

DAVID + GOLIATH

Bernard ESAMBERT (54),
vice-président de Lagardère Groupe,
président de l'Institut Pasteur

Les entreprises qui gagnent dans le monde d'aujourd'hui

Tous les jours, partout, d'innombrables firmes se créent. Certaines meurent, d'autres se développent pour rejoindre parfois les plus grandes qui profitent de la créativité de ces petites entités dont elles ont souvent facilité la création. D'autres, aidées par les mécanismes du "venture capital" atteignent la maturité sur des créneaux à forte composante technologique (DEC, Canon, Apple, Lotus...) parce qu'elles ont réussi une intégration technologique et commerciale complète.

Les déréglementations et la remise en cause des régies d'État, singulièrement dans le domaine des télécommunications et de la communication, donnent un élan supplémentaire à ce mouvement brownien des entreprises petites et grandes, orienté par les lignes de force d'un champ magnétique centré sur le Sud-Est asiatique en premier lieu, sur les États-Unis et dans une moindre mesure sur l'Europe.

Sans entreprises performantes, dynamiques, il n'y a pas d'industrie saine. Grâce à leur activité, les chefs d'entreprise modèlent notre monde. Ils multiplient nos désirs pour mieux les satisfaire par leurs produits.

Les industriels sont passés



d'une logique d'augmentation de la production et des gains de productivité à une logique de flexibilité qui impose à chaque entreprise, pour défendre sa place sur le marché intérieur et pour gagner des parts à l'exportation, la mise en œuvre de l'innovation, de la qualité, des efforts de vente et d'après-vente. L'approche du chef d'entreprise doit désormais être globale et prendre en compte les aspects humains, sociaux, technologiques, créatifs, commerciaux, financiers... Elle doit faire preuve d'une grande vigueur entrepreneuriale, savoir assimiler les technologies nouvelles, devancer les besoins du marché et servir ceux de la société.

L'entreprise doit aussi passer d'un système pyramidal à un système trapézoïdal, maillé, où l'information et la responsabilité sont partagées et les cloisonnements

brisés. Sa référence n'est plus le concurrent géographique immédiat mais celui qui est le mieux placé dans le monde, qu'il soit japonais, taiwanais, coréen ou américain, rechercher dans un environnement universitaire de qualité la présence de personnel qualifié, des conditions de vie agréables pour le personnel. L'entreprise doit devenir une communauté d'hommes responsables et solidaires, capables de viser la performance globale et de mettre en œuvre des stratégies "darwinienne", l'environnement sélectionnant à terme les plus adaptés.

Au centre d'un réseau de concepteurs, de chercheurs, de vendeurs, de distributeurs, l'entreprise constitue aussi un système éducatif qui doit transmettre les savoirs et les savoir-faire. Dans des cellules aux effectifs plus restreints elle fait cohabiter un état-major dynamique plus qualifié et des exécutants mieux informés et plus responsables. Elle doit également devenir un "écosystème" en développant des liens interactifs avec l'environnement.

Dans le domaine de la taille, de la diversification et de l'intégration des activités, l'entreprise vit dans la mobilité permanente. Les techniques évoluent et se renouvellent, le cycle des produits se raccourcit, la taille du marché augmente ainsi que le coût de la nécessaire innovation. Le nouvel horizon de la mondialisation impose souvent un

changement d'échelle en matière de fabrication et de recherche-développement. Ainsi la production de masse et la concentration qu'elle entraîne sont-elles, pour certaines activités, contenues dans la compétition économique comme la pluie dans le nuage.

Les atouts

des grands groupes

Ceci explique, contrairement à ce que pensait Schumpeter, que les grands groupes prospèrent, et ils innoveront d'autant mieux qu'ils peuvent amortir les dépenses de recherche-développement sur un immense volume de vente.

La souplesse de fonctionnement et la créativité des petits laboratoires sont certes un atout des PME dans la compétition internationale, mais la concentration des moyens a également ses avantages, dont la sécrétion des hautes technologies. Grâce à leurs brevets et à la complexité des savoir-faire qu'elles accumulent, certaines grandes entreprises disposent souvent d'un quasi-monopole, au moins temporairement.

