

Les corrigés des examens DPECF - DECF 2005

Spécialiste des préparations
à l'Expertise Comptable
DPECF - DECF - DESCF

48h après l'examen sur
www.comptalia.com



L'école en ligne qui en fait + pour votre réussite

ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Durée : 4 heures - Coefficient : 1

Aucun document ni aucun matériel ne sont autorisés. En conséquence, tout usage d'une calculatrice est INTERDIT et constituerait une fraude.

SUJET

A l'aide des textes joints en annexes, d'exemples concrets d'actualité ainsi que de vos connaissances en management d'entreprise et en théorie des organisations, vous traiterez sous forme de dissertation le sujet suivant :

Existe-t-il une taille optimale pour les entreprises ?

NB : la paraphrase des documents devra être exceptionnelle et nécessairement identifiée par des guillemets.

Annexe 1

"Les PME, c'est l'avenir" : une illusion qui a la vie dure par Guillaume Duval.

Les grandes entreprises ont su répondre à la crise du fordisme et dominant aujourd'hui l'économie mondialisée.

A partir de la fin des années 60 et notamment avec le mouvement de mai 1968, le modèle de développement économique qu'on qualifie souvent de "fordiste" entre en crise. Un peu partout dans le monde développé, les ouvriers (et les ouvrières) spécialisés se révoltent contre les conditions de travail dans les grandes usines taylorisées. Ils n'acceptent plus de courber l'échine même en échange de hausses de salaire relativement importantes et régulières. Tandis que les consommateurs, et particulièrement les jeunes, boudent de plus en plus les produits standardisés que fabriquent ces firmes géantes. Du coup, leurs profits fondent comme neige au soleil.

Rapidement, un certain nombre d'auteurs en ont déduit que la logique d'économies d'échelle ⁽¹⁾, qui pousse à la concentration des entreprises (un phénomène très ancien dans le capitalisme), n'opère plus. Dans ce contexte nouveau, les petites entreprises redeviendraient la forme d'organisation la plus adaptée à l'activité économique. C'est en particulier le message que diffusa en 1973 l'économiste Fritz Schumacher, avec un enthousiasme tout messianique, dans le livre *Small is beautiful*. Un ouvrage qui aura un fort retentissement car il correspondait bien à l'air du temps.

De manière plus académique, ce thème sera repris par les universitaires américains Michael J. Piore et Charles F. Sabel en 1984 dans *The second industrial divide*, qui sera traduit en français sous le titre *Les chemins de la prospérité*. Cet ouvrage aura lui aussi une longue carrière, notamment parce qu'il attirait l'attention sur le rôle des réseaux de petites et moyennes entreprises (PME), sur le modèle des districts industriels italiens. Ces thèses (parmi d'autres) vont durablement influencer intellectuels et décideurs publics (de droite comme de gauche) et les convaincre que "les PME, c'est l'avenir". Une conviction forte qui résistera (et qui résiste encore) à une réalité pourtant bien différente.

"Big is beautiful"

Au cours des années 80, les grandes entreprises ont en effet trouvé des réponses à la crise des années 70. Grâce aux méthodes japonaises de production - élimination des stocks, juste à temps... - et aux techniques de différenciation retardée ⁽²⁾, elles sont parvenues à combiner les avantages des faibles coûts liés aux grandes séries et ceux d'une offre beaucoup plus diversifiée que dans les années 60. Swatch a été un précurseur dans ce domaine : grâce à une montre conçue pour supporter des designs multiples et changeants tout en étant produite en très grande série, Swatch a sauvé l'horlogerie suisse gravement menacée par ses coûts élevés. De leur côté, les fabricants automobiles, symboles du fordisme ancienne manière, ont multiplié les options, tandis que les fabricants de meubles, comme Dcea, développaient le système des meubles en kit.

