Zeitschrift: Revue économique franco-suisse

Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France

Band: 54 (1974)

Heft: 1

Artikel: Créativité et innovation, clés de la survie des moyennes et petites entreprises

Autor: Demerson, Jean

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-886340

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 14.07.2025

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

JEAN DEMERSON

Créativité et innovation, clés de la survie des moyennes et petites entreprises

Depuis une dizaine d'années le monde des entreprises vit l'ère des concentrations. Devant la menace des puissants groupes internationaux la seule issue possible pour les entreprises de taille moyenne paraît être leur concentration que ce soit par regroupement, association, fusion, absorption, rachat ou tout autre mode d'agglomération. Les dirigeants espèrent ainsi surmonter plus facilement certaines difficultés telles que le financement de gros équipements de production et, surtout, devenir plus compétitifs par la réduction des frais généraux. Beaucoup croient que les petites affaires qui ne se grouperont pas seront, à plus ou moins long terme, condamnées, ce qui revient à postuler que les chances de survie d'une entreprise sont directement liées à sa taille.

Or un tel postulat est sans fondement objectif. Il suffit, pour s'en convaincre, de regarder ce qui se passe aux Etats-Unis : à côté des énormes groupes aux multiples filiales existe un nombre considérable de petites entreprises florissantes dont le secret paraît être la spécialisation dans des créneaux bien délimités qu'elles savent conserver par une créativité permanente.

Il est certain que le coefficient de frais généraux qu'une petite entreprise applique à ses produits est sensiblement plus faible mais son prix de fabrication unitaire est toujours supérieur à celui de gros ateliers ceux-ci bénéficiant de conditions d'achat plus favorables en raison de la taille des séries, d'une productivité souvent supérieure, de moyens d'étude plus performants et de l'emploi de techniques de réduction de coût telle l'analyse de la valeur — toutes possibilités difficilement utilisables dans une petite entreprise.

Pourtant, *la concentration d'entreprises,* si elle permet une entraide pour le financement des investissements, *fait disparaître de nombreux avantages qui constituent les points forts de la petite entreprise :*

— rapidité de décision par suite du remplacement d'un patron unique par un directoire,

— motivation des cadres généralement très grande dans les petites affaires bien dirigées,

— aptitude à l'innovation en diluant les responsabilités et en alourdissant les structures.

Est-il donc intéressant pour deux petites entreprises d'unir leurs destinées ? Nous n'en sommes pas persuadés. Elles ne réussiront à former ensemble qu'une nouvelle petite entreprise à peine moins petite mais terriblement plus lourde. En matière d'entreprise la taille n'est pas proportionnelle au chiffre d'affaires, elle est plutôt liée à ce dernier par une fonction logarithmique.

Ajoutons qu'une concentration d'entreprises, qu'elle corresponde à la fusion de deux firmes de tailles voisines ou à l'absorption de l'une par l'autre, ne se passe généralement pas sans problèmes humains.

Dès que le projet est connu un sentiment d'insécurité et une inquiétude d'avenir se développent particulièrement chez les cadres ; chacun se demande quelle sera sa position dans la nouvelle structure ; même s'il ne redoute pas d'être remercié, il craint toujours de voir l'étendue de ses responsabilités réduite et sa position hiérarchique modifiée par la création de nouveaux postes à des niveaux supérieurs.

L'expérience nous a d'ailleurs maintes fois confirmé que cette crainte n'était pas injustifiée ; on croit en effet réduire les injustices et les conflits entre les responsables homologues en mettant en place une superstructure qui les coiffe. Inutile de s'étonner que, dans de tels cas, qui sont plus fréquents qu'on ne l'imagine, les frais généraux après concentration soient très largement supérieurs à la somme des frais généraux de chacune des deux entreprises avant l'opération.

La concentration — quelle que soit sa forme juridique — n'est pas pour la petite ou moyenne entreprise la seule panacée de survie, et le nombre de divorces décidés après plusieurs années de tentative de co-existence le prouverait s'il en était besoin.

Une solution plus offensive : la recherche de monopoles

Ne pouvant lutter sur des marchés concurrentiels avec les groupes puissants, l'entreprise petite ou moyenne devra rechercher des activités dans lesquelles elle pourra bénéficier, temporairement tout au moins, d'un certain monopole qu'il soit de fait ou de droit.

C'est ainsi qu'elle recherchera des *spécialités* ne tentant pas les grosses firmes, soit que le chiffre d'affaires total paraisse limité, soit que le nombre de modèles décourage les habitués des grandes séries.

Citons à titre d'exemple une entreprise moyenne florissante produisant des clapets et soupapes ; son catalogue comporte près d'un millier de modèles dont certains ne se vendent qu'à quelques exemplaires par an ; de tels produits n'intéressent évidemment pas les gros ateliers automatisés de décolletage.