“Plus que la masse, ce sont la vitesse et la capacité à se concentrer puis à se redéployer qui sont l'art de la guerre”. Ce principe militaire de Clausewitz imprègne désormais la stratégie industrielle des **grands groupes**. D'où leur succès sur les marchés mondiaux. Si l'on ajoute qu'ils s'appuient souvent sur un marché domestique dont ils contrôlent une part importante et qu'ils sont seuls capables d'avoir une approche commerciale mondiale, parfois adossée à un portefeuille important d'activités, on voit que l'accès au marché mondial est souvent réservé à de très grands groupes. Le système bancaire apporte également son appui aux grands combattants de la compétition internationale auxquels il attribue un coefficient de risque moins élevé et donc des

conditions de financement plus favorables et surtout tout l'appui de son ingénierie financière.

Enfin, la logique des économies d'échelle plaide également en leur faveur : la règle de la “courbe d'apprentissage” veut que le coût de fabrication d'un produit baisse sensiblement pour une production double. D'où l'intérêt de prendre une part significative du marché mondial, souvent quelques pour cent, quelquefois davantage dans les secteurs où existe un oligopole restreint à un petit nombre de participants. **Désormais, tout grand groupe mesure sa taille à l'aune du marché mondial** et recherche pour chacun de ses produits un pourcentage significatif de celui-ci afin de pouvoir participer à l'élaboration des prix mondiaux plutôt que de les subir.

Les dieux de la guerre économique seraient-ils en faveur des grands bataillons ? Ce n'est pas une règle générale. De prestigieuses compagnies ont déposé leur bilan, comme Creusot-Loire et Boussac. Sacilor-Usinor, International Harvester et quelques autres ont frôlé le désastre. La résurrection de Chrysler n'a été due qu'à une chirurgie qui a divisé par deux la part mondiale du marché du numéro 3 de l'automobile américain. Et les 60 000 suppressions d'emplois annoncées par Philips sont un signe de précarité de l'emploi, même dans le plus puissant des groupes néerlandais. Si l'on prend une autre échelle de temps, la Compagnie des Indes n'existe plus et les grandes compagnies du moyen âge, les Zaccaria, Frescobaldi, les Bardi Scali et les Médicis ont disparu.

Il est vrai que, si on prend le siècle comme échelle de temps, qui n'est pas mortel ? et dans l'immédiat, la plupart des grandes sociétés ne montrent pas de signes flagrants d'une perte de compétitivité. À la différence de l'albatros de Baudelaire, leurs ailes de géant ne les empêchent pas de marcher. Les dinosaures concurrencés par de plus petits animaux ne sont pas encore tous en voie de disparition.

Vers des unités

à taille humaine

Mais les excès de la croissance pour la croissance, de la dimension pour la dimension, font apparaître leur contrecoup et leur danger. À l'optimum technico-économique se substitue ou plutôt se superpose **l'optimum** humain qui plaide en faveur d'unités de taille plus réduite. Même aux États-Unis où la foi dans la grande firme a un côté quasiment religieux, les universités ont commencé dans les années 70 à s'interroger sur les fondements et les conséquences de ce dogme. L'entreprise est une communauté humaine dans laquelle les travailleurs passent une part importante de leur vie et souhaitent désormais y trouver un cadre plus rassurant, plus propice à la renaissance d'une certaine qualité de relations humaines, qui restaure la personnalité des employés aussi bien que leur solidarité. Ces aspirations ne peuvent être satisfaites que dans de plus petites unités et, dès lors, la grande entreprise doit rassembler davantage à une fédération qu'à un État centralisé à l'excès.

La réduction de la durée de vie des produits et leur différenciation en vue de satisfaire un éventail de goût de plus en plus ouvert limitent également le développement de la production en grande série. **L'innovation trouve un terrain plus fertile dans la petite et moyenne industrie : les trois quarts des produits nouveaux commercialisés par Dupont de Nemours en plus de trente ans ont été découverts en dehors de la Compagnie.** Plusieurs firmes géantes d'outre-Atlantique incitent même certains de leurs cadres à fonder de nouvelles entreprises afin d'exploiter des innovations qui ne relèvent pas directement de leur activité – tandis que la plus grande aptitude au développement, qui fut longtemps l'apanage de la grande industrie, s'étend aux entreprises de taille plus

réduite, grâce au “venture capital” et à un certain renouveau d'intérêt du système bancaire pour tout ce qui n'est pas géant.

