

Thème 5 : LA PME

1

I) la petite et moyenne entreprise : des contours difficiles à établir

Comment identifier la PME et quelles sont ses frontières distinctives avec celles d'une entreprise de grande taille ?

Plusieurs critères de référence peuvent être avancés pour les distinguer des plus grandes.

2

A) des indicateurs physiques, de taille ou de chiffre d'affaires

Ce sont les plus connus ; leur sont associés des critères de franchissement, de seuils, utilisés pour la mise en œuvre de la législation fiscale et sociale, parfois comptable.

1) Classification statistique

La loi de modernisation de l'économie d'août 2008 a défini 4 catégories d'entreprises :

- Les micro-entreprises sont des entreprises qui, d'une part occupent moins de 10 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions €.

3

- Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui occupent moins de 250 personnes et ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions € ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions €.
- Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) : celles qui n'appartiennent pas à la catégorie des PME et qui occupent moins de 5 000 personnes et d'autre part ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions € ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions €.
- Les grandes entreprises : Entreprises qui ne sont pas classées dans les catégories précédentes

4

- L'originalité de cette classification est d'introduire la notion d'ETI.

Ces entreprises sont observées avec attention car elles constituent les futurs piliers de l'économie et expriment la capacité de développement des PME.

Leur faible nombre (environ 4000, 3000 si on exclut les filiales des grands groupes), comparativement à un pays comme l'Allemagne, est considéré comme une faiblesse de l'économie française.

5

- En 2018, Sur 3,82 millions d'entreprises, 287 sont des grandes entreprises (GE) emploient 3,9 millions de salariés en équivalent temps plein (EQTP), soit 29 % du total.

A l'opposé, 3,67 millions, **soit 96 %**, sont des microentreprises ; elles emploient 2,4 millions de salariés en EQTP (18 % du total)..

5 800 entreprises de taille intermédiaire (ETI) et 140 000 petites et moyennes entreprises (PME) non microentreprises (3,6% des entreprises) emploient respectivement 25 % et 28 % des salariés (EQTP)

6

- In fine les PME (micro-entreprises et PME hors micro-entreprises) représentent plus de 99% des entreprises mais emploient un peu moins de la moitié des effectifs et réalisent un peu moins de la moitié de la valeur ajoutée.
- Les microentreprises emploient 18 % des salariés, réalisent environ 21 % de la valeur ajoutée des entreprises localisées en France.
- Les PME non microentreprises emploient 28% des salariés et produisent environ 22 % de la valeur ajoutée des entreprises

7

2) Classification comptable

- Au niveau comptable, la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013 relative aux états financiers annuels et consolidés de certaines formes d'entreprises, et aux rapports y afférents distingue 5 catégories d'entreprises.
- Elle prévoit des mesures de simplification pour les micro et petites entreprises.
- Les seuils définissant ces catégories ont été modifiés au 1^{er} mars 2024

8

Catégorie d'entreprises (personnes physiques ou morales)	Bilan et compte de résultat	Annexe	Dépôt au greffe et publicité des comptes annuels (sociétés)
MICRO ENTREPRISES L'entreprise ne dépasse pas 2 des 3 seuils suivants : Total de bilan ≤ 450 000 € CAHT ≤ 900 000 € Salariés permanents ≤ 10	Bilan et compte de résultat abrégés	Dispense	Dépôt obligatoire Publicité non obligatoire
PETITES ENTREPRISES L'entreprise ne dépasse pas 2 des 3 seuils suivants : Total de bilan ≤ 7,5 M€ CAHT ≤ 15 M € Salariés permanents ≤ 50		Annexe simplifiée	Dépôt obligatoire Publicité obligatoire Sauf pour le compte de résultat
MOYENNES ENTREPRISES L'entreprise ne dépasse pas 2 des 3 seuils suivants : Total de bilan ≤ 25 M€ CAHT ≤ 50 M € Salariés permanents ≤ 250	Bilan et compte de résultat de base	Annexe de base	Dépôt obligatoire Publicité obligatoire
GRANDES ENTREPRISES L'entreprise dépasse pas 2 des 3 seuils suivants : Total de bilan > 25 M€, CAHT > 50 M €, Salariés permanents ≤ 250			

9

B) des indicateurs d'influence

Quel impact sur son marché peut avoir une PME ?
Qu'en est-il de l'envergure géographique de sa production, de sa capacité à développer ses parts de marché, de sa productivité, sa rentabilité ?

