.2 - LE CHOIX DES MEDIA**

Pour effectuer le choix de ses supports de communication, l'entreprise devra lister ses besoins et savoir si elle désire :

- toucher beaucoup de monde,
- obtenir des réponses. Dans ce cas elle devra définir les procédés d'exploitation des réponses obtenues,
- évaluer le coût de l'opération, calculer son attractivité et son degré de mémorisation. Dans les cas simples les media les plus classiques s'imposent à l'esprit, mais on rencontre des cas complexes dans lesquels aucun média ne possède tous les avantages souhaités.

Deux solutions sont alors possibles :

- soit hiérarchiser les exigences, ne retenir que les plus fortes et rester réaliste en se satisfaisant de ce qui est réalisable (tout le personnel ne peut pas avoir de téléphone ni d'ordinateur portables, pas plus que de boîte à lettres personnelle sur Internet),
- soit faire appel à des systèmes multimédia pour additionner les avantages. Cette dernière solution reste onéreuse car elle nécessite des installations techniques dont le prix de revient est encore élevé.

### **3.3.3 - LA RÉGLEMENTATION DE LA COMMUNICATION**

Il n'existe pas en propre un Droit de la Communication, mais plutôt des limites légales à la liberté d'opinion et d'information. Grandes ou petites, toutes les entreprises ont besoin de communiquer à leurs clients potentiels l'existence des produits qu'elles réalisent ou les services qu'elles offrent, mais cette communication publicitaire est encadrée. La commission Informatique et Liberté surveille tout ce qui concerne les abus à l'égard de la vie privée des citoyens. Les services de la répression des fraudes veillent au respect des textes relatifs à :

- la réglementation des espaces et des lieux de publicité
- la surveillance des procédés de publicité : publicité comparative, publicité mensongère,
- le droit à l'image. Toute personne a droit à la s'opposer à la publication de son image. Il est fait exception à cette règle pour celles qui ont une vie publique. Ces dernières ont droit au respect de leur vie privée, mais ne peuvent pas s'opposer aux publications relatives à l'exercice de leur vie publique (acteurs, personnalités politique, etc.)
- le respect de la vie privée. Les entreprises ne doivent pas mentionner certains caractères dans leurs fichiers clientèle. La création des fichiers doit être signalées à la Commission Informatique et Liberté. Il est toujours possible de demander à être rayé d'un fichier et même de tous les fichiers servant aux envois publicitaires.
- la réglementation des supports de publicité s'exerce dans différents domaines :  
papier : du tract à l'affiche en passant par le catalogue, le dépliant, la plaquette, le Fax, le courrier, la presse, le bus mailing.  
pellicule : cinéma.  
son : radio - téléphone  
écran : T.V., visiophone, Minitel, Ordinateur avec accès au réseau Internet (Le réseau Internet est surveillé mais son caractère mondial ne permet pas d'intervenir dans ses champs. L'État français est à la recherche d'une solution).
- la réglementation des investissements en objets publicitaires : de l'autocollant aux cadeaux d'entreprise, leur valeur globale est limitée à un pourcentage du C.A de l'entreprise.
- la surveillance de la publicité déguisée : les marques et sigles sur les vêtements, autour les stades, sur les skis, les chaussures de sports, le matériel sportif, etc.  
 Enfin, il existe des types de personnes protégées : les enfants, les célébrités, etc.

Contrairement aux idées propagées, la Loi TOUBON du 4 août 1994 suivie du décret du 3 mars 1995 ne sont pas les premières tentatives qui cherchent à protéger la Langue française. La loi BAS-LORIOU du 31 décembre 1975 avait déjà le même objectif.

La loi TOUBON visait à :

- étendre l'obligation légale d'employer la langue française.  
 Cela concerne les P.M.E. dans la mesure où "la désignation, l'offre, la présentation, le mode d'emploi ou d'utilisation, la description étendue et les conditions de garantie d'un bien, d'un produit ou d'un service ainsi que les factures et les quittances doivent être rédigés en Français".
- en assurer un meilleur respect.

Le Français doit être utilisé pour toute publicité écrite, parlée et audiovisuelle. Toutes ces obligations ne sont pas strictement respectées.

## ***CONCLUSION du CHAPITRE***

Le monde du travail est devenu celui des échanges et l'entreprise où les individus passent 65.000 heures de leur vie est un lieu de communication. Dans l'entreprise la communication est une fonction transversale et multidimensionnelle. En terme de sciences humaines, la communication porte sur tous les moyens dont l'individu dispose pour s'exprimer et il se trouve que bien au-delà des mots nous manifestons nos pensées. Une communication de bonne qualité permet de réduire l'agressivité qui sous-tend fréquemment les rapports professionnels. C'est plutôt à l'Analyse transactionnelle (A.T) que l'entreprise à recours actuellement pour former son personnel et grâce aux outils que l'A.T. met à leur disposition, dirigeants et cadres déclarent en grande majorité (un an après), mieux réussir à gérer leur groupe. L'A.T propose également des grilles de description des comportements utilisés dans les circonstances d'encadrement. Ces comportements facilement identifiables et liés à un certain vocabulaire peuvent aider le lecteur à évoluer. La communication kinésique est réalisée au moyen de gestes, de positions du corps et des membres. Pour qui sait déchiffrer nos comportements, contacts avec le sol, postures, occupation de l'espace sont tous porteurs de sens.

Dans le monde du travail, les champs de la communication couvrent en plus de la communication interne, la communication commerciale ou marketing, la communication financière, institutionnelle et le lobbying. Chacun d'eux relève d'un procédé spécifique de communication. Pour fonctionner l'entreprise a besoin d'écouter, d'échanger, d'anticiper, d'être crédible, d'informer et de communiquer. C'est à travers ces activités qu'elle construit son image. Même lorsqu'elle a atteint la notoriété l'entreprise doit rester vigilante car l'image est fragile et peut à tout moment être remise en question. Une entreprise qui ne communique pas court à l'asphyxie. L'expérience a montré qu'en matière d'image, rien n'est jamais perdu d'avance (ni définitivement gagné!). L'image de l'entreprise, aux frontières de l'économique, du commercial, du financier, du social et de l'affectif, de l'interne et de l'externe, est devenue un facteur stratégique. La moitié des dirigeants des P.M.E./P.M.I. n'ont pas encore mesuré le poids de la communication alors que ceux des grandes entreprises en ont pris conscience particulièrement après l'O.P.A de B.S.N sur SAINT GOBAIN où l'utilisation (la manipulation ?) des images a fragilisé une société au point de mettre sa vie en péril. La communication des organisations est un univers multidimensionnel et multiforme. Le mécénat est une forme de publicité culturelle. Il est pratiqué par les grandes entreprises et les grandes P.M.E. La publicité d'entreprise vise à apporter un souffle nouveau, dynamique et encore plus performant, à augmenter les profits et la croissance à long terme, et à s'allier la sympathie et le support de ses publics.



Cependant, la volonté de communiquer ne remplace pas la maîtrise des techniques de communication et les maladresses ont des effets dévastateurs.

L'entreprise organise ses échanges en constituant un service de communication interne et externe. Le premier partenaire de l'entreprise est le public interne : son personnel sans lequel elle n'existerait pas. La communication qu'elle saura établir avec lui sera un gage de pérennité. La communication interne limite et atténue la violence des conflits, mais ne peut pas les éviter. Les P.M.E./P.M.I. qui ont connu un conflit interne déclarent avoir ensuite procédé à une réflexion sur leur communication. Les partenaires externes avec lesquels l'entreprise communique sont les fournisseurs, les clients, la distribution, les consommateurs, son banquier et les partenaires publics. Il faut faire grand cas des partenaires publics parce que l'information qu'ils délivrent permet d'anticiper les conséquences des décisions administratives..

L'écrit professionnel a des aspects multiples, il se transmet principalement sous forme de documents papiers. Le texte ne reflète pas seulement le travail de son rédacteur, il participe aussi à la constitution de l'image de l'entreprise. Juridiquement un écrit est une preuve qui engage son auteur. Le P-D.G est responsable en dernier recours des écrits qui émanent de sa société. Dans l'entreprise la lecture est un savoir réputé acquis. Un lecteur "normal" passe quatre minutes de lecture par page en moyenne. Quelques phrases sont mémorisées, le reste est négligé. Cette façon de lire implique la nécessité de simplifier son discours et de ne donner à lire que l'essentiel. L'indice de GUNNING permet de mesurer la facilité avec laquelle un lecteur prend connaissance d'un texte. La compréhension d'un document dépend de sa facilité de lecture.

De l'étude de l'usage des media traditionnels à titre professionnel il ressort que le téléphone est nettement le support de communication le plus apprécié. La diversité des media utilisés montre la variété des communications. Pour effectuer le choix de ses supports de communication l'entreprise doit lister ses besoins, ses objectifs et évaluer le coût de l'opération. Ce sont les systèmes multimédia qui additionnent tous les avantages, mais ils sont onéreux parce qu'ils nécessitent des installations techniques dont le prix de revient est élevé.

La communication relève du Droit Civil et du Droit de la Presse. Le législateur a fixé des limites à la liberté d'informer et à la façon de porter l'information à la connaissance du public. La communication publicitaire est encadrée. La constitution de fichiers "clientèle" doit être déclarée. Le Français doit être utilisé pour toutes les communications de l'entreprise et particulièrement pour les modes d'emploi, les garanties, les contrats, les factures, les quittances, ... Ce qui n'empêche pas ces documents d'être aussi rédigés dans la langue des destinataires.

## **CHAPITRE 3 :**

### **ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE RÉALISÉE AUPRÈS DES P.M.E/P.M.I RÉGIONALES**

<i>1- Identification de l'entreprise</i> .....	339
II - LA COMMUNICATION .....	341
III - DÉVELOPPEMENT ET DYNAMISME .....	350
IV - ENTREPRENEURS ET INNOVATION.....	353
<u>CONCLUSION DU CHAPITRE</u> .....	355

"Réaliser un sondage c'est substituer à l'étude d'une population entière , "la population mère", l'observation d'une partie de cette population, "l'échantillon"<sup>48</sup>. La fiabilité d'une étude par échantillonnage repose sur la constitution de l'échantillon, sa taille, sa configuration, et le degré de confiance que l'on peut accorder aux réponses reçues en fonction de la taille de l'échantillon. En 1995, 984 entreprises de 50 à 499 salariés ont leur siège social situé dans la région Nord-Pas de Calais. Nous avons interrogé téléphoniquement 387 chefs d'entreprises (soit 39% des entreprises éligibles, ce qui en augmente nettement la fiabilité). Ces interviews ont été réalisés au cours des années 1995/1996.

En travaillant sur l'échantillon des répondants, les distributions statistiques ou moyennes calculées sont des valeurs certaines par rapport à l'échantillon. Le passage des résultats de l'échantillon à une représentation de la population totale représente une estimation qui est par nature incertaine. En fonction de la taille de l'échantillon (qui représente ici plus d'un tiers de la population mère), on peut définir un intervalle de confiance avec une marge d'erreur tolérée de 5%. Tous les résultats vérifiés par cette formule ont donné des intervalle de confiance acceptables.

Le calcul de l'intervalle de confiance a été effectué de la façon suivante :

$f$  = fréquence enregistrée dans notre échantillon (83%)  
 $N$  = la taille de l'échantillon, (40

P-D.G)  
 $t$  = l'écart possible autour de la fréquence

l'intervalle de confiance est  $f-t$  ;  $f+t$

95% = la probabilité retenue pour que la fréquence réelle de la connaissance du P-D.G du concurrent le plus important soit situé dans cet intervalle. Pour 95% la table donne 1,96

$$t = 1,96 \times \sqrt{f \cdot (1-f) / N}$$

Le questionnaire a été conçu de la façon suivante : Après l'identification de l'entreprise et celle d'un éventuel service de communication, l'enquête portait sur trois grands axes qui correspondaient à nos recherches :

- 1 - Communication d'entreprise
- 2 - Développement/Dynamisme et. perception de liens entre ces deux items et la communication
- 3 - Entrepreneur et Innovation.

La ventilation par taille a été retenue parce qu'on ne peut pas demander à une P.M.E. de 51 personnes de fonctionner comme une entreprise de 499. Des résultats globaux ne refléteraient pas cette situation. Il nous a paru nécessaire devant certains résultats de préciser les secteurs d'activité.

Tous les résultats ont été arrondis à l'entier le plus proche. Nous avons signalé les cas où des réponses se sont révélées inexploitable et, dans la mesure de nos connaissances, les raisons de ces biais. Le nombre de réponses sur lequel les résultats ont été calculés est alors précisé. Les questions sont présentées ici dans l'ordre où elles ont été posées pour ne pas modifier les effets de halo. Seule la numérotation a été simplifiée.

Nous nous sommes engagée auprès des entrepreneurs interrogés à ne pas préciser leur identité, mais une liste générale des entreprises contactées figure en annexe n°2 et nous disposons des questionnaires nominatifs que nous avons remplis.

---

<sup>48</sup> Jean MOSCAROLA, "Enquêtes et analyses de données", p.62.

## I - IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE :

### 1.1 - SECTEUR I.N.S.E.E -

Il s'agissait de contrôler que tous les secteurs étaient représentés. Lorsqu'après trois appels nous n'arrivions toujours pas à joindre un entrepreneur, nous appelions le responsable de l'entreprise suivante sur la liste alphabétique en respectant le secteur et les effectifs, le statut.

### 1.2 - DATE DE FONDATION

Cette notion nous a semblé utile pour connaître le degré de pérennité des P.M.E./P.M.I. régionales. Lorsque l'entreprise a été reprise mais a continué son activité avec le même personnel, sans changer de nom (ou avec un nom très proche du précédent : Nouvelle entreprise X...) nous avons considéré que sa durée de vie équivalait à la somme des deux étapes de son existence.

Sur les 387 entreprises interrogées :

effectifs des P.M.E. de la R.N.O.P.C	moins de 5 ans	de 5 à 15 ans inclus	plus de 16 ans
50 à 99 salariés	51%	35%	14%
100 à 199 salariés	27%	55%	18%
200 à 499 salariés	13%	43%	44%

tableau 1

La durée de vie moyenne des P.M.E./P.M.I. étant fixée par l'I.N.S.E.E à 16 ans, nous avons pensé que les entreprises de plus de 16 ans pouvaient prétendre à la pérennité. Nous n'avions plus que trois catégories de réponses à cette question, mais nous tenons à signaler qu'il y a presque 1/4 de petites P.M.E. qui se dirigent vers la pérennité parce qu'elles se situent dans le groupe des plus de 10 ans.

Respectivement : 14, 18 et 44% des P.M.E./P.M.I. régionales sont pérennes. On remarque une bonne résistance des + de 200 salariés. Dans cette catégorie les créations se font par essaimage, par division de grandes entreprises ou par franchissement de seuil dans un sens comme dans l'autre.

A la vue des résultats, on constate que dans l'ensemble les entreprises du Nord-Pas de Calais sont jeunes. Dans la logique du développement des entreprises ce sont les plus grandes qui survivent le mieux, mais il nous manque une information que dans la plupart des cas l'entrepreneur ne savait pas fournir : nous aurions aimé connaître l'année au cours de laquelle l'entreprise avait atteint l'effectif de la catégorie dans laquelle elle se situe actuellement. Seules les personnes qui avaient franchi un seuil de façon négative pouvait l'indiquer.

### **1.3 - EFFECTIF TOTAL**

Ce renseignement nous permettait de contrôler que l'entreprise se trouvait toujours dans le groupe déclaré.

### **1.4 - FORMATION DU CHEF D'ENTREPRISE**

Toutes tailles d'entreprise confondues : il y a :

- - 41% des entrepreneurs qui sont autodidactes (ils estiment avoir au moins le niveau du Brevet).
- - 47% qui déclarent avoir fait des études secondaires ou supérieures. Ils se répartissent ainsi :
  - 21% ont un diplôme d'ingénieur,
  - 9% ont un diplôme de comptabilité (comptable ou expert comptable),
  - 17% sont munis d'un diplôme universitaire ou d'un diplôme délivré par une école supérieure (commerce et autres). Parmi les diplômés, certains ont un diplôme obtenu en formation continue (C.E.P.I, C.N.A.M, etc.).
- - 12% ne répondent pas (en répondant à côté de la question : "*pour ce que ça sert les études*" ou encore "*dans mon métier les études*").

## II - LA COMMUNICATION :

### A - IDENTIFICATION DU SERVICE OU DE L'ACTIVITÉ DE COMMUNICATION

#### 2.1 - Y a-t-il un Service ou un Responsable de Communication dans votre entreprise ?

- Répartition des réponses :

Taille des entreprises	OUI	NON	Total des réponses exploitées
50 à 99 salariés	6%	94%	100%
100 à 199	18%	82%	100%
200 à 499	53%	47%	100%

tableau 2 - lecture horizontale

Nous avons pris en compte les réponses indiquant que le poste n'était pas occupé à temps complet<sup>49</sup>. Toutes les réponses sont exploitables. Les réponses obtenues sont dans une juste logique de gestion. Les plus petites P.M.E. qui ont une chargée de communication sont des entreprises relevant du secteurs de la culture et de la communication (Librairie, Théâtre, Musée, Informatique produisant du multimédia). Tous ces secteurs ont un fort besoin de relations avec leurs publics. La nécessité d'organiser des manifestations culturelles facilite la création de ces emplois.

Sept entreprises relevant de secteurs différents, mais dont l'effectif dépasse 80 salariés, ont aussi une chargée de communication.

Bien que nous n'ayons pas pu la retenir, nous tenons à signaler l'observation faite par le P-D.G d'un Laboratoire de produits pharmaceutiques qui précise "chez nous, les visiteurs médicaux font à plus de 50% des relations publiques et donc de la communication d'entreprise".

<sup>49</sup> - Il fallait, pour qu'il soit pris en compte, que le poste soit au moins à mi-temps.



RÉPONSES (toutes sont exploitables) :

Tableau 4

B.T.S. communication	4%
D.E.U.G de communication	0%
Licence de communication	4%
Maîtrise ou D.E.S.S ou I.U.P de communication	1%
Autres diplômes	11%
Autodidacte	80%

Du *Tableau 4* il ressort que peu de responsables de la communication ont reçu une formation spécifique. Une seule personne est titulaire d'un D.E.S.S et exerce dans une très grande librairie lilloise. Quant aux *autres diplômes* ce sont à 90% des B.T.S action commerciale ; les 10% restant correspondent à des Bac +2 ou +3 dans des filières diverses. On ne peut pas mesurer les compétences réelles des autodidactes qui déclarent fonctionner principalement par imitation !!

Ces résultats mettent en évidence le problème de la communication. Tant que les dirigeants n'auront pas conscience qu'il s'agit d'employer de véritables techniciens, ils n'obtiendront pas les résultats souhaités et ils continueront à penser que la fonction n'est pas vraiment indispensable ; c'est un cercle vicieux. L'éclaircie viendrait actuellement de l'élargissement de la présence de la fonction. Dans les grandes entreprises contactées<sup>1</sup>, toutes disposent d'un véritable service de plusieurs membres dont les activités ne se confondent pas avec celles du service des Relations Humaines. Ces services de Communication sont pour 30% d'entre eux divisées en deux branches distinctes, communication interne et communication externe.