Aux États-Unis, **ce sont les petites entreprises qui ont revitalisé l'économie**. Au cours de ces dernières années, les sociétés employant plus de 500 personnes ont perdu près de 4 millions d'emplois entre 1990 et 1994, tandis que celles qui employaient moins de 500 personnes en ont créé près de 8 millions. Pendant cette même période, les PME américaines ont représenté un quart de tous les emplois de haute technologie et ont contribué à plus de la moitié de toutes les innovations apparues. Partout en Amérique du Nord, on recherche des managers pour PME, plus particulièrement dans le domaine du marketing, de la gestion, des ventes et de l'informatisation. De nombreux étudiants, à la sortie des universités les plus prestigieuses, préfèrent créer leur affaire plutôt que de rejoindre les traditionnelles hiérarchies des grands groupes. Et, phénomène nouveau, un tiers des sociétés créées le sont par des femmes. Au Japon, c'est plus de 60 % des élèves des universités qui partent dans les PME.

Certains futurologues prévoient qu'en l'an 2000, 80 % des emplois seront concentrés dans des sociétés de moins de 200 employés. Toujours aux États-Unis, un million d'Américains seront leur propre employeur en l'an 2005.

Partout dans les pays développés, le bilan des PME est loin d'être ridicule.

Depuis 1973, les petites entreprises ont mieux résisté à la crise ou ont maintenu un taux de croissance élevé alors que les pachydermes ont connu un ralentissement de leur développement. Au cours de ces vingt-cinq dernières années, ce sont elles qui ont embauché, indépendamment de la crise. La mondialisation des marchés s'est accélérée et ne concerne pas seulement les grandes entreprises.

En France

Depuis vingt-cinq ans, tous les gouvernements français sans exception ont mis l'accent sur le nécessaire développement du tissu des petites et moyennes entreprises. D'innombrables plans d'appui à la PME et à la natalité industrielle ont vu le jour. Il s'ensuit qu'il est plus facile aujourd'hui de créer une société qu'il y a trente ans. En outre, 15 à 20 % des petites et moyennes sociétés françaises exportent plus de la moitié de leur production et un tiers d'entre elles se développe grâce au marché européen. Plus de 40 % des PME mettent maintenant en œuvre une stratégie globale de compétitivité prenant en considération la qualité et l'innovation. Depuis quelques années, l'accélération des implantations européennes de PME françaises illustre ce phénomène.

Les comparaisons avec l'Allemagne soulignent cependant les progrès à faire dans ce domaine. 400 000 PME non cotées, généralement familiales, tiennent une place importante dans **la capacité exportatrice** et la puissance technologique de notre voisin d'outre-Rhin. Dans certains secteurs comme la mécanique, la taille moyenne des entreprises françaises est d'une centaine d'employés quand elle est de 200 en Allemagne. **Or, il est difficile à une PME de moins de 100 personnes d'embaucher un ingénieur** alors qu'une entreprise allemande de taille moyenne fait travailler une dizaine d'ingénieurs. De tels écarts créent un véritable **effet de seuil difficile à franchir**. Les comparaisons internationales montrent également que le tissu des entreprises françaises de 1 000 à 5 000 salariés n'est pas assez développé. Pourtant, la rentabilité d'exploitation des PME se situe au même niveau que celle des grandes entreprises grâce à la faiblesse relative de leurs charges d'exploitation.

David + Goliath

Dans toutes les régions que traversait le *Tour de France de Deux Enfants* cher à nos grands-parents, des PME échangent des recettes pour mieux exporter, se développer et donc rejoindre le front de la guerre économique. C'est également vrai des milliers de sous-traitants qui proposent désormais de leur propre initiative des produits innovants à leurs clients. Ainsi le monde des fournisseurs conforte-t-il celui des grandes entreprises. Leurs relations, pour être aussi fructueuses qu'en Allemagne et au Japon, nécessitent une confiance mutuelle qui suppose un partenariat non limité à des travaux partiels et temporaires. Bref, il est **très important que PME et grandes entreprises forment un macro-système** dans lequel les petites unités stimulent et rejoignent parfois les grandes, tandis que les plus importantes contribuent à la naissance des petites auxquelles elles offrent un cordon ombilical qui nourrit leur jeune potentiel en cadres, crédits de recherche et marchés garantis.

L'existence d'un tissu complet d'entreprises, des plus petites au plus grandes, constitue un facteur important de dynamisme et de puissance industrielle. La vérité n'est pas entre les PME et les mastodontes industriels, elle est dans l'addition des deux. Sans PME, la grande industrie perdrait le réseau de sous-traitance qui lui confère souplesse et adaptabilité. Le pays perdrait le vivier d'où émergeront de nouveaux champions.

Dans la guerre économique mondiale, petites, moyennes et grandes sociétés sont condamnées à se faire en permanence la courte échelle, de la même façon que le fantassin appuie la colonne blindée. ■