1) L'envergure géographique des opérations

- Les activités des PME sont généralement locales ou nationales.
- Employés et propriétaires d'une PME appartiennent généralement à une même collectivité
- La part de marché est le plus souvent limitée aux besoins de la clientèle proche.

10

- Le déploiement international est très faible pour les petites et moyennes entreprises mais concerne pratiquement toutes les grandes entreprises.
- Les grandes entreprises concentrent, à elles seules, la moitié du chiffre d'affaires exporté, contre 34% pour les ETI et 16% pour l'ensemble des PME. Les grandes entreprises exportent pratiquement toutes.
- Ces comportements différents à l'export recourent des contrastes sectoriels, la part d'entreprises industrielles étant plus élevée chez les grandes entreprises et les ETI, alors même que l'industrie est davantage exportatrice

11

2) Autres éléments d'influence

La disproportion des moyens engagés s'illustre par les **écarts d'intensité capitalistique**, qui rapporte à l'effectif salarié un indicateur du capital de l'entreprise, généralement les immobilisations corporelles. :

Immobilisations corporelles /effectif salarié

Ces dernières sont de l'ordre de 95 k€ par salarié pour les PME non microentreprises
Ce ratio est deux fois plus élevé pour les ETI et trois fois supérieur pour les grandes entreprises.

12

- Ces deux catégories d'entreprises emploient, en outre, des salariés davantage qualifiés. Elles ont donc une plus forte **productivité du travail** que les PME non microentreprises, avec un niveau de valeur ajoutée par salarié plus haut, de l'ordre de 25% pour les ETI et de 50% pour les grandes entreprises.
- Elles versent aussi **des salaires** supérieurs, respectivement de 6% et de 18%, à ceux des PME (hors microentreprises).

13

- **Le taux de rentabilité économique**
 - de 9,5% pour les entreprises de 0 à 9 salariés
 - 8,1 pour les entreprises de 10 à 249 salariés,
 - 6,7 % pour les entreprises de plus de plus de 250 salariés

Ces résultats peuvent traduire un effet de sélection :

- plus dynamiques, les PME ont aussi une plus grande probabilité de faire faillite. A un moment donné, les petites entreprises survivantes doivent être les plus rentables pour supporter les chocs des premiers temps.
- Ce phénomène est renforcé par les difficultés d'accès au financement bancaire. Les institutions bancaires se montreraient plus sélectives dans l'attribution des prêts vis-à-vis des PME, ne finançant que les projets les plus sûrs. Les agents financiers sélectionneraient ainsi les entreprises à plus forte rentabilité, accentuant d'autant leurs chances de survivre et de croître.

14

- Une analyse plus fine, intégrant également l'âge de l'entreprise, conduit à nuancer ce diagnostic. Les PME plus rentables sont également les plus jeunes : pour les entreprises créées avant 1990, on observe au contraire une relation croissante entre rentabilité et taille.

15

C) des indicateurs de modes de direction

- La PME peut encore s'identifier par le rôle déterminant qu'y joue son dirigeant, dans la plupart des cas entrepreneur au sens de J. Schumpeter, qui tout à la fois décide, dirige et organise son entreprise en maîtrisant la complexité.
- La gestion de la PME est fortement influencée par son dirigeant. Il est la colonne vertébrale de l'entreprise (Torres, 1999).
- **L'organigramme est généralement plat**, ce qui renforce le pouvoir du chef d'entreprise.
- Faible nombre de cadres. Dans sa configuration la plus élémentaire, la PME s'articule autour d'un dirigeant polyvalent, qui supervise lui-même ses salariés.

16

- Torrès (2000) justifie l'absence de ligne hiérarchique par la très forte proximité qui existe entre les subordonnés et le chef d'entreprise. Ce dernier fait preuve **d'un fort leadership** et sa personnalité influence la structure même de la PME
- Le dirigeant de PME est donc **très polyvalent et peu spécialisé**. Il exprime ses propres idées à travers les objectifs qu'il fixe à son entreprise (Marchesnay, 1991). Il assume tous les types de responsabilité: financière, technique, sociale, morale, quelle que soit la forme juridique de l'entreprise

17

- Le dirigeant ne souhaite pas formaliser sa vision et déléguer ses pouvoirs, afin de garder une totale autonomie de décision. On rencontre donc chez le dirigeant de PME l'effet **d'égotrophie** présenté par Torrès (1999): il se considère comme irremplaçable et indispensable à l'entreprise, pour ses employés et les relations extérieures (clients, fournisseurs, banquiers, etc.).