***B - DÉFINITION DES MOTIVATIONS QUI ONT SUSCITÉ LA CRÉATION D'UN DÉPARTEMENT DE COMMUNICATION :***

<p><b>2.4 - Si vous avez une structure de communication, lui demandez-vous :</b></p> <p>- de réaliser votre communication <u>interne</u> : OUI      NON</p> <p>- Si NON qui se charge de l'effectuer</p> <p>?.....</p>
--

<sup>1</sup> - cf. liste en annexe N°5



Tableau 5

Taille des entreprises	Qui se charge de la communication interne ?	
	P-D.G	Personnel interne
50 à 99 salariés (a)	80%	20% (Cadres, Commercial, Secrétaire de Direction, autres)
100 à 199 (b)	70%	30% (membre du Staff + Service Comptable)
200 à 499 (c)	occasionnellement	100% (D.R.H ou un membre du Staff)

(a) Plus l'entreprise est petite (de 50 à 99 salariés), plus le P-D.G assure toute la communication interne et répond aux coup par coup aux demandes spéciales. Il paraît y avoir une véritable collaboration sociale et technique entre tous les membres de l'organisation. La Secrétaire de Direction joue un rôle important en ce qui concerne la transmission des informations et la gestion des conflits. Ceux-ci sont généralement réglés en dernier ressort par le P-D.G. Les besoins de communication technique sont assurés par la hiérarchie en circuit court : P-D.G, chefs de service (contremaîtres lorsqu'il y en a), exécutants.

(b) entre 100 et 199 salariés, c'est le P-D.G qui assure en partie le rôle de D.R.H. Étant plus ou moins disponible selon ses centres d'intérêt<sup>1</sup>, il se fait assister par son Staff dont certains membres effectuent quelques tâches de D.R.H. Il semblerait que l'expression "communication interne" ne recouvre dans l'esprit des dirigeants des petites et moyennes P.M.E/P.M.I (a) et (b), que la gestion financière du personnel (tous ont parlé du Service Comptable). Les problèmes de comportement relèvent selon le degré d'importance du P-D.G, du Directeur ou d'un chef de service. Les informations descendantes passent par les cadres ou la hiérarchie. Il ne semble pas y avoir de réseaux organisés pour faire circuler la communication ascendante, ni de personne préposée aux recueil de ces informations. Au cours de conversations informelles nous avons noté que la communication ascendante est identifiée à des réclamations, voire des récriminations. La majorité des entreprises semblent très normatives.

(c) Les grandes P.M.E/P.M.I fonctionnent de façon traditionnelle avec des D.R.H, il n'est fait appel au P-D.G que dans les cas jugés exceptionnels.

<sup>1</sup> Ils dépendent de sa formation (Écoles de commerce ou d'ingénieurs, etc..)

**C - CONSTITUTION DE L'IMAGE DE L'ENTREPRISE :**

**2.5 - DEMANDEZ-VOUS À VOTRE STRUCTURE DE CONCEVOIR ET DE RÉALISER DES PRODUITS DE COMMUNICATION EXTERNE (publicité, plaquette, etc.)**

**OUI                      NON**

**Si NON, qui les a réalisés pour vous ?**

Tableau 6

Taille des entreprises	Conception et réalisation de produits de communication externe faits dans l'entreprise		
	OUI	NON	Si NON, qui les réalise pour vous ?
50 à 99 salariés (a)	à 70% soit : 52% faites par les commerciaux 48% par le P-D.G	30%	30% fait par une Agence ou un free lance
100 à 199 (b)	50% des produits	50%	Agence
200 à 499 (c)	20% pour des actions complémentaires et/ou 40% par le service Communication (journal, dépliant..)	80% ou 60%	Agence à 80% si pas de service communication, Autrement c'est entre 60 et 80% des actions de communication externe qui sont réalisées à l'extérieur (logo, plaquette, vidéo, journal, etc.)

**(a) (b)** La communication externe touchant à l'image de l'entreprise, toutes les P.M.E/P.M.I ont recours, selon les occasions et en fonction de leurs besoins et de leurs moyens, à des Agences ou à des professionnels de la communication. Il leur importe de bien figurer aux yeux de leurs partenaires.

**(c)** Même les entreprises qui ont un service de communication structuré font appel à d'autres professionnels. Elles font compléter le travail des Agences par leur propre service, en interne. Ces agissements viennent contredire les déclarations du § 4 relatives aux motivations. Elles laissent penser que les dirigeants ont une mesure plutôt exacte du pouvoir de la communication - ce qui est rassurant - mais qu'ils n'avouent pas forcément les vrais motifs de l'absence de structures spécifiques.

**2.6 - QUI RÉALISE LES ÉVÉNEMENTS DE COMMUNICATION (PORTES OUVERTES, STAND, RÉUNION)**

- 97% des événements sont réalisés par le P-D.G et les Commerciaux
- 3% des actions sont faites à l'extérieur par une Agence de communication ou un Free-Lance avec lesquels l'entreprise garde des liens.

Tableau 7

Taille des entreprises	Qui gère les "événements" ?		
	P-D.G	Commerciaux de l'entreprise	Liens avec l'Agence ou le free lance
50 à 99 salariés	tous présents	tous présents	Si une agence a participé à la réalisation, elle sera invitée.
100 à 199	d°	d°	On invitera le responsable avec lequel on a passé le marché
200 à 499	d°	d°	On invite toujours les personnels de l'Agence avec lesquels on a travaillé.

Tous sur le pont. Lorsque l'entreprise reçoit, elle souhaite montrer son meilleur profil. L'entreprise sait se mobiliser pour défendre son image.

**2.7 - Si vous n'avez pas de structure de communication, c'est parce que :** (une seule réponse - items proposés)

	items
- cela ne vous paraît pas utile .....	A
- votre entreprise est trop petite .....	B
- vous l'assurez vous-même .....	C
- vous n'avez pas encore eu le temps de l'organiser .....	D
- vous trouvez que cela revient trop cher compte tenu du service rendu .....	E

tableau 8

Items effectifs	A	B	C	D	E	Total
50 à 99 (a)	5%	19%	68%	3%	5%	100%
100 à 199 (b)	7%	17%	57%	5%	14%	100%
200 à 499 (c)	7%	15%	55%	10%	23%	100%

100% des 387 réponses obtenues sont exploitables. Nous les présentons établies par catégories bien qu'elles soient globalement assez proches.

- Une surprise tout de même, 17% (effectif B : 100 à 199) et 15% (effectif C : 200 à 499) estiment être de trop petites entreprises pour disposer d'une structure permanente de communication.
- Si dans la colonne C on constate que beaucoup de chefs d'entreprise assurent eux-mêmes la communication de leur société, on ne perdra pas de vue que ce mot ne recouvre pas, pour tous, les mêmes activités, tant s'en faut.
- Enfin, que 10% des grandes P.M.E. n'aient pas eu le temps d'installer un service de communication pourrait vouloir masquer une autre réalité ou signifier qu'il y a un fort *turn over* dans le domaines des dirigeants (ce qui n'est pas le cas).
- Il faut ajouter à cette réponse les 23% d'entrepreneurs qui trouvent que la communication coûte trop cher compte tenu du service rendu.

En fait, si l'on ajoute les réponses des colonnes A, B, D, E (pas utile, trop petit, pas le temps, trop cher), on trouve les dirigeants qui ne souhaitent pas avoir une structure de communication.

La somme de ces quatre résultats fait apparaître :

- pour (a) 32 % - soit un tiers de positions défavorables et 2/3 qui ne sont pas opposés à la présence de structure de communication ou tout au moins à une forme adaptée à leur taille. Dans les petites P.M.E, il est établi que les fonctions de dirigeants sont polyvalentes. Leur temps est précieux et ils sont souvent bousculés par tout ce qu'ils se chargent de faire. On se souviendra également que dans cette catégorie de P.M.E. que la région Nord-Pas de Calais présente un déficit en cadres qui n'est toujours pas comblé bien qu'un B.T.S. d'adjoint de direction P.M.E. ait été créé en 1994 pour les aider.
- 68% des entrepreneurs déclarent assurer leur communication. On peut penser qu'ils n'y sont pas insensibles. Cette communication est souvent importante mais comme elle est mêlée à un grand nombre d'autres actions, cela la rend difficilement mesurable. Comment évaluer en terme de communication pour son entreprise, la vie sociale d'un entrepreneur ? Peut-on dire qu'il fait des Relations Publiques lorsqu'il adhère à un Club Service ou fait du bénévolat dans l'école de ses enfants, ou encore qu'il parfait l'image de son entreprise quand il s'inscrit dans un club de sport ? On sait bien que les chemins des responsables économiques et politiques se croisent plus souvent qu'il n'y paraît.
- pour B (43%) et C (45%) - dans ces deux dernières catégories on peut considérer que la communication n'apparaît pas vraiment comme une fonction stratégique au sein de l'entreprise, c'est à dire en communication interne. Ces dirigeants sembleraient croire qu'il faut soigner ce qui se voit et que le reste doit aller de soi.

## D - CIRCULATION DE LA COMMUNICATION INTERNE.

### 2.8 - Jugez-vous que dans votre entreprise les informations professionnelles circulent ?

très bien                      assez bien                      pas très bien

tableau 9 - Réponses :

	très bien	assez bien	pas très bien
50 à 99 sal. (a)	32%	36%	32%
100 à 199 (b)	20%	39%	41%
200 à 499 (c)	25%	42%	33%

Toutes les réponses obtenues sont exploitables. A noter que les réponses à cette question étaient formulées sans aucune hésitation et avec (peut être un peu trop de) conviction.

- (a) Sur 3 chefs d'entreprise 1 estime que l'information professionnelle circule *très bien* dans son entreprise, 1 qu'elle circule *assez bien* et 1 qu'elle ne circule *pas très bien*. On peut considérer que dans les petites unités l'information professionnelle circule bien (32%+36%) et que l'effet de proximité joue au maximum.
- (b) 20% des chefs d'entreprise considèrent que l'information professionnelle circule *très bien*. A peu près 39% qu'elle circule *assez bien*, mais 41% de leur côté estiment qu'elle ne circule pas bien. La P.M.E. de 100 à 199 salariés ne bénéficie plus du fonctionnement d'une petite entreprise, des rapports conviviaux, de la connaissance des circuits, de la proximité du P-D.G et d'une certaine souplesse dans les relations hiérarchiques. Les informations ont un circuit de transmission beaucoup plus formel sans que les relations humaines y gagnent. Il peut s'instaurer des rivalités entre les services et l'entreprise n'est pas assez grande pour que les oppositions soient noyées dans l'ensemble, ni plus assez petite pour qu'elles soient rapidement solutionnées. L'organisation n'a pas toujours les moyens de fonctionner comme une grande P.M.E. ni ceux de confier à un Responsable des Ressources Humaines la gestion de ses personnels.
- (c) Un dirigeant sur quatre est très satisfait. 67% (25 +42) des responsables se contentent de la situation et pensent que globalement l'information professionnelle se fait bien. Il reste que, dans les grandes P.M.E, un tiers de entrepreneurs (33%), ont un problème de communication.

## **2.9 - Dans votre entreprise, qui, en communication interne, recueille les informations ascendantes ?**

95% des réponses sont exploitables. Ce biais de 5% doit être interprété de la façon suivante : tous les entrepreneurs n'ont pas répondu. Pour certains, le terme d'information ascendante connote la délation. Nous avons enregistré l'information sans commentaires.

### Réponses multiples possibles

le D.R.H pour	: 87% des réponses dans les entreprises où ce postes est attribué.
les chefs de service	: 67 % des réponses pour les entreprises qui n'ont pas de D.R.H
le secrétariat	: 60% dans les petites structures ( moins de 100 salariés)
autres	: 12%

tableau 10

Pour 70% des interrogés la Direction recueille de manière directe ou indirecte les informations ascendantes. Pour l'ensemble des réponses, les informations ascendantes reviennent à la direction par la voie hiérarchique selon des circuits longs (Secrétariat, Chefs de service et/ou D.R.H, Direction) ou courts (Chef de Service - Direction). Lorsque la fonction existe, le D.R.H est celui qui recueille le plus d'informations. Dans les petites structures, c'est la Direction qui est informée. 57% des salariés s'adressent directement au P-D.G. Les circuits de l'information s'adaptent aux structures. Nous n'avons pas pu effectuer de mesures qualitatives ni savoir ce que devenait l'information ainsi recueillie.

## **2.10 - Pensez-vous qu'une bonne communication interne peut principalement (une seule réponse - items proposés) :**

- éviter une grève : ..... OUI : 5%
- développer les motivations de votre personnel : OUI : 25%
- augmenter sa participation : OUI : 70%

Les entrepreneurs sont parfaitement lucides. 70% d'entre eux attendent de la communication une meilleure compréhension des échanges. Ils espèrent une prise de conscience du personnel relative à sa participation parce qu'ils savent qu'elle est indispensable à la bonne marche de l'entreprise. Lorsque le personnel décide de déclencher une grève, effectivement il est trop tard pour mettre en place un système permanent de communiquer efficace, mais en arriver là est un signe d'absence de communication et de transparence. Les entreprises qui ont vécu des affrontements sociaux disent toutes avoir réfléchi à leur communication après l'événement.

### **III - DÉVELOPPEMENT et DYNAMISME :**

#### **3.1 - Quels sont les critères qui définissent le dynamisme de votre entreprise ? (pas de propositions de réponses)**

- Nous avons augmenté notre C.A de ..	: 30%
- Nous voulons obtenir les certifications (normes ISO 9000, 9002)	: 21%
- Nous avons lancé de nouveaux produits	: 18%
- Nous réussissons à nous maintenir dans un secteur difficile	: 16%
- Nous nous lançons dans l'exportation	: 10%
- Nous avons obtenu un prix	: 2%
- autres non classables (acheter un terrain, obtenir un prêt, réussir à l'exportation, etc.)	: 3%

tableau 11

Personne ne fait mention de Recherche & Développement, ni de la qualité de sa force de vente. L'innovation se traduit par la mise sur le marché d'un nouveau produit sans que soit mentionné l'origine de l'innovation. D'après l'I.N.S.E.E, les P.M.E achètent généralement des Brevets pour réaliser de nouveaux produits qui ne sont pas souvent des innovations absolues ni des créations totales. La Certification (la qualité) et l'exportation ( de nouveaux marchés) sont deux préoccupations des chefs d'entreprise.

#### **3.2 - Pour vous, la réussite d'une P.M.E. c'est :** (plusieurs réponses possibles)

- conserver ses clients.....	80%
- faire de plus en plus de bénéfices.....	26%
- se développer jusqu'à devenir une grande entreprise.....	39%
- autre (précisez).....	32%

Les 32% de réponses se répartissent ainsi :

- réussir ce que l'on a entrepris (51%)
- obtenir une certification ( les normes ISO 9000 ou 9002) (31%)
- produire bien, ou beaucoup ( 11%).
- vendre, exporter (6%).
- réponses inclassables (1%)

Tableau 12

Cette question a soulevé un vif intérêt et il y a plusieurs réponses par personnes. La vie des P.M.E dépend directement de leur clientèle et de la qualité de leur fonctionnement. On note à travers les réponses une inquiétude à l'égard du marché (conserver ses clients a été déclaré par 80% des interviewés). Il est étonnant

que seulement un quart des entrepreneurs souhaitent voir augmenter leur bénéfice. En revanche, ils ne souhaitent pas perdre le contrôle de leur entreprise et préfère lui garder des dimensions "humaines". Il n'y a pas eu de non-réponse.

<b>3.3 - Pour votre P.M.E, croyez-vous qu'il y ait un lien entre communication et développement ?</b>	
<b>OUI : 50%</b>	<b>NON : 50%</b>
<b>OUI, pourquoi ?</b>	
- une bonne explication permet de bien faire comprendre le travail attendu .....	42%
- il faut que tout soit transparent, cela évite les conflits.....	37%
- c'est évident .....	20%
- autres réponses inclassables.....	1%
<b>NON, Pourquoi ?</b>	
- on n'est pas dans le même domaine.....	67%
- Il n'est pas toujours utile d'expliquer.....	23%
- autres réponses inclassables.....	10%

tableau 13

On est en présence d'une population exactement partagée (49,78% et 50,22%). Globalement, un entrepreneur sur deux pense que la communication facilite le développement. Parmi ceux là, tous mesurent la transversalité de la communication alors que dans l'autre moitié 67% (soit 33,5% de la totalité des interrogés) n'en ont absolument pas conscience. Dans leur esprit, les activités demeurent cloisonnées et unidimensionnelles. Le chemin sera long, il reste encore beaucoup d'explications à donner et d'intérêt à faire découvrir.

<b>3.4- Pensez-vous qu'il y ait un lien entre communication et durée de vie ?</b>	
<b>OUI : 50%</b>	
<b>POURQUOI ?</b>	
- si tout concorde la communication aide à la pérennité.....	38%
- une entreprise qui réussit, réussit aussi sa communication .....	33%
- une bonne grève et puis on ferme.....	11%
- il vaut mieux prévoir, parfois il y a des meneurs et il faut communiquer pour qu'ils ne fassent pas dérailler le train.....	4%
- dans l'entreprise il faut toujours expliquer et expliquer encore.....	2%
- autres réponses inclassables.....	12%

Tableau N° 14 A



<b>NON : 50%</b>	
<b>POURQUOI ?</b>	
- je n'ai vraiment pas le temps de m'occuper de communication.....	57%
- avant, on n'en parlait pas et les choses n'allaient pas si mal.....	23%
- chez moi, on ne fait pas de communication mais tout va bien.....	15%
- autres réponses inclassables.....	5%

Tableau n°14 B

Nous avons regroupé les réponses autour des formulations les plus représentatives et repris les expressions les plus souvent entendues. On retrouve pour cette question les mêmes positions qu'à la question précédente.

Pour ceux qui pensent qu'il y a un lien entre communication et durée de vie, c'est à dire 71%, on note la même logique : dans un contexte favorable, la communication aide à la pérennité (38% + 33 %), mais si le contexte devient défavorable, ils n'en attendent plus rien : 17% (11% + 4% + 2%). Ce sont les mêmes qui pensaient qu'en cas de conflit allant jusqu'à la grève, la communication ne servait plus.

Le nombre de réponses inclassables est élevé : 12%. Il s'agit d'explications peu claires, *"c'est possible, il faudrait voir"*, *"peut être bien"* mais plutôt liées à *OUI*.

Pour les entrepreneurs qui pensent que la communication est inutile, il semble qu'il y ait une grave confusion dans leur esprit entre communication d'entreprise et bavardage ou futilité. Globalement, ils jugent inutile de *"perdre"* du temps en communication mais n'hésitent pas à donner une explication (donc à communiquer). Nous avons vu réapparaître *"je n'ai pas le temps"*, locution passe partout qui évite de répondre.

Il est possible que ces réponses aient subi un effet de halo, les formes des interrogations étant assez proches, les réponses peuvent avoir été influencées par celles de la question précédente.