Une autre voie sera l'orientation vers des segments de marché où l'on exige une précision et une finition exceptionnelles : appareils de mesure, de contrôles, étalons, calibres, etc.

Lorsque ces fabrications sont destinées au grand public, l'entreprise choisira les fractions nobles voire luxueuses de son marché. Par exemple dans le domaine de la mise en œuvre des matières plastiques la plupart des meubles de style moderne de qualité et des objets de décoration sont produits par de petites affaires dont certaines sont à la limite de l'artisanat.

La distribution de ces produits se fait d'ailleurs à travers des réseaux fort différents de ceux des articles fabriqués en grande série et souvent par d'autres petites entreprises « grossistes ».

Mais de telles options ne peuvent être maintenues que si elles s'appuient sur une image de qualité et de sérieux.

Il ne faut pas oublier que, dans la période d'opulence que nous connaissons depuis une quinzaine d'années, le critère essentiel de choix n'était plus le prix — contrairement à ce que beaucoup pensent encore — mais la qualité, l'efficacité, le service — en un mot la satisfaction que procure l'achat.

A noter que cette situation se modifierait profondément si les menaces actuelles de pénurie de matières premières et d'énergie se confirmaient.

Quant au monopole de droit, il se rencontre lorsque l'entreprise exploite en pleine propriété ou sous licence un solide brevet ; ce cas est donc relativement rare, tout au moins en France malgré les encouragements distribués voici quelques années par les instances gouvernementales pour développer, autour de nos centres universitaires, de petites entreprises fondées sur des innovations à l'instar des « spin-off » qui s'alignent le long de la route 128 du Massachusetts.

Mais ces encouragements sont arrivés un peu trop tôt, à une époque où l'esprit et les méthodes de *créativité* n'avaient pas encore pénétré dans l'université et les grandes écoles. Les transferts de la recherche fondamentale à la concrétisation industrielle ont donc été exceptionnels.

Que reste-t-il à l'entreprise dépourvue d'esprit d'innovation ? Une seule voie souvent stérile et risquée : la sous-traitance, les prix en étant contrôlés, les marges écrasées, la spirale de croissance aplatie et le personnel découragé, le tout laissant un processus irréversible s'amorcer.

On peut objecter que les grosses entreprises qui font beaucoup appel à la sous-traitance laissent de moins en moins leurs acheteurs pressurer les petits fournisseurs car elles redoutent leur disparition mais, lors de difficultés conjoncturelles, ce sont toujours les sous-traitants qui souffrent les premiers et nombreuses sont les petites entreprises qui, faute de créativité, ont disparu sous le joug de la sous-traitance.

Le responsable d'une entreprise de petite taille a donc, plus que tout autre dirigeant, un besoin permanent d'idées et de suggestions originales pour piloter son expansion. S'il ne possède pas une imagination exceptionnelle il devra utiliser les méthodes qui favorisent la naissance des idées en particulier les matrices de découverte pour rechercher systématiquement les créneaux et les techniques analytiques — comme la Morphologie de F. Zwicky — pour concevoir des produits ou procédés de fabrication originaux voire brevetables.

Mais le danger principal qui pèse sur de telles entreprises n'est pas au niveau de leurs activités, il est interne : c'est celui de la succession de son animateur. On constate, au cours des séminaires que notre association organise périodiquement sur le management des petites et moyennes entreprises, que la préoccupation majeure de la plupart des participants est l'organisation, à plus ou moins long terme, de leur succession. Si cette dernière n'a pas été minutieusement préparée il se peut que le départ ou la disparition du chef d'entreprise conduise à des situations extrêmement difficiles.

— L'un des héritiers veut vendre sa part de patrimoine pour l'employer d'une autre façon : une telle décision peut compromettre gravement l'équilibre financier de l'affaire.

— Dans d'autres cas les nouveaux actionnaires veulent obtenir des postes salariés pour eux-mêmes ou leurs proches sans que les uns ou les autres aient nécessairement les compétences voulues. L'entreprise devient la « vache à lait » familiale et les cadres extérieurs à la famille se découragent dans un climat psychologique qui se dégrade progressivement.

La variété des situations fait qu'il n'y a pas de solutions toutes faites et qu'il faut — pour ce problème comme pour les autres — trouver des solutions adaptées à chaque cas en faisant appel à l'esprit et aux techniques de la créativité qui ne sont pas réservées aux seules grandes entreprises.

N'oublions pas qu'il est plus facile à de bonnes idées de trouver du financement qu'à des capitaux de trouver de bonnes idées.