18

II) PME : Une démarche stratégique spécifique

A) Les PME ont-elles une démarche stratégique ?

- **La stratégie** se définit, selon l'historien des affaires Alfred Chandler, comme « la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une firme, l'adoption de politiques déterminées et l'allocation de ressources pour atteindre le mieux possible ces buts ».
- Il est de tradition de penser que les PME n'ont pas de stratégie du fait de leur petite taille ou de l'étroitesse de leur marché (d'ailleurs la plupart des ouvrages en stratégie sont consacrés aux cas des grandes entreprises).

19

■ Cependant

- une entreprise se crée fréquemment sur la base d'un business plan qui énoncera les premières étapes en termes de développement de l'activité. Il s'agit déjà de stratégie.
- Les orientations de croissance du dirigeant vont l'entraîner à prévoir et formaliser différentes étapes en fonction d'un horizon temporel.
- Il s'agit encore de stratégie

20

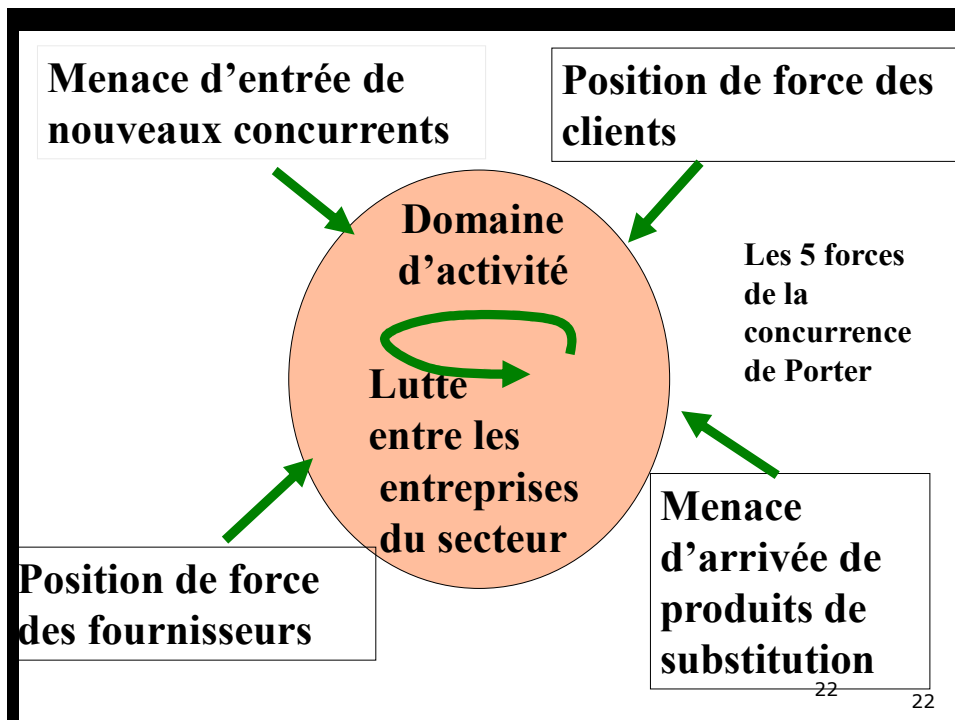
B) Les outils habituels sont-ils adaptés ?

1) Les outils classiques de l'analyse stratégique

- Le modèle des 5 forces concurrentielles de M. Porter ou
- la matrice du Boston Consulting Group (BCG) vont aider la direction de l'entreprise à prendre des décisions stratégiques.

Leur mise en application pourra passer par une planification stratégique qui formalisera l'ensemble des actions liées au déploiement stratégique, à travers des dimensions temporelles et financières.

21



22

- Au début des années 80, M. Porter propose un outil d'analyse du contexte industriel de l'entreprise en regroupant cinq forces qui peuvent influencer ses choix stratégiques. Ce n'est plus seulement une vision financière des parts de marché (comme les matrices) mais c'est un diagnostic plus global de plusieurs dimensions de la gestion qui est proposé (M. Porter, Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1985)
- Plusieurs paramètres définissent les possibilités d'action de chacune des cinq forces concurrentielles en œuvre

23

23

- La lecture du schéma permet d'analyser le présent (les clients, les fournisseurs, les concurrents) mais aussi d'anticiper le futur (l'action des entrants potentiels, des produits substitués).
- Pour Porter, plus l'intensité de ces cinq forces est élevée plus l'attractivité de l'activité est faible.
- Toutefois, les informations nécessaires pour conduire une telle analyse sont difficiles et longues à obtenir, coûteuses. Elles ne permettent effectivement une meilleure connaissance de l'environnement que si elles sont fiables et pertinentes. Là encore, la qualité du système d'information conditionne la qualité du diagnostic.