Parallèlement, ces grandes entreprises ont profité des progrès des technologies de l'information pour décentraliser leur production au sein de petites unités à "taille humaine", tout en supprimant les contremaîtres pour les remplacer par le travail d'équipe, où la pression des pairs se révèle beaucoup plus efficace que celle du petit chef pour soutenir la productivité. Les innovations de la dernière décennie marquent ainsi le triomphe de ce "big is beautiful" renouvelé : puces, logiciels, téléphone portable, DVD, moteurs de recherche sur Internet, jeux vidéos..., que l'on prenne n'importe laquelle des innovations majeures qui se sont imposées récemment, on trouve derrière un très petit nombre d'entreprises mondiales géantes.

⁽¹⁾ Economies d'échelle : économies réalisées par une entreprise du fait de sa taille, parce que ses différents services peuvent avoir recours à un même service commun pour telle ou telle tâche ou parce qu'elle peut vendre des produits fabriqués en très grande série.

⁽²⁾ Différenciation retardée : consiste à introduire les éléments qui différencient les produits le plus tard possible dans un processus de production. Le maximum est atteint avec les meubles en kit : c'est le client qui introduit lui-même ces différences après l'achat.

Source : Alternatives économiques, n° 224 (04/2004)
Auteur : Guillaume Duval.

Annexe 2

"L'histoire de l'automobile fourmille de fusions ratées... et de divorces réussis"

Depuis une quinzaine d'années, la consolidation du secteur automobile est jalonnée de divorces plus ou moins spectaculaires, dont le différend entre General Motors et Fiat n'est qu'un énième exemple. De Renault-Volvo à DaimlerChrysler-Mitsubishi, en passant par BMW-Rover, les fusions, théoriquement idéales sur le papier, s'avèrent parfois si compliquées à mener que les entreprises préfèrent se séparer de façon plus ou moins amiable.

Deux grands principes poussent les constructeurs à fusionner : la taille critique et la complémentarité en termes d'offre et d'implantation géographique. En 1990, Renault et Volvo avaient cru résoudre les deux problèmes en même temps. Ensemble, le français et le suédois allaient constituer le numéro deux européen, avec une répartition géographique des ventes beaucoup plus homogène. Le rapprochement permettrait, en outre, à Renault d'accéder à une offre de haut de gamme qui lui faisait défaut.

Un premier accord est formellement signé le 18 janvier 1991 mais, pour fusionner, Renault avait besoin de l'aval de son actionnaire principal, qui était alors l'Etat. Or celui-ci va mettre près de trois ans à accorder son feu vert à une privatisation de la Régie. Entre-temps, la situation des deux constructeurs a changé : Volvo se redresse, tandis que Renault n'est plus autant en position de force qu'en 1990.

De plus, le gouvernement français insistait pour n'accorder à Volvo que 20 % des droits de vote, alors que le groupe suédois était propriétaire de 35 % du nouvel ensemble. L'Etat s'attribuait une golden share, une participation privilégiée, lui permettant de rester maître chez Renault. Inacceptable pour les Suédois. Les actionnaires de Volvo finiront par faire capoter le projet.

Renault ressortira cependant de la fusion plus riche qu'il n'y est entré, grâce aux indemnités de rupture versées par Volvo. L'opération aura permis à Renault d'augmenter ses fonds propres d'une douzaine de milliards de francs (près de 2 milliards d'euros). D'un point de vue stratégique, Renault mettra cinq ans à repartir de l'avant, en concluant son alliance avec Nissan en 1999. Quant à Volvo, trop petit pour survivre, il se résoudra à vendre, en 1999, son activité automobile à l'américain Ford.

Le divorce entre BMW et Rover, en mars 2000, fut tout aussi retentissant. Il s'agit là de l'échec d'une acquisition. Lorsque la firme de Munich met la main sur le dernier constructeur britannique indépendant, en 1994, l'affaire semble prometteuse. Pour 800 millions de livres, à peine le coût de développement d'un nouveau modèle, BMW double sa taille et voit tomber dans son escarcelle les prestigieux tout-terrain Land Rover, la marque sportive MG et la mythique Mini.