## **IV - ENTREPRENEUR ET INNOVATION**

### **4.1 - Qui fait la veille technologique dans votre entreprise ?**

Dans 48% des cas, il nous a fallu répéter ou reformuler notre question, l'incompréhension étant manifeste. La deuxième formulation était beaucoup plus simple et directe : *qui surveille la fabrication de vos concurrents ?* 363 réponses sont utilisables. Pour :

- 47% des entreprises, ce sont les commerciaux qui "font remonter les besoins des clients".
- 22% estiment qu'il n'est pas nécessaire d'en faire.
- 20 % des P-D.G la font eux-mêmes.
- 11% n'ont pas souhaité répondre à cette question ("joker").

En interrogeant plus précisément 40 entrepreneurs aléatoirement retenus (Annexe N°6), on apprenait que 57% d'entre eux connaissaient bien les produits et les fabrications (procédés compris) de leur concurrent pas forcément le plus important mais le plus proche géographiquement et 11% d'entre eux les "surveillent". On obtient donc :

- 57% capables de parler des produits de ses concurrents
- 31% qui ont répondu les connaître "à peu près".

Ce qui donne un total de 88% des entrepreneurs qui sont bien au courant de ce qui se passe. Certains entrepreneurs ont fait remarquer que la veille technologique s'apparente à de *l'espionnage* industriel.

Les 20% de P-D.G qui font de la veille technologique ont su mettre au point des procédés adaptés qui leur sont propres. Dans le discours des autres, on a l'impression qu'ils estiment que la veille technologique est un luxe réservé aux grandes entreprises. On trouve même ce discours dans des entreprises de plus de 200 salariés.

### **4.2- Comment décidez-vous la mise en place de nouveaux produits ?**

- ◆ 30% de chefs d'entreprise déclarent prendre seuls la décision d'étudier et de mettre en chantier un nouveau produit.
- ◆ 60% annoncent décider de fabriquer de nouveaux produits après discussion :
  - avec les commerciaux qui connaissent bien les demandes des clients.
  - en discutant avec certains fournisseurs.. et d'autres.
- ◆ Ils précisent aussi qu'ils se rendent compte des besoins et qu'ils observent la fabrication des concurrents et des grandes entreprises de leur secteur (on voit ici pointer la veille technologique).

- ◆ 10% décident au coup par coup selon le contexte et le moment avec ou sans les conseils de leur staff.

#### **4.3 - Avez-vous des activités de R&D ?**

**OUI - 20%**

**NON - 80%**

(réponses multiples - pas d'items

proposés.)

■ Parmi les 20% qui déclarent avoir des activités de R&D:

- 12% déclarent participer aux salons de leur métier.
- 70% annoncent : "nos ingénieurs sont abonnés à des revues scientifiques de leur activité et nous lisons la presse professionnelle *pour avoir des idées*".
- 15% selon les besoins, étudient tous les documents disponibles sur le marché.
- 20% déclarent "je suis de formation ingénieur, alors je connais la R&D" (ce qui ne veut pas dire qu'ils en fasse !!)

■ Les 80% qui n'ont pas d'activité de R&D déclarent :

- nous sommes trop petits (73%),
- nous n'en avons pas besoin (22%).
- il faudrait bien, mais...(12%)
- "joker" (11%)

Initialement nous avons été très étonnée de la réponse "*nous n'en avons pas besoin*". Puis en relevant les secteurs auxquels appartenait ces P.M.I (équipementiers, producteurs de métaux non-ferreux, etc.) nous avons noté que leurs productions dépendaient de commandes émanant de grandes entreprises. Ces commandes précises ne demandent pas de veille technologique (sauf peut être en ce qui concerne leur propre équipement). C'est la grande entreprise qui constitue le cahier des charges et qui fait de la veille technologique. Ce sont ces P.M.I qui sont à la limite de la sous-traitance.

#### **4.4 - Par rapport à cette définition de l'innovation : *Pour un entrepreneur l'innovation est la prise de conscience que l'on peut investir dans tel domaine et que cela peut rapporter, êtes-vous :***

- **Tout à fait d'accord : 58%**
- **A peu près d'accord : 40%**
- **Pas du tout d'accord : 2%**

Nous avons particulièrement pesé les termes de cette question. Les réponses nous ont permis de mesurer le degré de véracité de celles faites à la question 3.2 : plus de la moitié des entrepreneurs souhaite gagner de l'argent, ce qui est légitime, mais l'emprise de notre culture judéo-chrétienne est telle que cela ne doit pas être dit. Il apparaît aussi que les chefs d'entreprise sont prêts à *investir* avec sagesse (*prise de conscience*) dans de nouvelles fabrications. Il n'y a pratiquement pas d'opposition à l'innovation (2%). L'innovation, si elle est rentable (*cela peut rapporter*), peut être la bienvenue, le problème serait plutôt de trouver un nouveau produit compétitif en ne prenant pas trop de risques (*on peut investir*). Il semblerait que ce soit la capacité d'inventer des produits qui n'est pas assez développée ce qui ramène le problème à la faiblesse de l'innovation technologique. Il s'agit d'un problème de fond lié à la culture et à l'éducation.

## **CONCLUSION du CHAPITRE**

Les organisations du Nord-Pas de Calais sont plutôt des entreprises jeunes. Selon leur taille de 14 à 44% sont pérennes puisque leur durée de vie a dépassé 16 ans. Les chefs d'entreprise sont à 41% autodidactes, les autres déclarent avoir fait des études secondaires ou supérieures. Dans ce second groupe 21% ont un diplôme d'ingénieurs et 9% sont des comptables ou experts comptables.

Créer un climat apaisé favorise l'investissement du personnel et par là, la réussite de l'entreprise. Sur les lieux de travail les individus ou les groupes se transmettent sans cesse des informations mais l'existence d'un service spécifique s'occupant de la communication est lié à la taille des entreprises. Plus l'entreprise est petite, plus les échanges sont directs, faciles et fructueux. L'individu retrouve une représentation à travers la parole, outil qui autorise les alliances et les échanges. Dans les grandes P.M.E, l'entrepreneur a peu de communications orales avec l'ensemble du personnel qui n'est réuni qu'une ou deux fois par an. Jusqu'à 100 salariés, seules quelques entreprises ont un service de communication. En revanche, un peu plus d'une entreprise sur 2, à partir de 200 salariés ont une structure chargée de la communication interne et externe.

La plupart des chargés de communication sont des autodidactes. 9% seulement sont issues des formations à la communication. Dans les P.M.E., la non existence d'un service de communication structuré conduit le dirigeant à faire effectuer une activité parallèle de communication. En revanche, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, signalent que leurs commerciaux assurent une grande part des relations publiques et de la communication avec les clients. Il assigne aux commerciaux un rôle de chargés de relations publiques pour la moitié de leur travail. Rôle qu'il remplit également à l'extérieur de l'entreprise. Quant à son action sur le terrain (dans 80% des cas), elle produit essentiellement de la communication interne puisqu'elle consiste d'une part à informer et d'autre part à mobiliser les ressources. Les entrepreneurs sont conscients des insuffisances de communication mais "n'ont pas le temps" de les combler. Le facteur *gestion du temps* semble paralyser l'organisation d'une communication rationnelle dont il faudra bien, à terme, envisager une généralisation de l'apprentissage. Dans les moyennes P.M.E, 30% des P-D.G délèguent la responsabilité d'organiser la communication interne à un membre du staff. 32% des entreprises de 100 à 499 salariés s'estiment trop petites pour avoir un service de communication.

Au moins plus d'un tiers des dirigeants considèrent que l'information professionnelle ne circule pas très bien dans leur entreprise. Quant au recueil des informations ascendantes, il se fait par le D.R.H lorsque ce poste existe, autrement ce sont les chefs de service, ou le secrétariat qui en est chargé. Dans les petites structures, 57% des salariés s'adressent directement aux P-D.G qui semblent apprécier ce système, mais en entendant certains commentaires, il nous est apparu que sous les termes d'informations ascendantes, il y avait essentiellement (pour ne pas dire uniquement) des problèmes humains (plaintes, demandes, récriminations). Il n'y a pas eu un seul discours sur la remontée de suggestions signifiant une véritable participation et portant sur des savoir-faire, des améliorations de la production, etc.

Le bilan de ces réponses fait apparaître l'existence d'une information interne adaptée à la taille de l'entreprise, mais il y a peu de recherche commune de solution et encore moins de communication ascendante. Celle-ci se réalise à travers différents circuits qui passent par le P-D.G, ou le spécialiste, mais aussi par la Secrétaire de direction ou ... le Chef comptable. Lorsqu'il s'agit de communication externe importante, l'entreprise fait appel à une agence qui gèrera l'événement auquel doit participer tout le personnel (Stand dans les foires, Portes ouvertes, etc.).

Dans l'ensemble des P.M.I régionales peu font de la veille technologique. Cependant les entrepreneurs connaissent les produits et les fabrications (procédés compris) de leurs concurrents pas forcément le plus important mais le plus proche géographiquement. Les 20% de P-D.G qui font de la veille technologique ont su mettre au point des procédés adaptés qui leur sont propres. Dans le discours des autres, on a l'impression qu'ils estiment que la veille technologique est un luxe réservé aux grandes entreprises. On trouve même ce discours dans des entreprises de plus de 200 salariés.

les P.M.E achètent généralement des Brevets pour réaliser de nouveaux produits qui ne sont pas souvent des innovations absolues ni des créations totales

Pour les entrepreneurs les critères qui définissent le dynamisme de leur entreprise sont principalement la qualité de leur fabrication (certification avec les normes ISO 9000), l'augmentation du chiffre d'affaires (pour 30%), la création de nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants (18%).

10% mentionnent l'élargissement de leur marché à l'exportation et 2% sont très fiers d'avoir obtenu un prix ou une récompense qui est une reconnaissance de leur travail.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

L'intérêt de ce travail a été de connaître de la façon la plus exhaustive possible les P.M.E./P.M.I. de la région Nord Pas-de-Calais, dans le but de rechercher à travers deux fonctions relativement nouvelles pour ces entreprises (le développement et la communication) une voie vers la pérennité ce qui peut inclure le maintien de l'emploi.

Pour délimiter le champ de notre recherche, nous avons retenu deux critères : premièrement *l'effectif salarié* en sélectionnant les entreprises qui emploient de 50 à 499 personnes ; deuxièmement la localisation du siège social dans la région Nord-Pas-de-Calais. En 1995, sur un effectif de 1.998 entreprises, 984 étaient éligibles et se répartissaient de la façon suivante :

Effectifs	de 50 à 99 salariés	de 100 à 199 salariés	de 200 à 499 salariés	TOTAL
Nombre d'entreprises	549 soit 56% de l'effectif	294 soit 29% de l'effectif	141 soit 15 % de l'effectif	984

Sur ces 984 entreprises, 387 ont été interrogées soit 39 % de l'effectif. Travaillant à la fois sur des chiffres et sur des points de vue et devant la grande diversité des P.M.E, nous avons volontairement interrogé un grand groupe. Cela nous a semblé une garantie contre les risques d'erreurs dus à l'étude de l'échantillon qui s'est substitué à la population mère.

Si on considère que les P.M.E./P.M.I. constituent la première entité économique française, elles sont toutefois dépassées par les grandes entreprises pour les investissements (33% du montant total contre 30%) et l'exportation (57% contre 43%). Elles sont présentes dans tous les secteurs d'activité avec un part plus marquée dans les Services (29%), l'Industrie (28%) et le Commerce (25%). Les autres secteurs représentent pour le B.T.P, 13% de l'ensemble et pour les Transports 5%. Leur localisation est nettement orientée vers les communes de taille petite ou moyenne. Deux structures juridiques sont très largement privilégiées : les S.A et les S.A.R.L. Le croissant d'or des P.M.E. se situe autour de la Méditerranée. C'est dans les régions les plus industrialisées qu'il y a le moins de P.M.E. et le plus d'artisans. C'est ce qui explique le classement régional en bas de tableau.

Plus que les syndicats, les Comités d'Entreprise (C.E) sont très présents dans les P.M.E. Les salariés voient à travers le C.E le moyen optimal de participer à la vie sociale de l'entreprise. Le niveau de qualification des personnels est sensiblement affecté par la taille de l'organisation.

En ce qui concerne la formation continue, les P.M.E. sont dans une situation très inférieure à celle des grandes entreprises (G.E) et les salariés des P.M.I sont les plus mal lotis. Dans les petites entreprises, un peu plus d'un salarié sur 10 a été concerné par un stage en 1995 (pour 1 sur 2 dans les entreprises de plus de 2.000 salariés). Pour l'ensemble des organisations, les facteurs de production traditionnels (le capital qui finance les équipements et le travail qui les utilise) sont aujourd'hui impuissants s'ils ne sont pas animés par un facteur de compétence professionnelle. Dans l'entreprise, le savoir et le savoir-faire font partie du capital et ont plus de valeur que les équipements. On a pu le constater dans l'essor des services par rapport à l'industrie. L'indispensable accroissement permanent des savoirs et des savoir-faire inclut la capacité de communiquer et de coopérer. On observe une escalade des volumes d'informations échangées qui est estimée à plus de 15% par an. L'importance stratégique de ces savoirs se reflète dans l'ampleur de la croissance des investissements incorporels (R&D, formation, création de réseaux, amélioration et développement de l'image).

Les cadres des P.M.E./P.M.I ont de vastes responsabilités. Ils doivent être polyvalents, pragmatiques et leurs perspectives d'évolution de carrière sont limitées. Bien que les P.M.E./P.M.I adoptent de plus en plus une structure formelle avec organigramme, le nombre de niveau hiérarchique est peu élevé (2 ou 3 niveaux).

L'analyse centrée sur la flexibilité de ces petites structures a permis de confirmer que les P.M.E./P.M.I s'adaptent plus facilement aux changements que les G.E en ce qui concerne la flexibilité du travail, par ajustement des effectifs, de la masse salariale ou, des fonctions. Les grandes entreprises ont beaucoup développé l'externalisation et un environnement de P.M.E./P.M.I s'est constitué autour d'elles en réseaux. En produisant pour moins de cinq donneurs d'ordres 60% des P.M.E. sont devenues sous-traitantes. Si on considère l'ensemble des P.M.E./P.M.I du Nord-Pas-de-Calais, 31% des entreprises ont moins de 5 ans, 40% ont entre 6 et 15 ans et 29% peuvent être considérées comme pérennes.

Les entrepreneurs reconnaissent que la compétence qui manque le plus dans leur entreprise est commerciale. Ils ne citent jamais la force commerciale comme un atout dont ils disposent, mais cela ne semble pas trop affecter leur compétitivité face à la concurrence. Beaucoup se lancent (peut être sous la pression des entreprises clientes) dans des programmes de certification<sup>1</sup> bien qu'ils soient dans l'ensemble très satisfaits et fiers de la qualité de leurs fabrications. Leur faiblesse proviendrait plutôt de l'absence d'études de marché en général, de leur peu de Recherche & Développement, de la pratique insuffisante de la veille technologique et de leur sous équipement en nouvelles technologies.

Depuis un siècle environ, l'emploi en France a connu une évolution de l'agriculture vers l'industrie, puis de l'industrie vers les services. Parallèlement s'est développé l'emploi féminin. Le chômage est apparu après le premier choc pétrolier et depuis l'économie française enregistre chaque année une progression

---

<sup>1</sup> - 8.302 entreprises sont certifiées ISO 9 002.



du nombre des demandeurs d'emplois. Les P.M.E./P.M.I sont les seules à présenter un solde positif de créations d'emplois. C'est dans le secteur des Services (aux entreprises et aux particuliers) que l'on note le plus fort taux de créations alors que l'on assiste à une forte réduction de celui-ci dans les secteurs en difficultés du B.T.P et de l'industrie textile. Depuis 1994, une grande partie des entrepreneurs du Nord-Pas-de-Calais ont recommencé à embaucher et il semble que le mouvement perdure.

La création est indispensable pour une économie libérale, dans laquelle les entreprises connaissent, comme les êtres vivants, "un cycle de vie" qui commence par la naissance et se termine par la disparition. Les P.M.E. apparaissent presque toujours sous la forme de très petites entreprises (moins de 10 salariés), puis elles se développent rapidement au cours de leurs dix premières années. Les Français sont très attirés, a priori, par la création d'entreprise, mais ils passent très peu à l'acte. Le taux de création d'entreprises en France est cyclique sur une longue période (20 ans). Il est en baisse depuis 1989, avec une reprise en 1994. Il est possible que le faible taux de survie (à peine 50% à 5 ans) freine les initiatives. Certains facteurs semblent avoir un rôle discriminant sur la survie, d'où le rôle déterminant des ruches d'entreprises. Le soutien et le suivi qu'elles apportent, permettent à plus de 80% des jeunes entreprises qu'elles ont abritées, de passer le cap des 8 ans.

De nombreuses aides aux entreprises ont été mises en place par les pouvoirs publics (fonds européens et fonds nationaux) et les collectivités régionales et locales. Elles concernent des financements et des aides à l'emploi, la mise à la disposition de moyens et d'infrastructures, des aides à la formation et au conseil, des aides à l'innovation et à la recherche. Le développement régional participe fortement à la vitalité du tissu des P.M.E. Les collectivités locales et l'État mettent en œuvre de nombreux dispositifs pour attirer les P.M.E vers leurs territoires. Les facteurs qui influencent l'implantation des P.M.E./P.M.I sont connus. Pour la région Nord-Pas-de-Calais ils sont constitués par :

- l'infrastructure régionale (autoroutes, canaux, T.G.V, Eurotéléport, Tunnel sous la Manche, aéroport)
- la main d'œuvre disponible, jeune et de plus en plus qualifiée,
- la proximité des grands centres industriels (Lille est au cœur d'un "*golden triangle européen*"),
- les aides financières : la région a bénéficié des fonds FEDER et FSE utilisés avec plus (Béthune) ou moins (Sambre) de réussite selon les bassins d'emplois. Il ressort principalement que l'expérience dans le domaine de la reconversion est importante et qu'il faut maintenir en activité les entreprises, même si elles sont destinées à disparaître, le temps de mettre en place des activités du Secteur Tertiaire, pour que l'ensemble du tissu industriel ne se délabre pas.
- la qualité de la vie (à laquelle les cadres sont particulièrement sensibles). Depuis une vingtaine d'années, des efforts très importants de la Région, du Département et des Communes, ont amélioré de façon spectaculaire le cadre de vie. Les friches industrielles se résorbent. Les offres culturelles et éducatives sont de

très bonne qualité mais l'attraction parisienne continue à s'exercer sur les 10% d'ingénieurs français formés dans la région.

L'innovation est présentée comme une nécessité absolue pour la compétitivité des entreprises françaises. Très orientée vers l'industrie, l'innovation bénéficie d'une recherche qui occupe le quatrième rang mondial et dont la moitié des effectifs et des crédits sont gérés par le secteur public. Elle concerne toutes les entreprises et naturellement les P.M.E./P.M.I. mais, globalement, ce sont les grandes entreprises qui sont les plus innovantes. Dans le secteur industriel, en 1990, le taux de chiffre d'affaires dû aux produits nouveaux, par rapport au chiffre d'affaires total est de 11,2% pour les P.M.E./P.M.I et de 31,1 % pour les G.E. Les innovations effectuées par les P.M.I concernent surtout les produits mais peu les procédés. Il s'agit davantage d'amélioration de produits existants que de produits nouveaux pour l'entreprise et encore moins pour le marché. De plus, dans leur démarche d'innovation, les P.M.E./P.M.I accordent plus de force à la pression du marché qu'à celle de la technologie. La recherche dans les P.M.E./P.M.I est peu développée. On note une corrélation parfaite entre la taille de l'entreprise et l'importance de la recherche formelle. Si elle est bien maîtrisée, l'innovation présente peu de risques puisque le taux de survie des P.M.I. ayant conduit des projets d'innovation aidés par l'A.N.V.A.R est supérieur à celui de l'ensemble des P.M.I. Enfin, les entreprises indépendantes innovent moins que les entreprises filiales qui ont toutes déclaré bénéficier de la recherche de leur maison mère. Nous voyons là la preuve que la recherche de l'innovation est liée au moyens financiers de l'organisation.