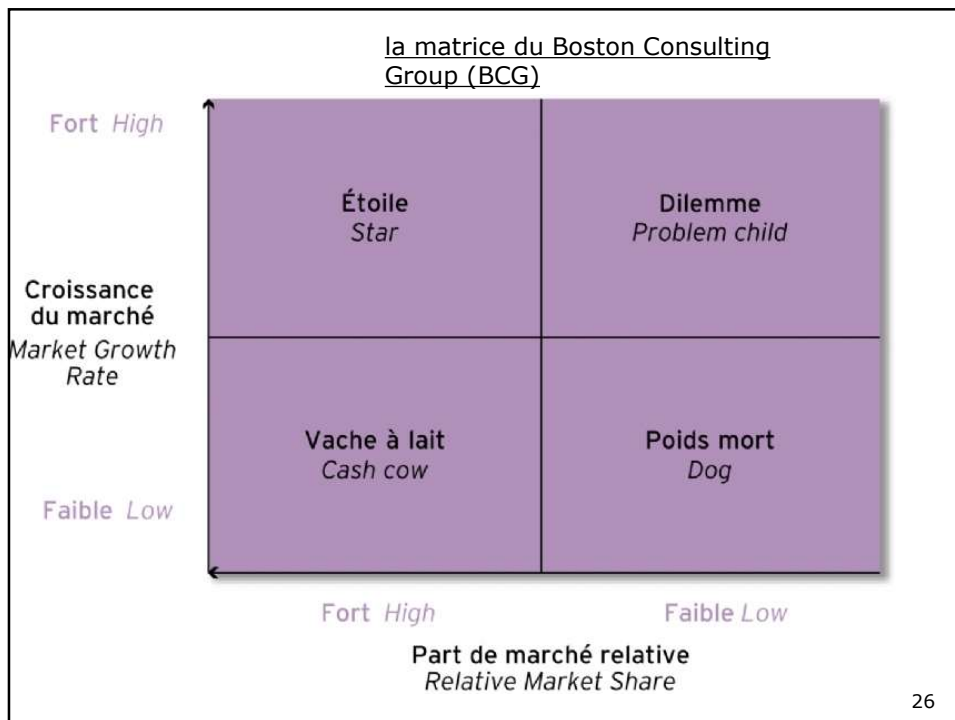
24

24

- En **ordonnée**, l'intérêt du secteur, mesuré par son taux de croissance prévisionnel
- En **abscisse**, la position concurrentielle de l'entreprise indiquée par sa part de marché, comparé à celle de son concurrent le plus important.
- Figurent dans la partie droite les activités où l'entreprise a au moins un concurrent plus important qu'elle
- Dans la partie gauche les activités où l'entreprise jouit d'une position dominante (c'est-à-dire celle où elle bénéficie de coûts bas du faits des volumes élevés et de l'effet d'expérience).
- Dans la partie haute figurent les activités en forte croissance et en dessous celles qui le sont le moins.

25

25



26

26

- **Un produit dilemme** est un produit en phase de lancement, consommateur de liquidités.

Il constitue une incertitude pour l'entreprise

Parcours de la réussite : l'entreprise réussit à conquérir des parts de marché jusqu'à de venir leader : le dilemme devient une vedette

- **Produit vedette** : activité à forte croissance. L'objectif est de rester leader. La rentabilité attendue suffit pour financer les investissements

27

27

- **Produit vache à lait** : position dominante sur un secteur qui ne se développe plus. Il est possible sans investir de maximiser les marges tant que le marché perdure. Permet de dégager des liquidités pour financer les dilemmes

Parcours de l'échec

- **Produit poids mort**

Il s'agit d'un marché en déclin où l'entreprise est dominée. Il ne faut pas y investir, en revanche, il peut être profitable de continuer à l'exploiter tant que le marché perdure.