Mais, en 1999, le constructeur bavarois enregistre les premières pertes de son histoire. Pour n'avoir pas pris à bras-le-corps les problèmes de productivité et de qualité de Rover, le PDG de BMW, Bernd Pischetsrieder (aujourd'hui à la tête de Volkswagen), est poussé à la démission. L'aventure britannique aura coûté au total 4.6 milliards d'euros au groupe allemand, qui finit par céder Rover pour... 10 livres sterling au consortium financier Alchemy Partners.

Quatre ans après leur séparation, les deux constructeurs connaissent des destins diamétralement opposés. BMW est au sommet de sa gloire. La marque affiche des profits records et a doublé son grand rival Mercedes en termes de ventes en 2004. Mieux : en gardant Mini, BMW a su faire renaître la petite anglaise en la dotant d'une qualité BMW, ce qui lui permet de la vendre à prix d'or.

En revanche, depuis que Rover a recouvré son indépendance, son avenir s'assombrit. Le constructeur britannique vend désormais moins de 100 000 voitures par an. Un niveau qui ne lui permettra pas longtemps de survivre seul.

Rover est d'ailleurs sur le point de signer une alliance avec le chinois Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), qui pourrait assez rapidement se transformer en rachat pur et simple du britannique par le chinois. SAIC est aussi cité par la presse italienne comme un possible partenaire de rechange pour Fiat, une fois sa rupture consommée avec General Motors.

Daimler Benz croyait, lui aussi, à la vertu des fusions. Après avoir croqué Chrysler, le constructeur allemand avait commencé à prendre le contrôle du japonais Mitsubishi, en 2000. Là encore, quatre ans plus tard, c'est la fin des illusions. Le management allemand envoyé à Tokyo pour redresser Mitsubishi ne peut que constater son échec.

Plutôt que de remettre de l'argent dans Mitsubishi, Daimler-Chrysler a préféré l'abandonner à son sort. Le groupe allemand s'est laissé diluer lors de la dernière augmentation de capital de Mitsubishi Motors (Le Monde du 29 janvier). Il n'en détient plus que 11 % du capital et serait à la recherche d'acquéreurs pour céder le solde de sa participation.

Source : Le Monde - 05 février 2005.
Auteur : Stéphane Lauer.

Proposition de corrigé sous forme d'un plan détaillé

Introduction

Comme l'a analysé Marx, l'histoire du capitalisme est celle de l'accumulation du capital, qui fait que les organisations centrales de l'économie de marché, à savoir les entreprises, sont prise dans un mouvement perpétuel de concentration. La croissance des entreprises paraît dès lors inéluctable, stimulée par les relations concurrentielles, dont les vainqueurs cherchent à pousser leur avantage en augmentant généralement leur taille. Grossièrement, on est passé d'un capitalisme entrepreneurial caractérisé par un grand nombre de petites entreprises opérant sur des marchés de proximité à un capitalisme dominé par les grands oligopoles de taille mondiale.

La taille de l'entreprise peut se mesurer de différentes manières. Le critère le plus souvent utilisé est celui de l'effectif, qui distingue la TPE, la PME, la grande et la très grande entreprise. Mais on peut tout aussi bien utiliser le chiffre d'affaires, le volume d'actifs géré ou bien encore pour les plus grandes firmes, la capitalisation boursière. Sous un autre angle, il peut être judicieux de considérer le périmètre de marché, qu'il concerne le nombre d'activités ou de métiers abordés, la taille et la diversité des marchés géographiques ou celui des types de clientèles. Fort heureusement la plupart de ces critères sont corrélés au sein d'un même secteur d'activité. L'optimalité de la taille de la firme suggère qu'il existerait une taille minimale et/ou maximale compatible avec la performance économique, c'est à dire avec la rentabilité ou tout du moins la pérennité sur le long terme.