Certaines P.M.E de la région Nord-Pas-de-Calais réalisent des performances à l'exportation. Comme cette dernière a une importance déterminante dans la compétition économique, l'État incite et aide les entreprises à exporter. La C.O.F.A.C.E participe largement à toutes les opérations touchant à l'exportation et une cellule d'accueil (aides et conseils) a été mise en place à la C.R.C.I de Lille.

Dans les P.M.E./P.M.I la communication interpersonnelle se fait sur une base plutôt instinctive, produisant des échanges issus du modèle familial, avec une grande part d'émotivité mal maîtrisée. Les entrepreneurs ayant une formation technique (de type ingénieur) déclarent volontiers que les responsabilités de la communication sociale interne et externe sont diffusées et prévues au coup par coup, selon les circonstances. Les autres affirment assurer eux-mêmes les activités de communication et de gestion des ressources humaines aidés éventuellement par un cadre ou la Secrétaire de Direction.

En ce qui concerne l'innovation, ce qui est apparu surprenant, c'est l'absence, chez 83% des consultés, d'un système efficace de veille technologique. Peu sensibilisés à son utilisation, ces entrepreneurs ne prennent pas la mesure des avantages qu'ils pourraient en tirer. Il y a, à la fois, une énorme lacune dans ce domaine et des tentatives isolées d'y pallier. On peut considérer que lorsqu'un entrepreneur se rend dans un salon d'exposition ou lit la presse professionnelle, parce qu'il souhaite renouveler son équipement, il effectue une

véritable démarche de recherche appliquée. Malheureusement, cette démarche n'existe que dans ce contexte. En général, il connaît aussi les productions de quelques uns de ses concurrents (ceux qui sont géographiquement les plus proches, mais pas forcément les plus importants). Il n'envisage pas d'analyses rigoureuses des produits et des marchés pour répondre avant les autres aux besoins de ses clients. Il compte essentiellement sur ses observations et les demandes de ses commerciaux. Il serait vivement souhaitable que des actions soient entreprises par les organismes professionnels ou consulaires pour inciter la création d'ensembles de veille par secteur, chargés du développement de la R&D, accessibles à moindre coût, à toutes les P.M.E./P.M.I. quelle que soit leur taille. Il semble aussi qu'il y ait une piste d'information du côté de la presse professionnelle qui est beaucoup lue.

Enfin, à l'égard des nouvelles technologies, on constate une grande suspicion vis à vis de ce domaine qui nécessite "*encore une formation supplémentaire*". Il faut admettre que les nouvelles technologies de l'information apportent des changements quelquefois imprévus, souvent irréversibles et contraires à l'habitude du pouvoir et au goût pour la discrétion (voire le secret) des entrepreneurs des P.M.E. En plus, la connaissance d'expériences mal préparées et aux effets dévastateurs entraîne une grande frilosité. On constate cependant que ce sont toujours les entreprises innovantes qui bénéficient des dernières technologies et utilisent des Systèmes d'Information.

Quel type de liens retenir entre communication réussie et la durée de vie des entreprises ? Si, sous le terme de communication nous entendons, les échanges oraux, écrits, kinésiques entre les personnes nous pouvons envisager, après une courte formation, de voir s'installer des rapports moins agressifs. On peut même espérer développer la motivation des personnels à la réussite de l'entreprise. A la limite un certain statu quo pourrait se maintenir. Maintenant, si en termes de communication nous parlons des échanges réalisés dans tous les domaines de l'entreprise par la médiation de l'informatique, il est évident que, de la qualité de ces échanges dépendra la réussite des actions prévues et donc la pérennisation des organisations. Pour peu de temps encore, les entrepreneurs pourront fonctionner sans utiliser de façon absolue les Systèmes d'Information actuellement disponibles et c'est ce qui les trompe. Ils pensent perdurer à l'aune de leur actuel savoir faire. Or, si en France, nous sommes à l'aube d'une révolution des moyens d'information, aux États Unis et au Japon, ils sont en grande partie installés. En Europe, l'Allemagne et l'Italie du Nord ont déjà pris les devants (quant au Royaume Uni, l'état de la mise en oeuvre est tenu secret). Pendant peu de temps encore, au prix de gros investissements personnels en terme de travail, les P.M.E./P.M.I. françaises peuvent ignorer, au moins partiellement, les Systèmes d'Information, mais il n'est vraiment pas souhaitable de leur laisser prendre du retard dans ce domaine. L'Europe se réalise, et les marchés se mondialisent.

Les sociologues de l'entreprise s'accordent pour dire que la survie des entreprises dépend de la motivation des hommes qui les composent. Les organisa-

tions produisant des biens et des services recèlent un énorme potentiel d'énergie, d'idées, de créativité et de volonté d'accomplissement. Elles voient aussi se répéter un fabuleux gaspillage de ces énergies. Mais il n'y a pas de recette miracle pour entraîner les hommes. Trouver les mots justes n'est pas toujours facile. Un rappel rapide des étapes significatives de l'évolution de la gestion des ressources humaines explique comment on a abouti au paysage actuel : à chaque phase une idée dominante a engendré une pratique. Si les motivations au travail sont renforcées par la qualité des relations que le responsable sait entretenir avec ses collaborateurs, elles dépendent tout aussi fortement de l'entreprise elle-même, c'est à dire des structures et de leur organisation, des valeurs de l'entreprise et de sa philosophie du management. La motivation au travail n'est pas seulement un processus interactif qui se crée entre les personnes, c'est aussi une série d'interactions entre les personnes et leur environnement organisationnel. Certaines entreprises sont plus motivantes que d'autres. La gestion stratégique serait plutôt dans une phase "préparadigmatique". Les nombreux modèles de fonctionnement établissent encore des lois contradictoires dont les limites de validité n'ont pas été établies. La gestion de l'entreprise présente un grand nombre de paradoxes : se spécialiser mais rester polyvalente pour gagner en flexibilité, assurer la continuité en innovant, entretenir des oppositions constructives en empêchant les déviances, enfin prendre en compte les qualités de tous et faire de leurs défauts un avantage. On le constate, il n'est pas facile d'être entrepreneur en 1997.

De cette rencontre enrichissante avec le monde des P.M.E./P.M.I, nous retiendrons essentiellement la solitude de l'entrepreneur alors que pratiquement toutes les activités de l'entreprise peuvent être aidées par des organismes très compétents. D'une part, dans leur très grande majorité, les P.M.E/P/MI sont situées dans de petites villes et de ce fait les entrepreneurs se retrouvent écartés des grands centres d'information. Cette situation implique la nécessité d'aller au devant des responsables, éventuellement de constituer des structures très légères en de nombreux lieux de savoir, d'accès facile, ouverts à tous (et tenus à la confidentialité). Les entrepreneurs devraient y trouver des conseils et l'orientation vers une aide spécifique, désintéressée, qui leur fait si souvent défaut et qu'ils ne savent pas solliciter. Il semblerait que ce qui leur manque le plus soit la connaissance exacte des offres disponibles dont ils sont très inégalement informés. Il paraît indispensable de faire diffuser largement les contenus de ces propositions par la presse professionnelle et la presse syndicale qui sont particulièrement lues. D'autre part, nombre d'entre eux, redoutant les difficultés engendrées par les formalités et les délais nécessaires à l'obtention d'une aide (financière ou non) préfèrent ne pas y avoir recours.

Enfin, en ce qui concerne l'innovation plus que les structures, ce sont les formations et les mentalités qui doivent évoluer.

## BIBLIOGRAPHIE

1. ABELL (D.F.), *Defining the business : the starting point of strategic planning*, Prentice Hall, 1980.
2. ABRAHAM (J.), *Culture d'entreprise : essai de formalisation et relation avec la performance*. Économica, 1992.
3. ADER (E.), "L'analyse stratégique moderne et ses outils", *Futuribles*, n°72, 1983.
4. ALARY-GRALL (L) et col., "P.M.I et Recherche : Comment travailler ensemble ?" *Industries* n°25, 1997.
5. AMADO (G.), GUITTET (A.), *La dynamique des communications dans les groupes*, Paris, Armand Colin, collection U, 1975.
6. ANASTASSOPOULOS (J.P), BLANC (G.), NIOCHE (J.P) ET RAMANANTSOA (B), *Pour une nouvelle politique d'entreprise*, Paris, P.U.F, 1985.
7. ANDERSEN CONSULTING, *Foundations of Business Systems*, Dryden Press, Fort-Worth, 1992.
8. ANDREWS (L.), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones, Irwin, 1971.
9. ANSOFF (H.I.), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1984.
10. ANSOFF (H.I.), BRANDENBURG (R.), "A Language for Organizational Design : Part II", *Management Science*, n°17, 1971.
11. ANZIEU (D.), MARTIN (J.), *La dynamique des groupes restreints*, Paris, P.U.F, 5<sup>e</sup> édition, 1979.
12. ARCHIER (G.), SERIEYX (H.), *L'entreprise de troisième type*, Paris, Le Seuil, 1984.
13. ARENA, L. BENZONI, J. de BANDT et P-M ROMANI, *Traité d'Économie Industrielle*, Économica, Paris, 1994.
14. ARGYRIS (C.), "Personality and organization theory revisited", *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, 1973.
15. ARNHEIM (R.), *La pensée visuelle*, Paris, Flammarion, trad. fr. 1976.
16. ARON (R.), *Les étapes de la pensée sociologique*, Gallimard, Paris, 1965.
17. AUBRY (J-M.), SAINT-ARNAUD (Y.), *Dynamique des groupes*, Éditions Universitaires, Paris, 1965.
18. AUSTIN, (J.L), trad. Fr. *Quand dire c'est faire*, Le Seuil, Paris, 1970.

19. AUVINET (J.-M.) et col., *La communication interne au cœur du management*, Les éditions d'organisation, Paris, 1990.
  20. AVENEL (M.), *Des managers et des cadres prêts pour l'Europe de 1993*, Paris, E.S.F, 1990.
  21. AVIS, (P.), *Moi, l'entrepreneur*, Paris, InterEditions, 1987.
  22. BALDWIN (W.L.), et SCOTT (J.T.), "Market Structure and Technological Change", dans *Fundamentals of Pure and Applied Economics*, Harwood, Vol. 17, 1987
  23. Banque de France, "*Cahiers économiques et monétaires*", n° 26, Paris, 1987.
  24. BARRÉ (R.), "*La faiblesse*" de la recherche industrielle française : de quoi parle-t-on ?", Culture technique, N° 18, 1988
  25. BARRÈRE (P.), CAYROL (A.), *La programmation neurolinguistique*, Paris, ed. E.S.F, 1986
  26. BARRIER (G.), *La communication non-verbale*, Paris, édition E.S.F, 1996.
  27. BARTHES (R.), *Le degré zéro de l'écriture*, Paris, Le Seuil, 1972.
  28. BARTHES (R.), *Le plaisir du texte*, Paris, Le Seuil, 1973.
  29. BARTOLI (A.), *Communication et organisation pour une politique générale cohérente*, Paris, Éditions D'Organisations, Collection Campus, Entreprise, Université, 1991.
  30. BATESON (G.), BIRDWHISTELL (R.), GOFFMAN (E.), HALL (E.T.), JACKSON (D), SCHEFLEN (A.), SIGMAN (A.), WATZLAWICK (P.), *La nouvelle communication*, textes recueillis et présentés par Yves Winkin, Paris, Points Seuil, 1981.
  31. BATESON (G.), *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Le Seuil, 1977 (tome 1), 1978 (tome2).
  32. BATESON (G.), "*Information et codification*" in LEVY (A.), *Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, p. 186-92, (extraits du chap. VII [268]), 1965.
  33. BATSCH (L.), *La croissance des groupes industriels*, Paris, Économica (collection Recherche en gestion), 1993.
  34. BATTIAU (M.), "*Permanence et transformations dans la géographie industrielle du Nord-Pas-de-Calais*", *B.A.G.F.*, 1986-2, pp. 77-86.
- BATTIAU, *Les industries textiles de la région Nord-Pas-de-Calais*, P.U.L., Lille, 1976.
36. BAUDRILLARD (J.), *Les stratégies fatales*, Paris, Grasset, 1983.
  37. BAUMOL (W.), PANZAR (J.) et WILLIG (R.), *Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure*, New York Harcourt Brace, 1982.
  38. BAZIN (R.), *Organiser les sessions de formation*, Paris, ESF, 1991.
  39. BÉON (Ph.), *Comment développer la communication interne*, Paris, Nathan, 1995.

40. BENVENISTE (É), *Problèmes de linguistique générale*, Paris, Gallimard, tome 1 : 1966.
41. BENVENISTE (É), *Problèmes de linguistique générale*, Gallimard, Paris, tome 2 : 1974.
42. BERGMANN (A.), ROJOT (J.), *Comportement et organisation*, Vuibert, Paris, 1989.
43. BERNE (É), *Des jeux et des hommes, Psychologie des relations humaines*, Stock, Paris, 1966.
44. BERNE (É), *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?* Tchou, Laffont, Paris, 1977.
45. BERNOUX (Ph.), *La sociologie des organisations*, Points Seuil, 3e édition, Paris, 1985.
46. BERNSTEIN (D.), *Company Image and Reality*, Holt, Rinehard and Winston, Londres, 1984.
47. BERTALANFFY (L.) Von, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris, 1973.
48. BERTHIER (C.) et PARENT (M-C), "Créations, disparitions et restructurations d'entreprises : les effets sur l'emploi des P.M.E.- I.N.S.E.E", *Économie et Statistique*, n°271:272, pp. 13-23, 1994.
49. BIALES (C.), ROLLAND (G.), "Les P.M.E : atouts et handicaps", *Problèmes économiques*, N°2 du 28 mars 1990.
50. BIENAYMÉ (A.), *La croissance de l'entreprise*, vol. 1 : *analyse dynamique des fonctions de la firme*, Paris, Bordas, 1971.
51. BIRDWHISTELL (R.L.), "Kinesics" in Sills (D.L.), ed. *International Encyclopedia for Social Sciences* » New York, Mac Millan, vol. 8, p 379-85, 1968.
52. BIRDWHISTELL (R.L.), "The Language of the Body" in Silverstein (A.), ed. *Human Communication*, Hillsdale, (N. J.) Erlbaum, p203-20, 1974.
53. BIRDWHISTELL (R.L.), Birdwhistell (R.L.), « *Some Discussion of Ethnography, Theory and Method* », in Brockman (J.), ed. *About Bateson*, New York, Dutton, p. 103-44, 1977.
54. BIRDWHISTELL (R.L.), *Kinesics' and context. Essays on Body Motion Communication*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1970.
55. BIZAGUET (A.), 1991, *Le grand marché européen de 1993*, coll. *Que sais-je ?*, Paris, P.U.F, 3e édition avec mise à jour : août 1991.
56. BIZAGUET (A.), *les P.M.E*, coll. *Que Sais-je ?*, Paris, P.U.F, 1991.
57. BOEHM (B.W.), *Software risk management : principles and practice*, I.E.B Software, TAN, 1991.
58. BOLTANSKI (Luc), *Les cadres*, Paris, Les éditions de minuit, 1982.
59. BONIN (Hubert), *La banque et les banquiers en France, du Moyen Âge à nos jours*, Paris, Larousse, 1992.
60. BONTURI (M.) et FUKASAKU (K.), "Mondialisation et échanges intra-entreprises" *Revue économique de l'O.C.D.E.*, n°20 - printemps 1993.

61. BOUDON (R.), et BOURRICAUD (F.), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF, 2ème éd. 1984.
62. BOURDIEU (P.), *Ce que parler veut dire*, Paris, Fayard, 1982.
63. BOURGEOIS (É.), *Les P.M.I innovatrices*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.
64. BOURNOIS (F.), *La gestion des cadres en Europe*, Paris, Eyrolles, 1991.
65. BOURSIER (S.), *L'orientation éducative des adultes*, éditions Entente, Paris, 1989.
66. BOYER (L.), EQUILBEY (N.), *Le projet d'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 1986.
67. BRICOUT (J-L), MALIVERNEY (J.), *Les entreprises françaises dans le monde*, Dree-CFCE, 1993.
68. BROWN (J.A.C.), *The Social Psychology of Industry*, Londres, Penguin Books, 336 p, 1954.
69. BRUYELLE (P.), "Tunnel sous la Manche et mutations urbaines dans la RNOPC", dans *Hommes et Terres du Nord* 1988/1-2, n° spécial Tunnel sous la Manche et développement régional en Europe du Nord-Ouest, pp 21-28, 1988.
70. BRUYELLE (P.), *La communauté urbaine de Lille*, Paris, La documentation Française, 1991.
71. BRUYELLE (P.), DORMARD (S.) PARIS (D.), THUMERELLE(P.J.) : *Éléments de scénarios prospectifs pour le chantier Grand Nord*, Rapport à la D.A.T.A.R, 1992.
72. BUIGUES (P.A.), *Prospective et compétitivité*, New York, Mc Graw-Hill, 1985.
73. BURGELMAN (RA) et SAYLES (LR), *Les intrapreneurs*, New York, Mc Graw-Hill, 1987.
74. BURKE (M.), *Les styles de vie des cadres des entreprises*, Paris, InterEditions, 1982.
75. BURRELL (G.), ET MORGAN (G.), *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann Educational Books, 1979.
76. BURNS (T.) ET STALKER (G.M), *The management of innovation*, Londres, Tavistock, 1961.
77. BURY (Jean-Claude), *L'évaluation de la politique d'aides à la localisation des activités dans les zones de conversion*, Paris, Direction des journaux officiels, 1994.
78. CAPET (M), CAUSSE (G.), & MEUNIER (J.), *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise*, Paris, Économica, 1983.
79. CARDON (A.), LENHARET (V.), NICOLAS (P.), *L'analyse transactionnelle, Un instrument de communication et d'évolution au service des personnes et des organisations*, Paris, Édition d'Organisation, 1979.
80. CARDON (A.), MERMET (S.L), *Vocabulaire de l'analyse transactionnelle*, Paris, Ed. d'Organisation, 1982.
81. CARON (M.), DUPARC (J.B.), "Panorama régional des industries de la Plasturgie", Agence Régionale de Développement Nord-Pas-de-Calais, Lille, 1991.