28

28

- Dans les grandes entreprises, la stratégie sera décidée par les responsables managériaux de l'entreprise, a priori dans l'intérêt des actionnaires. Bien souvent, des consultants aideront les dirigeants dans les choix stratégiques à opérer.
- On voit qu'un certain nombre d'éléments peuvent s'avérer difficilement applicables aux PME :
 - planification sur le long terme,
 - domination du secteur ou portefeuille des différents domaines d'activités stratégiques.
- Certains outils de la stratégie seront donc malaisément transposables dans le contexte PME.

29

2) Leur inadaptation au cas des PME

a) Cas de la matrice du BCG.

Rappel : Elle permet d'identifier les liens financiers entre activités, en fonction de la part de marché relative de l'entreprise et de l'attrait du secteur.

- Initialement créée pour de grands groupes internationaux, cette matrice met en avant l'importance de l'effet de volume : plus l'entreprise est leader, plus elle vend, plus elle produit, plus elle profite d'économies d'échelle et donc plus elle sera rentable.

Or, une PME ne peut mettre en avant un avantage lié à la taille, ce qui fait que la recherche des économies d'échelle n'est pas pertinente.

30

- Par ailleurs, à moins d'évoluer sur une niche spécialisée, la PME est rarement leader.
- Enfin, l'intérêt de la matrice BCG est d'envisager de façon synthétique le cas d'entreprises fortement diversifiées alors que les PME ont tendance à être spécialisées sur une activité donnée.
- b) Cas du modèle des forces concurrentielles de Porter
Le modèle des forces concurrentielles de M. Porter, qui repose sur l'analyse d'une industrie, présente le même type d'écueil : du fait de sa taille, la PME n'a guère de pouvoir de négociation et subit nécessairement la concurrence des plus grandes entreprises.

31

- Pour autant, une PME doit prendre des décisions qui s'avèrent stratégiques et développe des activités combinant ressources et compétences.
- Si nous ne pouvons utiliser les outils classiques, il faut adopter une démarche plus contingente

32

C) Une planification stratégique contingente

1) les grandes caractéristiques de la décision stratégique dans les PME

- Pour Julien et M. Marchesnay (1988), la décision stratégique pour les PME se caractérise par les particularités suivantes :
 - les PME ont une stratégie qui s'avère implicite et non formalisée,
 - l'horizon temporel est limité (deux ans),
 - la stratégie se réalise en fonction du contexte, ce sera l'environnement qui conditionnera la stratégie.

33

■ B. Saporta (1997) complète ce constat :

- ressources limitées en termes de temps, d'informations, de personnel qualifié ;
- étroitesse du portefeuille d'activités ;
- importance des considérations personnelles chez le dirigeant dans la définition de la stratégie ;
- problèmes d'application des choix stratégiques et de collaboration du personnel en raison de l'omniprésence du dirigeant qui décide de tout et qui délègue peu.

2) Les trois dimensions principales qui conditionnent la stratégie des PME

- Trois dimensions conditionnant la stratégie des PME : les caractéristiques organisationnelles, l'importance du propriétaire-dirigeant et l'environnement

34

a) Les spécificités organisationnelles des PME

Diverses caractéristiques permettant de dresser un profil organisationnel type de la PME (Julien P.-A. et Marchesnay M., 1988) : centralisation et personnalisation de la gestion,

- faible spécialisation du travail,
- stratégie intuitive ou peu formalisée,
- forte proximité des acteurs,
- système d'information interne simple et peu formalisé,
- système d'information externe simple basé sur les contacts directs.

35

- Ce constat organisationnel va conduire à une limitation des moyens disponibles. En tout premier lieu, la petite taille entraîne un manque de ressources en termes financiers et en termes de personnels qualifiés. Ceci conduira à limiter l'utilisation d'analyses stratégiques détaillées favorisant une démarche formalisée.

- Si l'étude menée par B. Duchéneaut (1998) indique que les petites entreprises utilisent des outils de prévision (par exemple des budgets prévisionnels) et des outils de suivi (par exemple dans le domaine financier), il semble que les dirigeants recourent rarement à des outils d'analyse.

36

- La stratégie s'envisage en regard des informations permettant d'évaluer les options stratégiques possibles. Dans les PME Les efforts en termes de recherche d'informations vont se focaliser sur la proximité
- Le chef d'entreprise rentre dans une perspective de surveillance active de l'environnement, non pas en mettant en place un système d'information coûteux mais en utilisant un réseau relationnel.