On peut alors se demander dans quelle mesure la taille influe sur la performance des entreprises ? Pour répondre à cette interrogation, nous analyserons dans un premier temps les raisons des succès, mais aussi des échecs, des entreprises de petite taille... et de grande taille. L'absence de réponse tranchée nous invitera alors à relativiser la notion de taille de l'entreprise d'une part en démontrant qu'elle est contingente (2^{ème} partie), d'autre part en montrant qu'elle perd de sa pertinence dans le développement des réseaux d'affaires et plus généralement dans la transformation des modes d'organisation des activités (3^{ème} partie).

I - Les caractéristiques des entreprises de petite et de grande taille source de succès et d'échecs

A) Caractéristiques et performances liées à la petite taille de l'entreprise

1) Les avantages certains de la petite taille

- plus grande flexibilité et réactivité aux évolutions de l'environnement local (structures plus légères, horizontales, communication directe, relations de proximité, ajustement mutuel, plus grande implication des hommes)

- meilleure satisfaction de la demande, offre sur mesure notamment en matière de service lié

2) Mais aussi d'importantes faiblesses

- manque de moyens (financiers, compétences, technologies) → faiblesse de l'investissement, de la R&D, du marketing et de la communication, des exportations ;
- vulnérabilité à la conjoncture ;
- dépendance à l'égard de l'environnement (clients concentrés, pouvoir de négociation des fournisseurs, des banques, concurrents de grande taille) ;
- mode de croissance lent (croissance interne) ;

3) Qui expliquent leurs succès... comme leurs échecs

Le taux de défaillance est inversement proportionnel à la taille → destruction-créatrice (Schumpeter). Grande difficulté à pérenniser les entreprises de petite taille.

Pourtant, leur rentabilité est souvent supérieure à celle de la grande firme. Mais la réussite, comme l'illustre les "success story" des jeunes pousses des TIC (HP, Google), transforme vite la petite entreprise en entreprise de grande taille ou la conduit à perdre son indépendance, intégrée au sein d'un groupe ou acquise par une grande entreprise attirée par le dynamisme et le potentiel d'innovations (c'est le cas des grandes entreprises du secteur informatique qui entretiennent un vivier de jeunes et petites entreprises). Ainsi les succès de l'entreprise de petite taille semble fournir des arguments aux partisans de l'entreprise de grande taille. En définitive "small" est loin d'être toujours "beautiful".

B) Caractéristiques et performances des entreprises de grande taille

1) Les forces incontestables des entreprises de grande taille

- faible dépendance à l'égard de l'environnement (conjoncture, clients, fournisseurs, concurrents)
- surface financière importante et accès aux différents modes de financement qui limitent le risque de défaillance et permettent le financement de la croissance, des investissements, de la R&D, de la communication sur les produits et les marques, de la conquête des marchés internationaux ;
- forte division du travail, spécialisation, accès aux meilleures compétences technologiques et humaines ;
- capacité à développer des innovations majeures ;
- réalisation d'économies d'échelle et d'économies d'envergure ;
- capacité à se développer rapidement par croissance externe (fusions, absorptions, prises de participations).
- fort pouvoir de marché, vis-à-vis des fournisseurs, des clients, mais aussi des concurrents.

2) qui ont leur contrepartie de faiblesses

- bureaucratization de l'organisation (frais de structures importants multiplication des activités support et de technostructure non directement productives, allongement de la ligne hiérarchique) qui induit certaines déséconomies d'échelle et dans tous les cas l'apparition de nouveaux coûts ;
- perte de flexibilité et de réactivité de la grande entreprise ;
- difficulté à coordonner les activités ;
- difficulté à impliquer les hommes ;
- des problèmes de gouvernance liés à la divergence des intérêts entre managers et actionnaires (les opérations de croissance externe semblent souvent servir le penchant mégalomane de certains grands dirigeants dont les rémunérations et le pouvoir sont le plus souvent assis sur l'étendue des actifs gérés).

3) et qui engendrent des performances économiques mitigées

Les succès des entreprises de très grande taille sont visibles, du point de vue des innovations, voire des standards qu'elles imposent aux marchés, du point de vue de la notoriété souvent mondiale de leurs marques ou de celui du montant pharaonique de leur capitalisation boursière.