82. CASH (J.), MC FARLAN (F.), MC KENNEY (J.), APPLGATE (L.), *Corporate information systems management*, Irwin, 1992.
83. CASTILLE (D.), J-L UYTTERSROT, "Trois décennies de mutations économiques", *Dossiers PROFILS, INSEE, n° 44*, 1996.
84. CASTILLE (D.), J-L UYTTERSROT, "L'emploi dans le Nord-Pas-de-Calais de 1989 à 1994", *Dossiers PROFILS, INSEE, n° 45*, 1996.
85. CHANDLER (A.D.) JR., *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge, MA, 1962.
86. CHEVALIER (J.M.) *L'économie industrielle en question*, Paris Calmann-Lévy, 1977.
87. CHIFFRE (J.-D.), TEBOUL (J.), *La motivation et ses nouveaux outils*, Paris, ESF Éditeur, 2<sup>ème</sup> édition 1990.
88. COHEN (E.), "Épistémologie de la gestion", dans JOFFRE (P.) et SIMON (Y.), *Encyclopédie de gestion*, Économica, pp. 1055/74, 1989.
89. COHEN (W.M.), LEVINTHAL (D.A.), "Innovation and learning : the two Faces or R&D" *The Economic Journal*, vol. 99, pp. 569-596, 1989.
90. COLASSE (B.), "Le fait financier dans l'entreprise, esquisse d'une taxonomie", *Techniques Économiques*, février 1979.
91. CORBEL (P.) ET PECCIA-GALETTO (Y.), "Aider les innovateurs, dans *l'Innovation technologique*", Dunod-S.E.S.S.I, pp. 241-248, 1994.
92. CORIAT (B.), ET WEINSTEIN (O.), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie Générale Française, 1995.
93. CUENO (P.), "L'impact de la recherche et développement sur la productivité industrielle", *Économie et Statistique, I.N.S.E.E, n°164, p.3-19, mars 1984*.
94. CUNAT (F.), 1989, "Les bassins d'emplois, forme du territoire inégalitaire" dans *Hommes et Terres du Nord, 1989/1-2, pp. 35-44*.
95. CATHELAT (B.), *Styles de vie*, Paris, Les éditions d'organisation, Collection C.C.A, 1994.
96. C.E.G.O.S -I.P.S.O.S, *Analyse transactionnelle et relations de travail*, Paris, ESF, 1979.
97. C.E.S.I/Paris Île de France, 1989, Atelier 5, "Culture et projet d'entreprise, réalités et fantasmes."
98. CHALVIN (D.), *L'entreprise négociatrice*, Paris, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 1984.
99. CHALVIN (D.), *Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle*, Paris, édition ESF, 1986
100. CHAMBRE RÉGIONALE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE, *Économie régionale, Bilan et perspectives 96/97*, 1996.
101. CHANDEZON (G) ET LANCESTRE (A.), *L'Analyse transactionnelle*, Paris, P.U.F, 1982.

102. CHANDLER (A.D, Jr.), *Strategy and structure*, Cambridge, Mass., MIT Press , 1962.
103. CHIFFRE (J.-D.) ET TEBOUL (J.), *La motivation et ses nouveaux outils*, Paris, ESF, 3ème édition 1994.
104. CHOMSKY (N.), *Syntactic Structures*, La Haye, Mouton, 1957.
105. CIFALI (M.), MOLL (J.), *Pédagogie et psychanalyse*, Coll. « Sciences de l'éducation », Paris, Dunod, 1985.
106. COHEN (E), "Épistémologie de la gestion", in JOFFRE (P.) et SIMON (Y.), *Encyclopédie de gestion*, Paris, *Économica*, , p. 2342-56, 1989.
107. Commissariat Gal. au Plan, 1989, "*La France, l'Europe, X<sup>e</sup> plan 1989-1992*", sous commission P.M.E présidée par Antoine RIBOUD, Rapporteur Général Francis MERRIEN, La documentation Française, (Juillet 1989).
108. CORNU (G.), *Sémiologie de l'image dans la publicité*, Paris, Édition. d'Organisation, 1990.
109. CORRAZE (J.), *les communications non verbales*, Paris, P.U.F, 1980.
110. COURAU (S.), *Les outils d'excellence du formateur*, Paris, ESF, 1994.
111. CRANE (D.) *Invisible Colleges, Diffusion of Knowledge in Scientific Communities*, Chicago, University of Chicago Press, 1972.
112. CREPON (B.), MAIRESSE (J). "Recherche et développement, qualification et productivité des entreprises", *I.N.S.E.E.- MÉTHODES, Innovation et compétitivité*, Paris, *Économica*, n°37-38 Novembre 1993.
113. CROZIER (M.), *La société bloquée*; Paris, Le Seuil, 1970
114. CROZIER (M.), *On ne change pas la société par décret*, Paris, Grasset, 1979.
115. CROZIER (M.), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions, 1989.
116. CROZIER (M.), et FRIEDBERG (E.), *L'acteur et le système*, Paris, Édition du Seuil (Point Politique), 1977.
117. CUDICIO (C.), *Comprendre la programmation neurolinguistique*, Paris, Les éditions d'Organisation, 1987.
118. CUDICIO (C.), *la P.N.L*, Paris, Les éditions d'Organisation, 1988.
119. CYERT (R.M.) et MARCH (J.G), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, Canada Inc., 1963.
120. CYERT (R.M.) et MARCH (J.G), *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970.
121. DAYAN (A.), *Marketing industriel*, Paris, Vuibert, 1985.

122. DEBOURSE J.-P., PAILLOT P. *Avec qui et comment les dirigeants de PME construisent-ils leur vision stratégique ? : analyse de la notion d'équipe dirigeante dans les petites structures*, Rapport pour l'Agence Régionale de Développement, Décembre 1996.
123. DEBRAY (R.), *Vie et mort de l'image, une histoire du regard en occident*, Paris, Gallimard, 1992.
124. DECLERCK (R.P.), DEBOURSE (J.P.), NAVARRE (C), 1983, *Méthode de direction générale*, Paris, Hommes et Techniques.
125. DELAMOTTE (Y.), *Les cadres des entreprises dans un monde en mutation*, Genève, Bureau International du Travail, 1986.
126. DELEBECQUE (B.), DORMARD (S.) et ZUINDEAU (B.), "Un instrument d'analyse du développement régional : la méthode structurale-régionale", *Cahier Lillois d'Économie et de Sociologie*, n°20, 2<sup>ème</sup> semestre 1992, pp. 93-112, 1992.
127. DEMSETZ (H.), "The structure of ownership and theory of the firm", *Journal of law and Economics*, vol. 24, juin 1983.
128. DEPALLENS (G.), JOBARD (J.-P.), *Gestion financière de l'entreprise*, Paris, Sirey, 1986.
129. DESREUMAUX (A.), *Introduction à la gestion des entreprises*, Armand Colin, Paris, 1992.
130. DESREUMAUX (A.), "Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives", *Cahiers de Recherche de l'I.A.E de Lille*, 94/4, 42 p., 1992.
131. DESREUMAUX (A.), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, 107, janvier-février, pp. 86-108, 1996.
132. DESREUMAUX (A.), BENAVENT (C), BECOUR (J.-Ch.), *Programme de recherche sur les facteurs et processus d'évolution des entreprises en longue période. Éléments de méthodologie*, Rapport de recherche, septembre, 87 p. 1994.
133. DESREUMAUX (A.), LOUART (P.), PAILLOT (Ph.), *Les stratégies des entreprises en tant qu'acteurs de l'emploi*, Rapport pour le Ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques), 3 vol., janvier 1995 (51 p.), février 1995 (49 p.), février 1995 (169 p.).
134. DÉTRIE (Ph.), MESLIN-BROYER (C.), *La communication interne au service du management*, Paris, Éditions Liaisons, 1995.
135. DIDI-HUBERMAN (G.), *Ce que nous voyons, Ce qui nous regarde*, Paris, Éd. de Minuit, 1992.
136. DORMARD (S.), 1986, "Cycles et tendances du chômage régional -le Nord-Pas-de-Calais- 1974/1990", *Cahiers Lillois d'Économie et de Sociologie*, n°7, 1<sup>er</sup> semestre 1986.
137. DORMARD (S.), 1986, "L'efficacité économique des aides au développement régional : le cas français", *Économica Internazionale*, vol. 39, n°2-3-4, may-august-november 1986.
138. DORMARD (S.), 1987, "Le système des primes au développement régional dans le Nord-Pas-de-Calais (1955-1986)", *Revue CLES*, n°9 - 1987, pp. 3-24, 1987.

139. DORMARD (S.), 1988, "An History of the Nord-Pas-de-Calais's industrialization (1800-1950), et "Industrial Decline and Conversion Policy in the Nord-Pas-de-Calais Region (1950-1985)", in J.J. Hesse Ed., Regional Structural Change an Industrial Policy in International Perspective, Nomos Verlagsgesellschaft MBH & Co, Baden-Baden, 1988.
140. DORMARD (S.), 1995, "De la coopération intercommunale à une logique de "Pays" : la stratégie de développement du district d'Hénin-Carvin", Document de travail D.A.T.A.R. "Chantier Grand Nord", octobre 1995.
141. DORMARD (S.), 1995, "Spécialisation et dynamisme de l'industrie de la région Nord-Pas-de-Calais," *Colloque Développement économique et reconversion industrielle, Béthune, 21-22 novembre 1995.*
142. DORMARD (S.), 1996, "Les disparités spatiales dans le Nord-Pas-de-Calais en matière d'emploi et de chômage", communication à la Journée d'étude du FREVILLE - Pôle Universitaire Européen sur la ville, "Changement régional et dynamique des territoires : éclairages théoriques et empiriques à propos de l'exemple du Nord-Pas-de-Calais", Villeneuve d'Ascq, 23 février 1996.
143. DORMARD (S.), 1997, "Spécialisation et dynamisme de l'industrie de la région Nord-Pas-de-Calais" dans Développement économique et reconversion industrielle (Éd. J. SACTER et J. CL. VERREZ), Artois Presses Université.
144. DORMARD (S.), 1997, "Spécialisations sectorielles, performances à l'exportation et développement de la région Nord-Pas-de-Calais", *Cinquièmes Journées IFRESI, Lille, 20-21 mars 1997.*
145. DORMARD (S.), 1997, "L'évaluation de l'impact des politiques de développement régional - Techniques et résultats". Congrès de l'A.S.R.D.L.F. "Renouveau régional, renouveau urbain", Lille, 1-3 septembre 1997.
146. DORMARD (S.), 1997, *Le Nord-Pas-de-Calais - Un demi-siècle de reconversion industrielle (en préparation)*
147. DORMARD (S.), BRUYELLE (P.), 1992, *L'intercommunalité : moyen et instrument de développement et d'aménagement pour le futur ?*, Dossier DATAR Prospective et territoire - Chantier Grand Nord, Lille, mars 1992.
148. DORMARD (S.), BRUYELLE (P.), 1995, "Le Nord-Pas-de-Calais dans l'Europe" dans *l'Atlas Nord-Pas-de-Calais - I.N.S.E.E - Région Nord Pas de Calais - Chambres Régionales Consulaires.*
149. DORMARD (S.), BRUYELLE (P.), 1995, "Réflexions concernant le Schéma national d'aménagement et de développement du territoire", Document de travail D.A.T.A.R. "Chantier Grand Nord", septembre 1995.
150. DORMARD (S.), BRUYELLE (P.), PARIS (D.), THUMERELLE ((P.-J.), 1996, "Le devenir de la France du Nord : réflexions prospectives pour 2015", Hommes et Terres du Nord, 1996/3, pp. 166-175.
151. DORMARD (S.), BRUYELLE (P.), THUMERELLE ((P.-J.), PARIS (D.), 1992, *Éléments de scénarios prospectifs pour le chantier Grand Nord*, rapport d'études DATAR, septembre 1992.
152. DORMARD (S.), DELEBECQUE (B.) et ZUINDEAU (B.), 1992, "Un instrument d'analyse du développement régional : la méthode structurale-régionale". *Cahier lillois d'économie et de sociologie*

153. *Droit de la Création publicitaire*, Paris, Éditions L.G.D.J, Édition 1997.
154. DRUCKER (P.F.), *Management : tasks, responsibilities, practices*, Hinneman, 1973, (trad. : *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Paris, Éditions d'Organisation, 1975).
155. DRUCKER (P.F.), *Les entrepreneurs*, Paris, Hachette-Expansion, 1985.
156. DUBY (G.), *Histoire de la France des origines à 1348*, Paris, Larousse, 488 p., 1987.
157. DUBY (G.), *Guerriers et paysans*, Paris, Gallimard, 1973.
158. DUCHESNEAU (T.D.), COHN (S.F.) et DUTTON (J.E.), *Diffusion of innovation : a longitudinal study*, WASHINGTON D.C., National Sciences Foundation, 1979.
159. DUCHÉNEAUT (B.), *Enquête sur les PME/PMI françaises*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur, 1995.
160. DURAND (J.), "Rhétorique et image publicitaire" in *Communications* n°15, Paris, Le Seuil, 1970.
161. DUSAY (J), STEINER (C), *Egograms, How I see you and you see me*, New York, Harper and Row, 1977.
162. DUTAILLY (J-C.), "Aides aux entreprises : 134 milliards de francs en 1982", *Économie et Statistique*, INSEE, n°169, p. 3-13, 1984.
163. ECO (U.), *A theory of semiotics*, Bloomington, Indiana University Press, 1976.
164. ECO (U.), *La guerre du faux*, (trad. française) Paris Grasset, 1986.
165. ECO (U.), *Les limites de l'interprétation*, (Trad. française), Paris, Grasset, 1992.
166. EGGENS (J.B.), "Peut-on parler d'une théorie générale de la firme ?" *Revue Française de Gestion*, mai et novembre 1975.
167. EGGENS (J.B.), "Destin politique de l'entrepreneur", *Revue française de gestion*, Sept./Oct. 1977.
168. ESCARPIT (R.), *L'écrit et la communication*, Paris, P.U.F, Coll. Que sais-je ?, n°1546, 1973.
169. ESCARPIT (R.), *Théorie générale de l'information et de la communication*, Paris, Hachette, 1976.
170. FABBRI (P.), "Considérations sur la proxémique", *Langages*, n°10, 1968, p. 65-75, 1968.
171. FAVEREAU (O), "Organisation et marché", *Revue Française d'Économie*, hiver 1989.
172. FAVEREAU (O), "Vers un calcul économique et organisationnel ?", *Revue d'Économie Politique*, mars-avril 1989.
173. FAYOL (H.), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1968.
174. FERRICELLI (J.) ET JESSUA (C.), "L'entreprise dans l'évolution de la pensée économique", *Connaissance politique*, n°1, Dalloz, Paris, février 1983.

175. FICHEZ (E.), 1993, "La télévision pour la formation : effets de partenariats sur les objectifs des actions", *Actualité de la formation permanente*, Centre INFFO, Paris, pp. 38-44.
176. FICHEZ (E.), 1993, article "compétence" dans le *Dictionnaire critique de la communication*, sous la direction de L. SFEZ, P.U.F, Paris.
177. FICHEZ (E.), 1994, "La production industrielle des biens éducatifs", *Colloque international, "La notion de bien éducatif"*, Roubaix, 14-15 janvier.
178. FICHEZ (E.), 1994, Coordination du numéro 14 de la revue *Études de communication*, "Éducation, formation : le temps de l'industrialisation ?".
179. FICHEZ (E.), 1994. Édition des *Actes du colloque "La notion de bien éducatif. Services de formation et industries culturelles"* SFSIC/INFOCOM, Lille 3.
180. FICHEZ (E.), 1995, "L'intégration de la distance et du présentiel : phénomène marginal ou levier de transformation", *Mscope*, C.R.D.P Versailles, n°9, pp. 106-115.
181. FICHEZ (E.), 1995, "Industrialisation et marchandisation des biens culturels", Conférence 15<sup>ème</sup> rencontre de l'A.S.D.I.F.L.E, Paris, janvier.
182. FICHEZ (E.), 1996, "Éducation, formation, figure de l'utilisateur", Préface, *Cahier de la maison de la recherche. coll. Ateliers*, n°5, pp. 9-12.
183. FICHEZ (E.), 1996, "Nouveaux espaces de formation et dynamique partenariale : une rupture avec les logiques en place ?", *Études de communication*, n°19, pp. 77-93.
184. FICHEZ (E.), 1996, "L'offre éditoriale en matière de multimédia", Atelier des Journées d'études "Outils multimédias et stratégies d'apprentissage du FLE, GERICO/CREDIF, Lille 3, 22-23 mars.
185. FICHEZ (E.), 1997 (avec B. FANTON, Cabinet URBA 2000), "Rapport d'évaluation sur 10 projets financés dans le cadre d'I.R.I.S.I (Initiative Interrégionale par la Société d'information) Lille3 GERICO/Conseil Régional du Nord-Pas-de-Calais.
186. FICHEZ (E.), (à paraître en décembre 1997), in P. Moeglin éd., Chapitre "L'industrialisation contre la médiation", CNDP, Paris.
187. FLATRES (P.), *Atlas et géographie du Nord et de la Picardie*, Flammarion, Paris, 1980.
188. FLOCH (J.-M.), *Sémiotique, Marketing et communication ; Sous les signes, les stratégies*, Paris, P.U.F, 1990.
189. FONTAINE (F.), BERNARD (R.), I.N.S.E.E "Les industries du Nord-Pas-de-Calais. Éléments statistiques 1962-1980". Observatoire économique du Nord-Pas-de-Calais, 1982.
190. FORAY (D.) ET MOPWERY (D.C.), "L'intégration de la R&D industrielle : nouvelles perspectives d'analyse", *Revue économique*, Vol. 41, n°3 mai 1990, pp. 501-530, 1990.
191. FORSYTH (G.), MOUNT (J.), ZINGLER (T), *Entrepreneurship and Small business development, Texts and cases*. Prentice Hall Canada Inc., 1991.
192. FOSTER (R.N.), *L'innovation, avantage à l'attaquant*, Paris, IntrEditions, 1986.

193. FREITZ (A.), "Les P.M.E internationales," *Option Finance*, novembre 1992, 1992.
194. FRESNAULT-DESRUELLE (P.), *L'éloquence des images*, Paris, P.U.F, 1993.
195. FRIEDMAN (K.), « Entretien avec Edward Hall », in *Psychologie*, n°119, pp. 23-29, 1979.
196. FRIEDMANN (G.), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946.
197. FRIEDMANN (G.), *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1948.
198. FRIEDLANDER (F.), BROWN (D.), " *Annual Review of Psychology*" (volume 25), 1974.
199. GAFFARD (J.L.), *Économie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Paris, 1990.
200. GALBRAITH (J.R.), "Stages of Growth", *Journal of Business Strategy*, pp. 70-79, 1983.
201. GALBRAITH (J.R) et NATHANSON (D.A), *Strategy implementation : the role of structure and process*, West Publishing, 1978.
202. GARBETT, (T.F.), *Corporate Advertising : the what, the why and the How*, New York, Mc Graw Hill, 1981.
203. GATTAZ (Y.), *La fin des patrons*, Paris, Laffont, 1980.
204. GAUTIÉ (J.), "Les subventions à l'emploi", Ministère du Travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, Paris, La documentation française, 1994.
205. GAUTHIER (G.), *Vingt leçons sur l'image et le sens*, Paris, Edilig, 1982.
206. GEHIN (J-P), GERME (J-F.), *Formation continue et P.M.E*, Paris, CEREQ, 1985.
207. GELINIER (O.), *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Paris, Coll. Hommes et Techniques, 1984.
208. GUELLEC (D.) (sous la direction de), "Innovation et compétitivité", *Economica-I.N.S.E.E - Méthodes*, Novembre 1993.
209. GIBLIN-DELVALLET (B), *La Région, territoires politiques. Le cas du Nord-Pas-de-Calais de 1900 à nos jours*, Toulouse, Privat, 1982.
210. GIBLIN-DELVALLET (B), *Le Nord-Pas-de-Calais*, Paris, Fayard, 1990.
211. GOFFMAN (E.), *Two studies in the Sociology of interaction*, Indianapolis, Bobbs-Merril., 1961.
212. GOFFMAN (E), Traduction française : *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome I, *La présentation de soi*, et tome II : *Les relations en public*, Paris, Édition de Minuit, 1973.
213. GOFFMAN (E), *Les rites d'interactions*, traduction française. Paris, Éditions de Minuit, 1974.
214. GOMBRICH (E.) et ERIBON (D.), *Ce que l'image nous dit*, Paris, Adam Biro, 1991.
215. GONDRAND (F), *L'information dans les entreprises et les organisations*, Paris, Ed. des Organisations, 1983.