37

- La capacité d'adaptation à l'environnement dépendra notamment de la capacité du dirigeant à pouvoir sélectionner, transmettre et interpréter les informations.
- Ce seront ces réseaux d'information qui assureront à l'entreprise de petite taille une connaissance suffisante de l'environnement, particulièrement nécessaire lorsque le contexte est perturbé.

38

b) L'importance du propriétaire-dirigeant dans la démarche stratégique

- La place centrale du dirigeant apparaît comme incontournable dans la compréhension du processus stratégique des PME
- il existe cependant plusieurs types de profils de dirigeants de PME. On peut notamment citer la typologie PIC et CAP de P.-A. Julien et M. Marchesnay (1996) qui synthétise deux dynamiques des PME : la logique patrimoniale (PIC) et la logique entrepreneuriale plus risquée (CAP).
- **Le profil PIC** (Pérennité – Indépendance – Croissance) correspond à un dirigeant qui crée son entreprise afin d'exercer son métier en dehors de la contrainte d'une activité salariée. ses liens avec l'entreprise sont quasi affectifs. Son but est la pérennisation de l'entreprise voire la transmission et, de ce fait, il évitera une croissance qui pourrait mettre en péril son autonomie

39

- **Le profil CAP** (Croissance – Autonomie – Pérennité) recherchera la croissance, même si elle s'avère risquée. Pour le dirigeant de PME, cette croissance signifiera sa réussite personnelle. Les profits seront utilisés pour financer la croissance de l'entreprise à travers la saisie d'opportunités. Le dirigeant CAP ne va pas hésiter à s'endetter ou s'associer (partage du capital) afin de financer la croissance de son entreprise. Toutefois, s'il est prêt à perdre de son indépendance sur le volet financier, il souhaite garder son autonomie dans sa capacité décisionnelle

40

- Le dirigeant CAP sera moins attaché à son entreprise que le dirigeant PIC. Ainsi, si le résultat de son entreprise s'avérait insatisfaisant, il n'hésiterait pas à s'en débarrasser. Nous comprenons donc que le processus stratégique pour deux PME avec des profils de dirigeants PIC ou CAP entraînera nécessairement des considérations et des issues différentes.
 - Pour l'une, il s'agira d'élaborer une stratégie préservant l'identité et la pérennité de la PME
 - pour l'autre, la stratégie pourra engendrer des risques afin de tendre vers une rentabilité ou une croissance satisfaisant son dirigeant.

41

c) L'environnement

Environnement :

facteurs externes pouvant avoir une influence sur l'entreprise, notamment à travers la notion de captation de ressources.

Le rapport PME/ environnement présente un certain nombre de caractéristiques qui ont une incidence sur sa stratégie :

- En premier lieu, les PME sont des entreprises qui sont fréquemment spécialisées sur une niche ou un créneau stratégique. En se spécialisant sur des marchés réduits, les PME évitent la concurrence frontale avec les grandes entreprises. Leur petite taille (et éventuellement le souhait de contenir leur croissance) favorise cette insertion dans une activité très spécialisée.

42

- **L'importance du proche (Torrès O., 1999) conditionne l'environnement pertinent de la PME.** Les clients ou les fournisseurs peuvent se retrouver à proximité du lieu d'activité de la PME. Des relations amicales peuvent exister avec les financeurs, le recrutement d'employés va s'opérer dans la sphère familiale etc..

Ex : Un dirigeant privilégiera un fournisseur proche avec qui il s'est lié d'amitié, inséré dans son réseau social, en adéquation avec son profil psychologique, plutôt que de rechercher une efficacité économique absolue par l'intermédiaire d'un fournisseur distant

- **La petite taille de la PME ne lui permet pas de modifier son environnement.** La petite entreprise subit l'environnement alors que la très grande firme le modifie largement. De ce fait, sa stratégie est, soumise aux aléas du contexte. La PME n'aurait pas recours aux stratégies délibérées, car préoccupée par la gestion de l'instant qui devra être envisagée sous l'angle de la dépendance

43

- En raison d'un nombre réduit de clients, d'un faible pouvoir de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs, la PME se retrouve en situation de vulnérabilité et, afin de préserver sa survie, tentera de développer une **stratégie qui limitera les risques.**

- Si nous rajoutons la fragilité financière de ces entreprises fortement dépendante du crédit bancaire, nous comprenons que l'entreprise de petite dimension est **soumise à son environnement.**

44