Pourtant derrière ces succès éclatants se cachent souvent des rentabilités faibles et des échecs qui remettent rarement en cause la pérennité de la firme, mais qui se traduisent par des retraits, des abandons, des recentrages, des cessions, des plans de restructuration et des fermetures de sites, quand ce n'est pas par l'absorption par un concurrent. Ces déboires semblent le résultat d'opérations de croissance externe séduisantes sur le papier, mais ingérables en réalité. En témoignent les exemples relatifs aux firmes automobiles, fournis dans l'annexe 2 par Stéphane Lauer.

La recherche de la grande taille n'est donc pas toujours synonyme de performance, "big" n'est donc pas nécessairement "beautiful".

Transition

L'histoire des entreprises de grande comme de petite taille est émaillée de réussites éblouissantes et d'échecs retentissants, il ne semble donc pas y avoir une taille optimale de l'entreprise, en général. Il est par contre possible de démontrer qu'une taille minimale s'impose en fonction du secteur d'activité, des caractéristiques de l'environnement d'affaires et de la stratégie choisie. La taille de l'entreprise serait donc contingente.

II – La taille de l'entreprise contingente aux caractéristiques de l'environnement et aux choix stratégiques

Si la taille de l'entreprise est présentée par H. Mintzberg comme un facteur essentiel de contingence dans le choix de la structure organisationnelle, il est possible de soutenir que la taille de l'entreprise est contingente aux caractéristiques de l'environnement de l'entreprise et par conséquent à ses choix stratégiques.

A) La taille est contingente aux caractéristiques de l'environnement d'affaires

1) L'intensité capitalistique et l'intensité du progrès technique

Quand l'activité a une très forte intensité capitalistique, le secteur est alors nécessairement concentré et les entreprises qui l'exploitent, de grande taille.

- C'est le cas de la sidérurgie, de l'énergie et de l'industrie pétrolière en particulier, des télécommunications. Dans ces secteurs la course à la taille est déterminante.

Lorsque l'activité évolue rapidement et continuellement par les découvertes scientifiques et le progrès technique, la grande taille des entreprises permet le financement des activités de R&D, la mise en œuvre des innovations et le lancement des nouveaux produits.

- Cas de l'industrie pharmaceutique qui connaît une vague de fusions-acquisitions incessantes depuis près de 30 ans et qui est maintenant dominée par une poignée de firmes de très grande taille.

2) La maturité des activités et leur degré de mondialisation

- Le degré de maturité des activités, qui limite les possibilités de différenciation importantes, puisque reposant sur des standards admis par le marché, requiert la présence de grandes firmes capables de faire baisser les coûts par la production de grands volumes et possédant les compétences et les ressources financières nécessaires à la diffusion de masse (cas de l'électronique grand public) ;

- De la même manière et consubstantiellement, la mondialisation des activités nécessite la présence de firmes suffisamment développées pour pouvoir aborder l'ensemble des marchés géographiques porteurs et développer des marques de notoriété mondiale nécessaires à la diffusion des marchandises universelles.

B) Particulièrement à l'intensité des forces concurrentielles

M. Porter a élargi la notion de concurrence dans une industrie, ne la limitant pas aux seuls concurrents, mais y intégrant le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, ainsi que les menaces

incarnées par les substituts et les nouveaux entrants. Ces forces concurrentielles auxquelles la stratégie adoptée doit apporter une réponse ont aussi des répercussions quant à la taille des acteurs de cette industrie.

1) Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs est souvent déterminé par le volume de transactions qu'ils génèrent et par conséquent par le différentiel de taille entre clients et fournisseurs. La meilleure réponse au pouvoir de négociation des clients est souvent la croissance, en témoigne la taille actuelle de Danone dont l'origine remonte à la concentration de la grande distribution française. De la même manière les équipementiers automobiles ont dû grandir pour continuer à travailler avec les firmes de l'oligopole automobile mondial et notamment les accompagner dans leur développement international.