216. GORDON (Th.), *Cadres et dirigeants « efficaces »*, Paris, édition Pierre Belfond, 1980.
217. GOURDIN (M.C.), de LADEBAT (P.), *l'analyse transactionnelle et ses applications dans la vie professionnelle*, Paris, Institut de formation de la Banque de France, 1977.
218. GRAVIER (J-F.), *Paris et le désert français*, Paris, Dunod, 1974.
219. GREEN (H.), PARIS (D.), "Petites et moyennes entreprises et développement régional. France, Angleterre, : études et comparaisons", *Travaux et Documents du L.G.H.* n°9, 1992.
220. GREENAN (N.), "L'organisation du travail dans les P.M.I. se distingue-t-elle de celle des grandes entreprises ?" *INSEE. Économie et Statistique.* n°271/272. pp. 87-103. 1994.
221. GRUERE (J-P.) et MOREL (P), *Cadres français et communications interculturelles*, Eyrolles, Paris, 1991.
222. GUESNIER (B), *Créations d'emplois dans les petites et moyennes entreprises : la France, enquête de l'Union Nationale pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce (U.N.E.D.I.C)*, I.E.R Université de Poitiers, juillet 1986.
223. HAAS, (C.R.), *La pratique de la publicité*, Paris, Dunod, 10<sup>e</sup> édition 1992.
224. HAGGETT (P.), *L'analyse spatiale en Géographie Humaine*, A. Colin, Paris, 1973.
225. HAINEAULT (D.L) et ROY (J.Y.), *L'inconscient qu'on affiche*, Paris, Aubier, 1984.
226. HALL (E.T.) " Handbook for Proxemic Research," Washington, D.C., *Society for the Anthropology of Visual Communication, American Anthropology Association*, 1974.
227. HALL (ET.), *La dimension cachée*, Paris, Points Seuil, 1978.
228. HALL (E.T.), *Le langage silencieux*, Paris, Points Seuil, 1984.
229. HAMBERG (D.), "Invention in the industrial research laboratory" *Journal of political Economy*, pp. 95-115, vo., avril 1969.
230. HANDY (C.), GORDON (C.), GOW (I.), RANDLESON (C.), *Formation: Managers*, Pitman Publishing (G-B), 1988, Paris, Eyrolles, traduction française 1990.
231. HANSEN (R.G.), "Review of P.F. Drucker's innovation and entrepreneurship practice and principles", p.10, *Tuck Today*, hiver 1985
232. HAZEBROUCQ (J-M.), "Les facteurs clefs de succès dans le management des projets" *Revue internationale en Gestion et Management de Projets*, n°1, pp. 27-40, 1993.
233. HAZEBROUCQ (J-M.), "La nouvelle conception de la performance : être efficace oui, mais aussi efficient", *Gestion 2000*, n°2, mars - avril 1995.
234. HAZEBROUCQ (J.M), BADOT (O.), *Le Management de Projets*, Paris, P.U.F, 127 p., 1996.
235. HÉBERT (N.), *L'entreprise et son image*, Paris, Bordas, 1987.



- 236.HELBO (A.), *Sémiologie des messages sociaux* (Du texte à l'image), Paris, Edilig, 1983.
- 237.HENRIET (B.), BONEU (F.), *Audit de la communication interne*, Paris, Éd. d'Organisation, 1990.
- 238.HERZBERG (Fr.), *Work and the nature of man*, 1971, Cleveland, World Publ. C., trad fr. *Le travail et la nature de l'homme*, Paris. Entreprise moderne d'édition, μ, 2e éd. 1972.
- 239.HALLOWELL (I. A.), "Cultural Factors in Spatial Orientation", in Hallowell (I.A.), éd., *Culture and experience*, Philadelphia, University of Pennsylvania, Press, pp. 184-202, 1955.
- 240.HERAN (F.), KRIFA (H), "Stratégies de globalisation des firmes et logiques d'insertion territoriale", communication au XXXIVème colloque annuel de l'A.S.R.D.L.F, Toulouse, 30-31 août et 1er sept. 20 p., 1995.
- 241.I.N.S.E.E - Profils n°44 et 45/1996 et n°6/ juin 1997.
- 242.I.N.S.E.E-RÉSULTATS, "Création et devenir des entreprises de 1987 à 1995", mai 1997.
- 243.IMAI (L.), NONAKA (I) TAKEUCHI (H.), "Managing the New Product Development Process ; How Japanese Firms Learn and Unlearn", Discussion Paper 118, Institute of Business Research, Hitotsubashi University, Tokyo, 1984.
- 244.JAMES (M.), *The OK Boss*, Reading, Addison-Wesley, 1975.
- 245.JAMES (M.), JONGEWARD (D.), *Naître gagnant. L'analyse transactionnelle dans la vie quotidienne*, Paris, interÉditions, 1978.
- 246.JAOUI (G), *Le triple moi*, Paris, Laffont, Collection Réponse , 1979.
- 247.JAOUI (G), GOURDIN (M-C), *Transactions*, Paris, interÉditions, 1982.
- 248.JARNIOU (P.), *l'entreprise comme système politique*, Paris, P.U.F, 1981.
- 249.*Journal Officiel du 13 février 1994*. Loi du 11 février 1994 (n°94-126)
- 250.JOANNIS, (H.), *Le processus de création publicitaire. Stratégie, conception et réalisation des messages*, 3è édition, Paris, Dunod, 1984.
- 251.JOFFRE, (P.) et SIMON (Y.), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Économica, 1989.
- 252.JONGEWARD (D.), SEYER (P.), *Gagner dans l'entreprise, l'A.T dans la vie professionnelle*, Paris, interÉditions, 1980.
- 253.JOHNSON (R.A.), SIMON (Y.), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Économica, 1989.
- 254.JOLY (Martine), *Introduction à l'analyse de l'image*, Paris, Nathan, coll « 128 » , 1994.
- 255.JOSIEN (M.), *Techniques de communications interpersonnelles*, Paris, Éd. d'Organisations, 1991.

256. JULIEN (P.-A.), CARRIERE (J.B.), et HERBERT (L.), "Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les industries des produits de plastique",... *Rapport de recherche, G.R.E.P.M.E.*, 1987.
257. JULIEN (P.-A) et MARCHESNAY (M.), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert gestion, 1988.
258. JOHNSON (R.A). KATS (F.E.) et ROSENZWEIG J.E), *Théorie, conception et gestion des systèmes*, Paris, Dunod, 1970.
259. KAPFERER (J.N.), *Les chemins de la persuasion. De l'influence des médias sur les comportements*, 2<sup>e</sup> édition, Paris. Dunod, 1984.
260. KAST (R. *La théorie de la décision*. Paris. Édition de la Découverte.). 1993.
261. KATZ (D.) et KAHMIN (R.L.), *The social psychology of organizations*, New-York, Wiley, 1966.
262. KAPLINSKY (R.) "Firm size and technical change in a dynamic context", *The Journal of Industrial Economics*, n°1, September 1983.
- 263.- KENNEDY (C.) et THIRWALL (A.P.), "Technical progress : a survey", *Economic Journal*, vol. 82, pp. 11-72 , mars 1982.
264. KERBRAT-ORECHIONI (C.), *L'énonciation - De la subjectivité dans le langage -* , Orléans, Armand Colin, 1980.
265. KERBRAT-ORECHIONI (C.), *La connotation*, Lyon, P.U.L., 1984.
266. KERBRAT-ORECHIONI (C.), *L'implicite*, Paris, Armand Colin , 1986.
267. KLEINKNECHT (A.), "Measuring R&D in small Firms : How Much are We Missing", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 36, pp 253-256 , 1987.
268. KLEINKNECHT (A.) et REIJNEN (O.N.), "More Evidence on the Undercounting of Small Firm R&D", *Research Policy*, vol. 20, pp 579-587, 1991.
269. KOTLER (P.) et DUBOIS (P.), *Marketing Management*, Paris, Publi-Union, 6<sup>e</sup> édition , 1989.
270. KOENIG (G.), *Management stratégique*, Paris, Nathan , 1990.
271. KRISTEVA (J.) et al, *La traversée des signes*, Paris, Le Seuil , 1975.
272. LAUFER (J.), "Comment on devient entrepreneur ?" *Revue Française de Gestion*, Nov. 1975.
273. LAULAN (A-M), *L'entreprise saisie par la communication*, Mcd/CNRS, Paris et Aquitaine Nouvelle Communication, 2 tomes, (163 & 191 p.) , 1988.
274. LAUNAY (R.), *La négociation* , Paris, ESF, 1982.
275. LAUZIER (M.), *Les cadres*, Paris, Dargaud, 1981.
276. LAWRENCE (P.), LORSCH (J.), *Organization and Environment*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1967.

277. LABEL (P.), *Audiovisuel et pédagogie, films, diapositives, magnétoscope*, Paris, ESF, 1979.
278. LE BOTERF (G.) et CHATAIGNER (Y.), *La formation continue des dirigeants des P.M.E.*, Paris, Documentation Française, 1987.
279. LE BOTERF (G.), *Où va la formation des cadres ?* Édition d'Organisation, Paris, 1984.
280. LEBRATY (J.), « Évolution de la théorie de l'entreprise. Sa signification, ses implications ». *Revue Économique*, n°1, 1974.
281. LEDUC (R.), *La publicité une force au service de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1984.
282. LE DUFF (R.), "Analyse de systèmes", *Encyclopédie de gestion*, Paris, Économica, 1989.
283. LEHNISCH (Jean-Pierre), *La communication dans l'entreprise*, PUF, Paris, 2ème édition 1987.
284. LEIF (J.), *Philosophie de l'éducation*, tome 1 à 4, Paris, Delagrave, 1966 à 1984.
285. LEMAIRE (B.), *Entrepreneurs et entreprises du 4è type*, Paris, Édition d'Organisation, 1997.
286. LE PORS (A.), *Les transferts État-Industries en France et dans les pays occidentaux*, Paris, La Documentation Française, 1976.
287. LESOURNE (J.), *l'entreprise et ses futurs*, Paris, Masson, 1985.
288. LEVASSEUR (M.), *Initiation à la comptabilité générale et à l'analyse financière*, Paris, Masson, 1979.
289. LEVASSEUR (M.) et QUINTART (A.), *Finance*, 2<sup>me</sup> éd, Paris, Économica, Coll. Gestion, 1992.
290. LEVIN (R.), KLEVRICK (A.), NELSON (R.) et WINTER (S.G.), "Appropriating the Returns form Industrial Research & Development" *Brooking Paper on Economic Activity*, n°3, 1987.
291. LEVY-LEBOYER (Cl), *Psychologie des organisations*, Paris, P.U.F, 244 p., 1974
292. LEVY-LEBOYER (Cl), *la crise des motivations*, Paris, P.U.F, 1984.
293. LHERITIER (J.L), "Les activités tertiaires dans le Nord-Pas-de-Calais". *Dossier de Profil*, n°21, *Observatoire économique du Nord-Pas-de-Calais*, 1988
294. LHUILLERY (S.) et TEMPLÉ (Ph.), "L'organisation de la recherche et développement des PME-PMI", *INSEE, Économie et Statistique*, n° 271/272, 1994.
295. LIKERT (R.), *New patterns of management*, New York, Mac Graw-Hill, 1961.
296. LIKERT (R.), *The human organization*, 1967, New York, Mac Graw-Hill, traduction française : *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1974.
297. LIPPITT (G.L.), , SCHMIDT (W.H.), "Crisis in a developing organization", *Harvard Business Review*, nov-dec. 1967.
298. LOUART (P.), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Eyrolles Université, 1993.

299. LOUART (P.), *Succès de l'intervention en G.R.H.*, édition Liaisons, Paris, 1994.
300. LOUART (P.), BEAUCOURT (Ch.), "Pour dynamiser la G.R.H dans les petites entreprises : dialoguer avec les dirigeants". I.A.E Lille, Actes de la 39<sup>e</sup> conférence mondiale de l'I.C.S.B, Strasbourg, Juin 1994 et *Gestion 2000*, n°1, janv./fév. 1995.
301. MC CLELLAND (D.C), *The achieving society*, Princeton, New Jersey, D.V. Nostrand C°, 1961.
302. MAC CLELLAND (D.C), *The achieving society*, D. Van Nostrand, 1961.
303. MAC GREGOR (D.), *The professional manager*, New-York, Mc Graw-Hill, 1967.
304. MAC GREGOR (D.), *The human Side of Enterprise*, Mc Graw Hill, 1960, trad. fr. *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1969. 2<sup>e</sup> éd. 1971.
305. MAC LUHAN (M.), *Pour comprendre les media*. Paris, Le Seuil, 1964.
306. MAC LUHAN (M.), *La galaxie Gutenberg*, RandomHouse, New York, trad. fr. Paris, Le Seuil, 1966.
307. MAC LUHAN (M.), *La défection des cadres supérieurs*. Paris, Le Seuil, 1972.
308. MAHIEU Christian "Conduire le changement dans l'entreprise : gestion des projets d'organisation et action collective organisée", *IX<sup>e</sup> conférence internationale de la Society for the Advancement of Socio-economics*, Montréal, Canada, 5-7 juillet 1997
309. MAIDIQUE (M.A.), "Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovation", *Sloan Management Review*, n°21, hiver 1980.
310. MAINGUENEAU (D.), *Initiation aux méthodes d'analyse de discours*, Paris, Hachette, 1976.
311. MAKRIDAKIS (S.) et col., *Le défi européen*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.
312. MALLET et ISAAC, *L'âge classique 1492-1789*, Paris, Marabout Université, Hachette, 1959.
313. MANSFIELD (E.) et col., *The production and application of new industrial technology*, New York, W.W., Norton and Co., 1977
314. MANTOUX (P.), *La révolution industrielle au XVIII<sup>e</sup> siècle*, Paris, 1905.
315. MARCH (J.G.) et SIMON (H.A.), *Les organisations*, trad. fr. Paris, Dunod, 1976.
316. MARCHESNAY (M.), "Is small so beautiful ?" *Revue d'Économie industrielle*, n° 19, 1982.
317. MARCHESNAY (M.), *La stratégie*, Paris, Chotard, 1986.
318. MARCHESNAY (M.), "L'externalisation de services aux entreprises : le cas des P.M.E montpelliéraines", *Revue d'Économie Méridionale (REM)*, vol. 36, n°142-143, 2 et 3, 1988.
319. MARCHESNAY (M.), La P.M.E : une gestion spécifique ?" *Économie Rurale*, n°206, Novembre-Décembre 1991.

320. MARCHESNAY (M.), PÉREZ (R.) et REIX (R.), "Compétitivité et système de gestion", dans *Entreprise, gestion et compétitivité*, Paris, Économica, 1984.
321. MARIN (L.), *Des pouvoirs de l'image*, Paris, Seuil, 1993.
322. MARTINET (A.C.), *Stratégie*, Paris, Vuibert, 1983.
323. MARTINET (A.C.), *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw-Hill, 1984.
324. MASLOW (A.H.), *Motivation and personality*, New York, Harper and Row, 1954.
325. MAZIER (J.), STOFFAES (Ch.), "Le repli industriel en Europe : l'exemple de la France" dans *Une nouvelle politique industrielle pour la France*. Paris. La Documentation Française, p.71-112. 1982.
326. MARC (E.), PICARD (D.), *l'École de Palo Alto*, Paris, Retz, 1988.
327. MAISONNEUVE (J.), "Discussion de groupe et formation des cadres", *Sociologie du travail*, janvier-mars 1960, Paris, Éd. Le Seuil, 1990.
328. MAISONNEUVE (J.), *La dynamique du groupe*, Paris, P.U.F., 1978.
329. MEININGER (J.), *Success through transactional analysis in management*, New York, Grosset & Dunlap, 1973.
330. MENARD (C.), *L'économie des organisations*, Paris, La Découverte, 1990.
331. MENDRAS (H.). 8ème éd., *Éléments de sociologie*, Paris, Colin, 264 p., 1979
332. MENDRAS (H.), FORSÉ (M.), *Le changement social, Tendances et paradigmes*, Paris, Colin, 1983
333. METZ (Ch.), "Au delà de l'analogie, l'image". *Communications*, n°15, Paris, Le Seuil, 1970.
334. MEYER (F.-A.), *le management de l'informatique d'entreprise*, Masson, Paris, 1991.
335. MINTZBERG (H.), *The structuring of organizations*, Prentice-Hall, Canada Inc., 1979. (trad. : *Structure et dynamique des organisations*, Éditions des Organisations, Paris, 1982).
336. MINTZBERG (H.), *The nature of managerial work*, Harper and Row, New York, 1983.
337. MINTZBERG (H.), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Éditions d'Organisation et Agence d'Arc, 1986.
338. MINTZBERG (H.), "The design school : reconsidering the basic premises of strategic management". *Strategic Management Journal*, mars-avril 1990.
339. MIQUEL (Pierre), *Histoire de la France, des Bourbons à Charles de Gaulle*, Tome 2, Paris, Marabout Université, 316p., 1976.
340. MONTMORILLON (B.), de, "La croissance contractuelle", *Revue Française de Gestion*, Janv. Fev. 1991.

