Document generated on 06/06/2025 3:50 a.m.

Revue internationale P.M.E.
Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise

Éditorial

Volume 10, Number 2, 1997

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1009021ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1009021ar

See table of contents

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)
1918-9699 (digital)

Explore this journal

Cite this document

(1997). Éditorial. *Revue internationale P.M.E.*, *10*(2), 5–7.
https://doi.org/10.7202/1009021ar

Tous droits réservés © Presses de l'Université du Québec, 1997

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Éditorial

L'ouverture accélérée des frontières parallèlement à la segmentation croissante des marchés ont deux effets principaux sur le développement des PME. D'abord, en abaissant leur cycle de vie par une concurrence accrue, ces tendances requièrent un renouvellement constant des produits. Ensuite, en invitant à se concentrer sur des marchés de plus en plus ciblés, elles obligent à être à l'écoute de l'évolution rapide des comportements des clients. Pour survivre à long terme, les petites comme les grandes entreprises doivent donc, d'une part, développer de la veille avancée et, d'autre part, être capable de réagir rapidement par de l'innovation sur toute la chaîne de valeur, avec l'appui des firmes en aval et en amont, dans des formes de plus en plus partenariales. Bref, une des clés pour survivre dans une économie de plus en plus changeante est la flexibilité partagée et intelligente.

La flexibilité, c'est la capacité et la qualité d'anticipation des changements et la rapidité de réaction à moindres coûts face à une incertitude grandissante. Elle suppose une stratégie ouverte et des facteurs de production particulièrement souples.

On sait que la planification stratégique est considérée comme étant trop rigide. Henry Mintzberg soutient même que « la stratégie [peut être] une force qui s'oppose au changement, un handicap, une camisole de force... ». Cela ne veut cependant pas dire de ne pas avoir de stratégie. On passerait ainsi d'un mal à un autre en perpétuant une attitude longtemps reprochée aux entreprises occidentales comparées aux firmes japonaises, soit de ne penser qu'à court terme. Mais la flexibilité exige que la stratégie passe d'une procédure stricte, venant avant tout de la haute direction, à un processus mieux partagé dans l'entreprise et plus ouvert aux interrelations entre la commercialisation, la conception et l'exécution. Lorsque cette stratégie est ainsi diffuse, on obtient graduellement ce qu'on appelle des entreprises apprenantes *dans lesquelles tous les services participent d'une façon ou d'une autre à la définition d'une stratégie flexible et à la réactivité à leur niveau de production. Cela n'exige pas nécessairement un recentrage strict (comme le prône la nouvelle théorie de focalisation sur les compétences de base, théorie en vogue maintenant dans les milieux universitaires). Toutefois, cela demande d'être capable de prendre diverses initiatives comme, par exemple, élargir la gamme de produits pour mieux utiliser ses capacités de productions reliées à des activités trop saisonnières.*

La flexibilité signifie aussi une partie d'équipements multifonctionnels et, ainsi, une diminution des irréversibilités que certains équipements lourds entraînent. Elle exige, d'une part, une main-d'œuvre plus polyvalente et plus

apprenante, avec de la formation continue et, d'autre part, une organisation décentralisée et, le plus possible, interdisciplinaire.

Cette décentralisation favorise aussi l'innovation, qui n'est pas nécessairement de l'innovation radicale, avec des produits ou des processus complètement nouveaux. Le plus souvent, et peut-être est-ce la meilleure stratégie, notamment pour les petites entreprises, cette innovation sera graduelle, systématique et, finalement, « globale ». Autrement dit, elle portera sur des changements mineurs sur les produits et les procédés, qui auront l'avantage d'être réguliers et de toucher la plupart des éléments de la chaîne de valeur. En effet, il est toujours plus difficile pour la concurrence d'imiter des dizaines de petites innovations dispersées dans l'entreprise et renouvelées régulièrement que des changements majeurs, même faisant l'objet de brevets. N'oublions pas que le système de brevets suppose, d'une part, d'être capable de limiter les imitations proches (puisque, par définition, il fournit à la concurrence tous les détails sur l'innovation) et, d'autre part, de pouvoir poursuivre les contrevenants, ce qui est rarement à la portée de la plupart des PME.

C'est ce qui explique pourquoi les PME, malgré souvent des équipements moins modernes que dans la grande entreprise et une main-d'œuvre moins spécialisée, réussissent à soutenir la concurrence des grandes entreprises avec leurs structures très compartimentées. D'abord, elles sont capables d'améliorer ou même de transformer et d'utiliser pour des besoins non prévus par le constructeur des équipements moins modernes. De plus, elles tendent à les rendre polyvalents ou, encore, à mieux les relier aux autres équipements plus perfectionnés. C'est ainsi que les statistiques sur la comparaison entre les capacités innovatrices des grandes et des petites entreprises sont faussées, car elles ne prennent pas en compte l'innovation ad hoc *; des études plus complexes montrent que plus de 60 % des PME, y compris les petites, font au moins ce genre d'innovation. De même, une bonne partie du personnel est capable de remplir de multiples tâches et même, dans certains cas, d'improviser selon les besoins particuliers des clients, ce que peu de grandes entreprises peuvent faire sans au préalable avoir fait faire des analyses longues et complexes par les ingénieurs. De plus, dans la plupart des PME, l'entrepreneur tient à avoir des contacts réguliers au moins avec certains clients importants et quelques équipementiers, et participe à une ou deux foires internationales, ce qui lui procure de l'information directe et souvent anticipative et, surtout, toute la subtilité de ce qu'on appelle* l'information implicite ou tacite *(ce qui n'est pas directement dit : un signe de tête, une hésitation, des grands gestes...), soit l'information la plus récente et, souvent, la plus riche. La veille stratégique, soit la capacité de rechercher, de trier, d'analyser et d'utiliser à bon escient l'information précompétitive, capable de soutenir le changement, est donc indispensable pour garantir la flexibilité.*

C'est ce dont traitent les articles de ce numéro de la Revue. Ainsi, l'article d'Olivier Torrès de l'Université Montpellier I montre que les PME fonctionnent souvent fort différemment les unes des autres et recourent même à toutes sortes d'astuces originales pour soutenir leur développement. Il ne conclut toutefois pas à l'approche de cas uniques pour comprendre ces comportements. L'article d'Antonio Minguzzi et de Renato Passaro d'IRAT, à Naples, relève, pour sa part, des processus particuliers d'apprentissage de chaque PME liés aux caractéristiques des entrepreneurs et aux spécificités du milieu économique où ils opèrent. L'article de Jean-Louis Levet du Commissariat général du plan et de Robert Paturel du CERAG de Grenoble applique cette idée de spécificité par une comparaison entre les PMI françaises et allemandes en tenant compte notamment des différences sur le plan des économies.

En note de recherche, à l'occasion de la dixième année de publication de la Revue, Pierre Cossette de l'Université du Québec à Montréal fait part d'une analyse longitudinale des articles et notes de recherches parus, en relevant quelques constances et tendances caractéristiques de l'évolution du réseau de chercheurs francophones et francophiles dans cette nouvelle discipline. Enfin, Louis Jacques Filion de l'École des Hautes Études commerciales de Montréal présente une note de lecture montrant que les diverses analyses plus ou moins récentes sur l'entrepreneur doivent beaucoup à leurs prédécesseurs, mais qu'il reste encore beaucoup à faire pour en arriver à une théorie générale satisfaisante.

La direction

Mintzberg, H. (1987), « Les organisations ont-ils besoin de stratégie ? », *Gestion*, novembre.