- 341.MORIN (P.), *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*, 2è éd. augmenté, Paris, Dunod, 1977.
- 342.MORTON (M.S.), *L'entreprise compétitive au futur*, Paris, Édition d'Organisations, 1995.
- 343.MORRISSON (J.), O'HEARNE (J.F.), *Practical transactional analysis in management*, Reading, Addison-Wesley., 1977.
- 344.MORVAN (Y.), *Économie industrielle*, P.U.F, Coll. Systèmes-Décisions., Paris, 1976.
- 345.MORVAN (Y.), *Fondements d'économie industrielle*, Économica, Paris, Coll. Gestion, 1985.
- 346.MOSCAROLA, (J.), *Enquêtes et analyses de données*, Paris, Vuibert, 1990
- 347.MUCCHIELLI (R.), *La conduite des réunions*. Paris, Éditions E.S.F - E.M.E, 1980.
- 348.MUCCHIELLI (R.), *La dynamique des groupes*, Paris, Éditions E.S.F - E.M.E , 1980.
- 349.MUCCHIELLI (R.), *Communication et réseaux de communication*, Paris, E.S.F-E.M.E, 1981.
- 350.MUCCHIELLI (R.), *Directeur des ressources humaines ou de la communication ?* E.S.F-E.M.E, 1990.
- 351.MUCCHIELLI (R.), *Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes*, Paris, Éditions E.S.F-E.M.E , 1991.
- 352.MUCCHIELLI (R.), *Le travail en équipe*, Paris, Éditions E.S.F - E.M.E , 1993.
- 353.NABSETH (L) et RAY (G.F.), *The diffusion of new industrial processes*, Londres, Cambridge University Press, 1974.
- 354.NECK (P. A), NELSON (R. E), 2ème édition (révisée), *Le développement des petites entreprises : politiques et programmes*, Genève, Bureau international du travail, 1992.
- 355.NORA-MINC (I.), *L'informatisation de la société*, Paris, Documentation Française, Rapport , 1980.
- 356.NOVEY (T.), 1973, *Making like work, T.A. for management*, Sacramento, Jalmar Press.
- 357.OGILVY, (D.), , *La publicité selon Ogilvy*, Paris, Dunod, ed. fr. 1984.
- 358.OLINS, (W.), *The Corporate Personality : an Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Londres Design Council, 1978.
- 359.PAGES (M.), *La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Paris, Dunod, , 1968.
- 360.PAGES (M.), et al, *L'emprise de l'organisation*, Paris, P.U.F, 1979.
- 361.PAILOT (P.) "Les théories de la succession managériale : un état des lieux", *Cahiers de la Recherche du C.L.A.R.É.E*, 1995.

362. PAILLOT P. "Épistémologie dialectique et succession managériale : contribution à l'élaboration d'une théorie du lien Dirigeant-Firme", *Cahiers de la Recherche du C.L.A.R.É.E.*, 1997.
363. PARIS (D.) (sous la direction de...), *Le Nord-Pas-de-Calais, une région d'Europe en mouvement*, Paris, Reclus/ La Documentation Française, 1989.
364. PARIS (D.), "La création d'entreprises dans la région Nord-Pas-de-Calais : évolution et dynamique sur la période 1982-1988". *Hommes & Terres du Nord*, n°1-2/1989, 1989.
365. PARIS (D.), "Le Nord-Pas-de-Calais en pointe dans le domaine des pépinières d'entreprises". *La lettre de ODILE n°3 - GIP - Reclus*, pp. 5-6, 1992
366. PARIS (D.), *La mutation inachevée. Mutation économique, mutation et changement spatial dans le Nord/Pas de Calais*, Paris, L'Harmattan, 1993.
367. PARSONS (T.), *The social systems*, The Free Press, 1951.
368. PARSONS (T.), *Structure and process in modern societies*, The Free Press, 1960.
369. PAVITT (K.), "Sectoral Patterns of Technological Change : toward a Taxonomy and a Theory", *Research Policy*, Vol. 13, pp. 213-225, 1984.
370. PENCHENEL, ( P et G), *La Face de la Terre*, A. Colin, Paris, 1988.
371. PÉNINOU (G.), *Intelligence de la publicité*, Paris, Laffont, 1972.
372. PENROSE (E.T. ), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Paris, Hommes et Techniques, 1963.
373. PERETTI (J-M), CAZAL (D.), QUINQUANDON (F.), *Vers le management international des ressources humaines*, Éditions Liaisons, Paris, 1990.
374. PERNIN (D.), *La gestion des cadres*, Paris, Hommes et Techniques, 1985.
375. PETERS (T.J) et WATERMAN (R.H.), *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEdition, 1983.
376. PETIT (F.), *Introduction à la psychologie des organisations*, Toulouse, Privat, 1979.
377. PETIT (M.), *L'Europe interculturelle, Mythe ou réalité ?*, Paris, Éditions d'Organisation, 1991.
378. POPPER (K.), *La connaissance objective*, , Bruxelles, trad. française Édition Complexe , 1978.
379. PORTER (M.E), "Competitive advantage : creating and sustaining superior performance", *The Free Press*, 1985
380. POULON (F.) & col, *Les écrits de KEYNES*, Paris, Dunod., 1985.
381. PROUVOST (B.), *Innover dans l'entreprise*, Paris, Bordas, 1990.
382. QUENNELEC, (M.), "Les statistiques d'entreprises : réalités observées et méthodes d'observation", *Collection I.N.S.E.E, Série n°101*, 1986.

383. QUINN (J.B.), "Technological Innovation, Entrepreneurship and strategy", *Sloan Management Review*, p.21, printemps 1979.
384. QUINN (R.E.) et CAMERON (K.), 1983, "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness", *Management Science*, janvier 1983.
385. RECANATI (F.), *La transparence de l'énonciation. pour introduire à la pragmatique*, Paris, Le Seuil, 1979.
386. REIX (R.), "L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information", *Revue Française de gestion*, n°1, janvier 1990.
387. REIX (R.), *Technologies de l'information et stratégies de partenariat, Mélanges en l'honneur de J. Mérigot*, Économica, Paris, 1992.
388. REIX (R.), *Informatique appliquée à la gestion*, Paris, Foucher, tome 1 (1993), tome 2 (1994),
389. REIX (R.), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris, 1997.
390. REIX (R.), BERGERON (F.), RAYMOND (L.), *L'entreprise et son informatique*, Foucher, Paris, 1990.
391. REIX (R.), BRINGER (M.), *Analyse conceptuelle, données et traitements*, Foucher, Paris, 1993.
392. RHENMAN (E.), *Organization theory for long-range planning*, John Wiley & Sons, New York, 1973.
393. ROBERTS (E.B.), "New Ventures for Corporate Growth", *Harvard Business Review*, n°58, Cambridge, U.S.A, juillet-août 1980.
394. ROETHLISBERGER (F.J.), DICKSON (W.J.), *Management and the worker*, Harvard University, Cambridge, U.S.A, 1939.
395. ROTHWELL (R.), "The characteristics of successful innovators and technically progressive firms", *R&D Management*, n°7, pp. 191, 1987.
396. ROGER-MACHART (J.), *Réussir nos P.M.E.*, Dunod, Paris, 1991.
397. ROSENBLOOM (R.), KANTROW (A.), "The Nurturing of Corporate Research", *Harvard Business Review*, n°59, janvier-février 1982.
398. ROSSIAUD (J.), *Histoire de la France*, Point Seuil, Paris, 1991.
399. ROWE (F.), "L'impact de l'informatisation sur les performances de l'entreprise", *Revue française de gestion*, n°3, 1994.
400. SAINSAULIEU (R.) et al., 1981, *L'effet formation dans l'entreprise*, Paris, Bordas.
401. SAINSAULIEU (R.), 1983, *La démocratie en organisation*, Paris, Méridiens - Klincksieck.
402. SAINSAULIEU (R.), 1987, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz.



- 403.SAINSAULIEU (R.), 1988, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Collection Références.
- 404.SAINSAULIEU (R.) et SEGRESTIN (D.), Vers une théorie sociologique du travail, *Sociologie du travail*, n°3, p. 342-43, 1986.
- 405.SAVAL (H.), *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Paris Dunod, 1975.
- 406.SAVOYE (B.), "Handicaps et atouts des petites entreprises industrielles exportatrices" , 1994
- 407.SAY (J-B), *Cours complet d'économie Politique Pratique*, 3 vol., Guillaumin, Paris, 1928/1930.
- 408.SAYLES (L.R.) et CHANDLER (L.), *Managing Large Systems*, Harper & Row, New York, 1971.
- 409.SCHON (D.),1963 , " Champions for Radical New Inventions" *Harvard Business Review*, n°40, mars-avril 1963.
410. SCHON (D.), 1967, *Technology and Social Change :The concepts push and pull*. Delacorte, New York.
- 411.SCHON (D. A.), 1971, *Beyond the Stable State*, Norton, New York.
- 412.SCHUMACHER(E. F.), *Small is beautiful*, Le Seuil, Paris, 1975, (trad. Fr. Ed. Contretemps 1978).
- 413.SCHUMPTER (J.A.), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1934.
- 414.SCOTT (B.R.), *Stages of corporate development*, *Harvard Business School*, 1971.
- 415.SÉGUIN (F.) et CHANLAT (J-F.), 1983, Tome 1, *L'Analyse des organisations. Une anthologie sociologique*, Les théories de l'organisation, G. Morin éditeur, Montréal, 1983.
- 416.SÉGUIN (F.) et CHANLAT (J-F.), 1987, Tome 2, *L'Analyse des organisations. Une anthologie sociologique*, Les théories de l'organisation, G. Morin éditeur, Montréal, 1987.
- 417.SERIEYX (H.), *Mobiliser l'intelligence dans l'entreprise*, Édition. E.M.E, Paris, 1982.
- 418.SERIEYX (H.), *L'entreprise de 3ème type*, Le Seuil, Paris, 1984.
419. S.E.S.S.I, *Les chiffres clés des P.M.I - 1990, 1992, 1994,1996*.
- 420.SFEZ (L.), *Critique de la communication*, Le Seuil, Paris, 2è Édition, 1990,.
- 421.SILVERMAN (D.), *La théorie des organisations*, 1970, trad. fr. Paris, Dunod, 1973.
- 422.SIMON (H.), *Administration et processus de décision*, Économica, Paris, 1983.
- 423.SKINNER (B.F.), 1971, *Beyond freedom and dignity*, Trad. Fr. *Par delà la liberté et la dignité*, Paris, Laffont, 1972.
- 424.SNOWDON (B.), VANE (H.), WYNARCZYK (P.), *La pensée économique moderne*, Paris, Ediscience International, 1996.

- 425.SOUDER (W.), "*Disharmony Between R & D and Marketing*" *Industrial Marketing Management*, n°10, pp. 67-73, 1981.
- 426.STANWORTH (J.) and CHAPMAN (G. C.), "*Bolton 20 years on : the small firms in the 1990s*", Paul Chapman Publishing, 1991.
- 427.SULGER (F.), *Les gestes vérité*, Paris, Sand. 1986.
- 428.TADDEÏ (D.) et CORIAT (B.), *Made in France*, Paris, LGF, 1993.
- 429.TABATONI ( P), et JARNIOU (P), *Les systèmes de gestion*, Paris, PUF, 1975.
- 430.THEVENET (M.), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1986.
- 431.THURLEY (K.), WIRDENIUS (H.), *Vers un management multiculturel en Europe*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1991.
- 432.TODOROV (B.), "*ISO 9000" une force de management"* , Paris, Gaétan Morin Éditeur, 1996.
- 433.TODOROV (T.), "*Les genres du discours*", Paris, Le , 1978.
- 434.VOLLE (M.), "*L'analyse des données*", Paris, Économica, 1981.
- 435.VICTOROFF, (D.), "*La publicité et l'image*", Paris, Denoël-Gonthier, 1978.
- 436.WATKINS, (J.L.), "The 100 Greatest Advertisements, who wrote them and what they did," *New York, Dover publications, 1959.*
- 437.WATZLAWICK(P.), BEAVIN (JH), JACKSON (DD), "*Une logique de la communication*," W.W. Norton and Company Inc. New York, 1967, Paris, Le Seuil 1972.
- 438.WEBER (MAX), *Essais sur la théorie de la science*, (trad. de l'allemand et introd. par J. Freund), Paris, Plon, 1965.
- 439.WILLIAMSON (J.), *Decoding Advertisements : Ideology and Meaning in Advertising*, London, Marion Boyard Publishers 1978, and New York 1984.
- 440.WILLIANSON (O.E.), *Markets and hierarchies*, New York, Free Press, 1975.
- 441.WILLIANSON (O.E.), *The economic institutions of capitalism*, Free Press, 1986.

**TABLE DES MATIÈRE**

**CHAPITRE 1 : LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES** P.19

**SECTION 1 : QU'EST-CE QUE LES P.M.E/P.M.I ?**

1.1 - LES ESPACES THÉORIQUES DE L'ENTREPRISE.....	21
1.1.1 - Les P.M.E/P.M.I dans l'espace économique théorique.....	24
1.1.2 - L'entreprise de la théorie et l'entreprise de la réalité.....	25
1.1.3 - Des dates repères en Économie Industrielle.....	27
1.2 - LES DIFFÉRENTS TYPES DE CLASSEMENT.....	32
1.2.1 - Classement à partir des effectifs.....	32
1.2.2 - Classement selon les secteurs.....	36
1.2.4 - Classement selon la forme juridique.....	39
1.2.4.1 - Création d'un nouveau type de société.....	40
1.2.4.2 - La constitution d'une Société par Actions simplifiées.....	40
1.2.4.3 - Statut des dirigeants.....	41
1.3 - DÉMOGRAPHIE, DURÉE DE VIE ET DÉFAILLANCES .....	41
1.3.1 - Démographie.....	42
1.3.2 - Durée de vie, pérennité et défaillances.....	49
1.3.3 - Causes de la disparition des jeunes P.M.E/P.M.I.....	53

**SECTION 2 : ATOUTS ET VULNÉRABILITÉS DES P.M.E/P.M.I**

2.1 - LES ATOUTS DE LA P.M.E/P.M.I.....	54
2.1.1 - Un exemple de flexibilité.....	54
2.1.2 - Liens avec l'environnement et stratégies spécifiques.....	56
2.1.3 - Poids des P.M.I dans l'industrie française.....	58
2.2 - VULNÉRABILITÉ CONJONCTURELLE : LES TRANSMISSIONS	
2.2.1 - Transmission des P.M.E/P.M.I.....	60
2.2.2 - Qui sont les repreneurs.....	65
2.2.3 - Stratégies et motivations des repreneurs.....	66
2.3 - VULNÉRABILITÉ STRUCTURELLE : LES DÉSÉCONOMIES	
2.3.1 - Les déséconomies de gestion.....	67
2.3.2 - Les déséconomies de champ.....	68
2.3.3 - Vers une convergences des analyses.....	69

**SECTION 3 : LES P.M.E./P.M.I. RÉGIONALES ET LEUR ENVIRONNEMENT.....71**

3.1 - CARTE D'IDENTITÉ DES P.M.E/P.M.I RÉGIONALES.....	72
3.1.1 - Classement par effectif.....	72
3.1.2 - Classement par secteurs d'activités et par circonscriptions consulaires .....	73
3.1.3 - Classement par statut juridique.....	78
3.2 - RÉALITÉ ENVIRONNEMENTALE DES P.M.E/P.M.I DE LA R.N.O.P.C.....	80
3.2.1 - Le contexte géographique : L'espace régional.....	81
3.2.2 - La R.N.O.P.C en quelques chiffres.....	83
3.2.3 - Les spécificités régionales.....	87
3.2.3.1 - Une population dense et jeune.....	87
3.2.3.2 - Formation et recherche dans la R.N.O.P.C.....	89
3.2.3.3 - Le cadre de vie.....	90
3.3 - L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES P.M.E./P.M.I. DE LA R.N.O.P.C.....	92
3.3.1 - L'agriculture.....	92
3.3.2 - L'Industrie et l'exportation.....	92
3.3.3 - Le tertiaire.....	95

**CONCLUSION DU CHAPITRE.....96**

**CHAPITRE 2 - LES POLITIQUES D'AIDES AUX P.M.E/P.M.I**  
p.99

**SECTION 1 - LES REFORMES LEGISLATIVES EN FAVEUR DES P.M.E/P.M.I**

1.1 - CE QUI A CHANGE POUR LES SOCIETES : LA LOI MADELIN ..... 101  
 1.1.1 - Les simplifications administratives, juridiques, comptables et fiscales ..... 101  
 1.1.2 - Les dispositions sociales ..... 104  
 1.1.3 - Des mesures diverses ..... 105  
 1.2 - LES REFORMES EN COURS ..... 105  
 1.2.1 - La réforme JUPPE ..... 105  
 1.2.2 - La réforme RAFFARIN ..... 107  
 1.2.3 - Les objectifs de ces réformes ..... 108  
 1.3 - LA REFORME DE LA FAILLITE ..... 109  
 1.3.1 - le renforcement de la Prévention ..... 109  
 1.3.2 - Le règlement amiable ..... 110  
 1.3.3 - Le point de vue des professionnels ..... 112

**SECTION 2 - LES POLITIQUES D'AIDES ECONOMIQUES**

2.1 - LES RAISONS HISTORIQUES DE CES AIDES ..... 113  
 2.2 - LES DIFFERENTS TYPOLOGIES DE CLASSEMENTS ..... 115  
 2.2.1 - Typologies opérant de grandes distinctions générales ..... 115  
 2.2.2 - Typologies établies à partir du champ des interventions ..... 116  
 2.2.3 - Les aides en fonction de leur nature ..... 116  
 2.2.4 - Les aides de l'Etat : ..... 117  
 2.2.4.1 - Par rapport à leurs fonctions économiques ..... 117  
 2.2.4.2 - Les aides selon de leur objet ..... 120  
 2.2.4.3 - Les aides à la création d'entreprise ..... 122  
 2.3 - LES ACTEURS DES POLITIQUES D'AIDE ..... 124  
 2.3.1 - Les différents partenaires ..... 124  
 2.3.2 - L'organisation administrative de la gestion des aides ..... 129  
 2.3.3 - Schéma de l'utilisation des ressources ..... 130

**SECTION 3 : LES AIDES ATTRIBUEES DANS LA R.N.O.P.C**

132 ..... 132  
 3.1 - MESURES D'ACTIONS ECONOMIQUES ET DE SOUTIEN A L'EMPLOI ..... 132  
 3.1.1 - L'intervention économique des collectivités locales ..... 133  
 3.1.2 - La reconversion des hommes ..... 135  
 3.1.3 - La reconversion des sites et le développement des fonds existants ..... 136  
 3.2 - EFFICACITE DES POLITIQUES D'AIDE ..... 137  
 3.2.1 - bilan en terme d'emploi ..... 138  
 3.2.2 - Bilan régional ..... 140  
 3.2.3 - Le point de vue des bénéficiaires ..... 141  
 3.3 - L'ENCADREMENT DES CREATEURS : LES RUCHES D'ENTREPRISES ..... 142  
 3.3.1 - les règles départementales ..... 143  
 3.3.2 - Les missions ..... 144  
 3.3.2.1 - Mission de la région ..... 144  
 3.3.2.2 - Mission du directeur de la ruche d'entreprises ..... 144  
 3.3.2.3 - Un mode de fonctionnement en réseau ..... 145  
 3.3.3 - La ruche technologique du Nord ..... 146  
 CONCLUSION DU CHAPITRE ..... 148

**CHAPITRE 3 -**

**DIRECTION ET ENCADREMENT DANS LES P.M.E/P.M.I.**

p. 153

<b>SECTION 1 : LES DIRIGEANTS DES P.M.E/P.M.I.</b> .....	155
1.1 - PROFIL DES ENTREPRENEURS .....	155
1.2 - LES ACTIVITÉS DE MANAGEMENT .....	158
1.2.1 - Constitution des secteurs d'activité .....	159
1.2.2 - Les fonctions opérationnelles .....	159
1.2.3 - Les fonctions logistiques ou de support .....	161
1.3 - QUI SONT LES DIRIGEANTS DE LA R.N.O.P.C ? .....	165
<b>SECTION 2 : LES CADRES DES P.M.E./P.M.I.</b> .....	169
2.1 - QUI SONT LES CADRES ? .....	171
2.2 - CONSTITUTION ET REPRÉSENTATION DU GROUPE .....	172
2.2.1 - Le recrutement des cadres .....	173
2.2.2 - Bilan du recrutement 1995 .....	174
2.2.3 - Perspective 1996 .....	174
2.3 - DIFFÉRENCES ENTRE CADRE ET ENTREPRENEUR .....	175
<b>SECTION 3 : FORMATION DES ENTREPRENEURS ET DES CADRES</b> .....	177
3.1 - QU'EST-CE QUE LA FORMATION ? .....	177
3.1.1 - Quelle formation pour les cadres ? .....	178
3.1.2 - La formation initiale et la formation continuée .....	179
3.1.3 - L'auto-formation .....	181
3.2 - FORMATION DES ADULTES ET CONCEPTION DU TRAVAIL DES HOMMES .....	182
3.2.1 - L'évaluation des formations continuées .....	182
3.2.2 - Exemple d'élaboration d'un Plan de formation .....	184
3.2.2.1 - Rôles des demandeurs .....	184
3.2.2.2 - Avant projet et projet de Plan .....	185
3.2.2.3 - Les aides à la réalisation du Plan .....	188
3.2.3 - Les théories relatives à la motivation des hommes au travail .....	190
3.3 - FORMATIONS ET EMPLOIS DANS LES P.M.I. ....	199
3.3.1 - La qualification dans les P.M.I. ....	199
3.3.2 - Répartition des salariés et des entreprises industrielles .....	199
3.3.3 - Les P.M.I régionales .....	202
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE</b> .....	203

**CHAPITRE 1 - LE DYNAMISME DE L'ENTREPRISE**

**SECTION 1 : DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE**

1.1 - LES GRANDS COURANTS.....	210
1.2 - PROPOSITIONS THÉORIQUES DE DÉVELOPPEMENT.....	213
1.2.1 - Le modèle de LIPPITT ET SCHMIDT.....	213
1.2.2 - Le modèle de GREINER.....	215
1.2.3 - Le modèle d'ADIZES.....	217
1.2.4 - Le modèle de synthèse de QUINN et CAMERON.....	219
1.3 - LE DÉVELOPPEMENT DES P.M.E./P.M.I.....	221
1.3.1 - Création d'emplois et promotions des P.M.E./P.M.I.....	221
1.3.2 - Les limites de la grande taille.....	223
1.3.3 - Trois effets importants.....	223

**SECTION 2 : ÉVOLUTION ET DYNAMISME**

2.1 - L'ÉVOLUTION DES ENTREPRISES.....	226
2.1.1 - Évolution à travers l'histoire.....	226
2.1.2 - Évolution vue par les historiens des affaires.....	230
2.1.2.1 - Étude de A. CHANDLER.....	231
2.1.2.2 - Le modèle de SCOTT.....	231
2.2.3 - Une proposition de synthèse : La reformulation de Galbraith et Nathanson.....	232
2.2 - LES STRATÉGIES TECHNOLOGIQUES.....	234
2.2.1 - Études analytique de RICE et HAMILTON.....	234
2.2.2 - Les nouvelles technologies de l'information.....	236
2.2.3 - Les Systèmes d'Information (S.I.).....	242
2.2.3.1 - Les Systèmes d'Information Interorganisationnels (S.I.I.).....	242
2.2.3.2 - Les Systèmes Interactifs d'Aide à la Décision (S.I.A.D.).....	244
2.2.3.3 - Gestion et contrôle des Systèmes d'Information.....	245
2.3 - LE DYNAMISME DES P.M.E./P.M.I.....	251
2.3.1 - Qu'est-ce qu'une entreprise dynamique ?.....	251
2.3.2 - Comportements stratégiques des entrepreneurs.....	253
2.3.3 - Les effets du dynamisme.....	253

**SECTION 3 : LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU DYNAMISME**

3.1 - LA VEILLE TECHNOLOGIQUE.....	255
3.1.1 - Définition et réalisation.....	255
3.1.2 - Choix de informations et des cibles.....	255
3.1.3 - La situation régionale.....	257
3.2 - L'INNOVATION.....	259
3.2.1 - Gestion de projets innovants.....	260
3.2.1.1 - Les procédures.....	262
3.2.1.2 - Le contenu des offres.....	263
3.2.1.3 - Les conditions de réalisation.....	265
3.2.2 - Établissement de réseaux relationnels.....	266
3.2.2.1 - Les outils de mise en relation.....	266
3.2.2.2 - Les autres ressources régionales.....	268
3.2.3 - Protections des Innovations.....	272
3.2.3.1 - Conditions nécessaires à l'acquisition des droits.....	272
3.2.3.2 - Créations susceptibles d'être protégées.....	273
3.2.3.3 - Les brevets.....	275
3.3 - LA RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT.....	277
3.3.1 - La fonction R&D.....	277
3.3.2 - Les différents types de R&D.....	279
3.3.3 - Taille des firmes et activités novatrices.....	284

<b>CONCLUSION DU CHAPITRE.....</b>	<b>286</b>
------------------------------------	------------

**CHAPITRE 2 - LA COMMUNICATION** P.291

<b>SECTION 1 : QU'EST-CE QUE LA COMMUNICATION ?</b> .....	293
<b>1.1- LES THÉORIES DE LA COMMUNICATION</b>	
1.1.1 - Les grands courants .....	293
1.1.2 - Théorie de l'information et de la communication.....	294
1.1.2.1 - Les définitions.....	294
1.1.2.2 - La théorie de l'information.....	295
1.1.3 - Les composantes de la communication.....	297
1.1.3.1 - Les actants de la communication.....	297
1.1.3.2 - Langue et langage.....	297
1.1.3.3 - Les fonctions du langage.....	298
<b>1.2 - LA COMMUNICATION COMPORTEMENTALE</b> .....	299
1.2.1 - Théories et moyens.....	299
1.2.2 - L'analyse transactionnelle .....	300
1.2.2.1 - Les conséquences de l'utilisation de l'A.T.....	300
1.1.2.2 - Les contrats de changement.....	301
1.2.2.3 - Les comportements d'encadrement en A.T.....	301
<b>1.3 - LA COMMUNICATION KINÉSIQUE</b> .....	304
1.3.1 - La gestuologie.....	304
1.3.2 - Le discours du corps.....	305
1.3.3 - La dimension cachée ou proxémique.....	306
<b>SECTION 2 - LA COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE</b>	
<b>2.1 - COMMUNICATION ET MONDE DU TRAVAIL</b> .....	308
2.1.1 - Les champs de la communication.....	310
2.1.2 - Constitution de l'image de l'entreprise.....	311
2.1.3 - Rôle du directeur de la communication.....	313
<b>2.2 - LES PUBLICS DE L'ENTREPRISE</b> .....	315
2.2.1 - le public interne.....	315
2.2.2 - la communication externe.....	319
2.2.2.1 - La communication avec les fournisseurs et les clients.....	320
2.2.2.2 - La communication avec la distribution.....	322
2.2.2.3 - La communication avec les consommateurs.....	322
2.2.3 - Le rôle des associations de consommateurs.....	323
<b>2.3 - LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES PUBLICS</b> .....	324
2.3.1 - Communication avec l'environnement.....	324
2.3.2 - Communication avec les partenaires institutionnels.....	324
2.3.3 - Constitution de la culture de l'entreprise.....	325
<b>SECTION 3 - LA COMMUNICATION PROFESSIONNELLE</b> .....	326
<b>3.1 - LA COMMUNICATION ÉCRITE DANS L'ENTREPRISE</b> .....	326
3.1.1 - D'où vient l'écriture ?.....	327
3.1.2 - Bref rappel de son évolution.....	327
3.1.3 - Les supports historiques de l'écriture.....	328
<b>3.2 - LA LECTURE DANS L'ENTREPRISE</b> .....	329
3.2.1 - La lecture des documents professionnels.....	330
3.2.2 - Pourquoi lit-on un document dans l'entreprise ?.....	330
3.2.3 - Comment mesurer la facilité de lecture .....	331
<b>3.3 - DE L'USAGE DES MEDIA TRADITIONNELS A TITRE PROFESSIONNEL</b> .....	332
3.3.1 - Les avantages des media traditionnels.....	332
3.3.2 - Le choix des media.....	333
3.3.2 - La réglementation de la communication.....	333
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE</b> .....	335



**CHAPITRE 3 -**  
**ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE**

P.337

*I - Identification de l'entreprise*..... 339

II - LA COMMUNICATION..... 341

III - DÉVELOPPEMENT ET DYNAMISME..... 350

IV - ENTREPRENEURS ET INNOVATION..... 353

**CONCLUSION DU CHAPITRE** ..... 355

**CONCLUSION GÉNÉRALE**..... 357

**BIBLIOGRAPHIE**..... 364

**TABLE DES MATIÈRES**..... 386

**ANNEXES**..... 393

## ***TABLE DES ANNEXES***

**Annexe n°1 - Questionnaire destiné aux entrepreneurs**

**Annexe n°2 - Liste des entreprises sélectionnées pour constituer le panel**

**Annexe n°3 - Liste des entrepreneurs qui ont participé à un entretien approfondi (non publiée)**

**Annexe n°4 - P.M.E/P.M.I qui ont un service de communication depuis plus de 5 ans (non publiée)**

**Annexe n°5 - Liste des D.R.H des entreprises de plus de 500 salariés qui ont servi de groupe comparatif (non publiée)**

**Annexe n°6 - Entrepreneurs et veille technologique - entretiens complémentaires.**

<b>QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX ENTREPRENEURS</b>
--

**I - IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE**

Nom : \_\_\_\_\_ tel. \_\_\_\_\_

1.1 - secteur INSEE \_\_\_\_\_

1.2 - date de fondation de l'entreprise \_\_\_\_\_

1.3 - effectif total \_\_\_\_\_

1.4 - formation du chef d'entreprise \_\_\_\_\_

**II - LA COMMUNICATION :**

A - IDENTIFICATION DU SERVICE DE COMMUNICATION :

2.1 - Y a-t-il un Service ou un Responsable de Communication dans votre entreprise ?

2.1.1 OUI  2.1.2 NON 

2.2 - Si oui, de combien de personnes se compose-t-il ?

221 - 1 personne  222 - 2 personnes  223 - plus de 2 personnes (précisez) : \_\_\_\_\_

2.3 - Quelle est la formation du Responsable de la communication ?

2.3.1 : BTS Communication  2.3.2 : DEUG de Com.  2.3.3 : Licence Com. 2.3.4 : Maîtrise Com.  2.3.5 : autre (précisez si possible)  \_\_\_\_\_**B - DÉFINITION DES MOTIVATIONS QUI ONT SUSCITÉ LA CRÉATION D'UNE STRUCTURE DE COMMUNICATION**

1 - Si vous avez une structure de communication, lui demandez-vous :

a - de réaliser votre communication interne : a.1 OUI  a.2. NON Si NON qui se charge de l'effectuer<sup>1</sup> : a.3 \_\_\_\_\_

b - de concevoir et de réaliser des produits de communication externe :

b.1 OUI  b.2 NON 

Si NON, qui les a réalisés pour vous : 3.1.3 \_\_\_\_\_

c - de gérer des événements (portes ouvertes, stand, réunion) c.1 OUI  c.2 NON 

Si NON, qui le fait pour vous : c.3 \_\_\_\_\_

2 - si vous n'avez pas de Structure de Communication, c'est parce que :

2.1 - cela ne vous paraît pas utile : 2.2 - votre entreprise est trop petite 2.3 - vous l'assurez vous-même : 2.4 - vous n'avez pas encore eu le temps de l'organiser 2.5 - vous trouvez que cela revient trop cher compte tenu du service rendu 

3 - Jugez-vous que dans votre entreprise les informations professionnelles circulent ?

3.1 - très bien  3.2 - assez bien  3.3 - pas très bien 

4 - Dans votre entreprise, qui recueille les informations ascendantes ? \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> - noter : CE (chef d'entreprise) // PE (personnel de l'entreprise, précisez sa qualité) // EX (fait par une personne extérieure à l'entreprise en free lance) // AG (agence de communication, autre)

5 - Pensez-vous qu'une bonne communication interne peut principalement : (1 seule réponse)

- 5.1 - éviter une grève                       5.2 - développer la motivation de votre personnel   
5.3 - augmenter sa participation à votre développement

**III - DÉVELOPPEMENT et DYNAMISME**

6 - Quels sont les critères qui définissent le dynamisme de votre entreprise ?

- 6.1 \_\_\_\_\_  
6.2 \_\_\_\_\_  
6.3 \_\_\_\_\_  
6.4 \_\_\_\_\_

7 - Pour vous, la réussite d'une P.M.E. c'est (plusieurs réponses possibles) :

- 7.1- conserver ses clients   
7.2- faire de plus en plus de bénéfices   
7.3- se développer jusqu'à devenir une grande entreprise   
7.4- autre (précisez) \_\_\_\_\_

8 - Dans votre PME, croyez-vous qu'il y ait un lien entre **communication et développement** ?

- 8.1 OUI     8.2 NON   
8.3- pourquoi ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9- Pensez-vous qu'il y ait un lien entre **communication et durée de vie** ? 9.1 OUI  9.2 NON

- 9.3 Pourquoi ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IV - - ENTREPRENEUR ET INNOVATION.**

10 - Qui fait la veille technologique dans votre entreprise ?

- \_\_\_\_\_

10.1- Comment décidez-vous la mise en place de nouveaux produits ? \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_

10.2 - Avez-vous des activités de R&D ? OUI    NON

- 10.3 POURQUOI ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11 - Par rapport à cette définition de l'innovation : *Pour un entrepreneur l'innovation est la prise de conscience que l'on peut investir dans tel domaine et que cela peut rapporter*, êtes-vous :

- 11.1 - Tout à fait d'accord     11.2 - A peu près d'accord     11.3 - Pas du tout d'accord

\_\_\_\_\_

## ENTREPRENEURS ET VEILLE TECHNOLOGIQUE

40 Chefs d'entreprises ont accepté de répondre<sup>1</sup>.

Nous revenons sur notre questionnaire et nous souhaitons que vous nous aidiez à l'éclairer. Pouvez-vous nous dire :

**1 - Quel est le nom de votre principal concurrent ?**

100% de réponses nominative (tous estiment connaître le principal concurrent)

**2 - Connaissez-vous personnellement le P-D.G de cette société ?**

OUI : 63% - NON : 37%

**3 - Connaissez-vous d'autres concurrents de nom ou physiquement ?**

Oui : 100% (tous nomment au moins deux entreprises)

**4 - Parmi ceux que vous venez de nommer, peut-on dire qu'ils sont proches ou assez proches de vous géographiquement :**

Proche - 93%

Éloignés - 6% (commentaire : on n'est pas nombreux, on est forcément éloignés )

**4 - Pouvez-vous citer une ou plusieurs de leur fabrication ?**

57% en citent au moins 2,

43% peuvent les citer toutes.

**5 - Connaissez-vous les procédés de leur fabrication ?**

- oui : 57%

- à peu près 31%

- pas bien, mais....12%

**6 - Pensez-vous que les produits de votre principal concurrent soient meilleurs que les vôtres ?**

NON : 63% et ON SURVEILLE : 11%

**6 bis - Si OUI , en quoi sont-ils meilleurs (pour les 37% qui n'ont pas répondu NON) ?**

\* Ce sont les procédés techniques qui font souvent la différence : 53%

\* Ils ne répondent pas vraiment au même marché (clientèle de luxe, exportation) : 15%

**7 - Envisagez-vous de faire changer cette situation ?**

- OUI : 49% (l'ensemble des réponses positives était formulé ainsi : *on essaie, si on obtient les certifications, on pense y arriver ou on fait tout pour y arriver*)

- NON : 51% ainsi répartis :

- |   |     |
|---|-----|
| - Tout le monde doit vivre.                       | 10% |
| - Il faudrait trop investir ...                   | 6%  |
| - On voudrait bien, mais ce n'est pas possible :  | 8%  |
| - On n'est pas assez gros pour les attaquer :     | 7%  |
| - C'est bien comme ça, on a chacun sa clientèle : | 20% |



<sup>1</sup> - Les réponses portent sur de petits nombres et les pourcentages sont arrondis à l'entier le plus proche. La perte de plusieurs dixièmes fait que les pourcentages totaux sont souvent proches de 99% .

D'autre part, l'ensemble de ces résultats ne sont que des tendances vu le petit nombre d'interviewers.

**Nom : BARELLI-LEONARDELLI**

**Prénom : Aline**

**Titre de la thèse : LES P.M.E./P.M.I de la Région NORD-PAS DE CALAIS  
Perspectives de pérennisation par des stratégies de développement et de communication**

THÈSE DE DOCTORAT ÈS SCIENCE ECONOMIQUES

**Mots - clés :**

PME/PMI, innovation, Recherche & Développement, veille technologique, Nouvelles Technologies de l'Information, formation des encadrements, dynamisme, communication interne et externe.

L'objectif de ce travail a été de rechercher les facteurs de pérennité des PME/PMI de la région Nord-Pas de Calais à travers des stratégies de développement et de communication. Un sondage réalisé auprès de 387 PME/PMI régionales a permis de mieux connaître ce corpus. L'âge moyen des PME/PMI françaises est de 16 ans. Nous estimons qu'elles sont pérennes au-delà. Pour faciliter la création, l'implantation et la durée de vie des entreprises de nombreuses aides à la création et au soutien ont été mises en places par les pouvoirs publics qui visaient, en fait, à sauver l'emploi, à travers les fonds européens et les fonds nationaux. Les éléments constitutifs du développement des PME/PMI sont la Recherche & Développement, l'innovation, la veille technologique, le dynamisme lié à l'utilisation des Systèmes d'Information et, la maîtrise de la communication qui est une dynamique transversale et multidimensionnelle. L'innovation est présentée comme une nécessité absolue pour la compétitivité des entreprises françaises. La vie des entreprises dépend également de la motivation et du savoir de hommes qui les composent. Les organisations produisant des biens et des services recèlent un énorme potentiel d'énergie, d'idées, de créativité et de volonté d'accomplissement. Elles voient aussi se répéter un fabuleux gaspillage de ces énergies, la gestion stratégique étant encore en phase préparadigmatique. Ce qui faciliterait le plus la pérennité des PME/PMI sont des activités de recherche et développement, et, la création de produits réellement nouveaux. A l'égard de la créativité et de la communication, plus que les structures, ce sont les formations et les mentalités qui doivent évoluer.

**COMPOSITION DU JURY :**

Serge DORMARD, Professeur à l'Université des Sciences et Technologies (Lille 1), Directeur de la thèse.  
Élisabeth FICHEZ, Professeur à l'Université Charles De Gaulle, (Lille III), Rapporteur.  
Michel LEVASSEUR, Professeur à l'Université du Droit et de la Santé, (Lille II), Rapporteur.  
Alain DESREUMAUX, Professeur à l'Université des Sciences et Technologies (Lille 1)  
Monsieur PETIT - Directeur de la Maison des Professions -