2) La rivalité entre concurrents directs

La rivalité entre concurrents ne peut durablement exister qu'entre entreprises de taille comparable. Si dans une activité quelques offreurs mènent une stratégie de croissance vigoureuse, les autres sont obligés de suivre ou de se réfugier dans une stratégie de focalisation (ils sortent donc de la rivalité directe). On peut de cette manière expliquer la vague de concentration sans précédent dans l'industrie pétrolière et l'industrie automobile, tout au long des années 90

3) La menace des nouveaux entrants

Pour lutter contre la menace potentielle des nouveaux entrants, les firmes de l'industrie doivent mettre en place des barrières à l'entrée. La taille est une barrière des plus efficaces. Par ailleurs, l'efficacité de la riposte en cas d'entrée intempestive d'un nouvel acteur nécessite des moyens financiers importants (effort intense de communication, baisse très importante des prix de vente...). Exemple de la guerre des prix imposée par Air France, suite à l'arrivée d'Air Littoral, AOM, puis Air Liberté dans le transport aérien national et qui a conduit à la disparition de ces trois compagnies.

C) En conséquence, la taille est contingente aux choix stratégiques

La stratégie se décide en fonction des menaces et des opportunités de l'environnement et des forces concurrentielles en particulier, mais aussi en fonction des forces et faiblesses de l'entreprise. Or ces dernières sont en partie liées à la taille et notamment à l'importance de sa surface financière.

1) Les stratégies de domination par les coûts et de différenciation

La stratégie de domination par les coûts repose traditionnellement sur la réalisation d'un grand volume de production et ainsi par la réalisation d'économies d'échelle par une meilleure imputation des charges fixes. Le bénéfice de cette loi suppose une dimension supérieure à celle des concurrents.

La stratégie de différenciation qui s'adresse à l'ensemble du marché suppose quant à elle le développement d'une gamme innovante dont chaque modèle va nécessiter un effort de communication soutenu. Cette stratégie n'est possible que pour les entreprises ayant acquis une certaine dimension.

2) Le cas particulier des stratégies de focalisation

La stratégie de focalisation correspond à la limitation volontaire par l'entreprise de son arène stratégique. Elle conduit à construire une niche ou à occuper un créneau non exploité. Cette réduction du volume d'affaires potentiel est compatible avec une taille plus faible que celle des concurrents directs. C'est pour cette raison que cette stratégie est très prisée par les PME.

3) Le diktat de la taille critique

Finalement, dans chaque secteur d'activité s'impose une taille critique qui peut se définir comme la taille minimale que doit atteindre chaque offreur s'il veut survivre à moyen terme et garder son indépendance. A l'heure actuelle les spécialistes estiment que la taille critique dans le secteur automobile est de 3 millions de véhicules par an, et qu'elle pourrait atteindre 5 millions de véhicules dans les 10 prochaines années. Il est intéressant de constater que les constructeurs focalisés dans l'automobile de luxe (Rolls Royce, Ferrari, Lamborghini) ont tous perdu leur indépendance et ont été intégrés dans des groupes automobiles de grande taille.

Transition

La taille optimale semble donc imposée par les caractéristiques propres à chaque secteur d'activité, à moins que les révolutions organisationnelles à l'œuvre aussi bien dans les grandes entreprises que dans les petites remettent rapidement en cause cette réalité.

III – La transformation des modes d'organisation des activités remet en cause la taille comme facteur de performance

Nous assistons depuis quelques années à une modification de l'organisation et du comportement des entreprises, grandes ou petites. Les premières tentent par la reconfiguration de leurs activités d'accéder à ce qui est considéré comme le point fort des PME, à savoir la flexibilité et la réactivité. Les secondes, quant à elles essayent d'atténuer leurs faiblesses et d'accéder à des moyens qui étaient auparavant le propre des grandes organisations.

A) Des grandes entreprises qui maigrissent à coup d'innovations organisationnelles

1) Décentralisation, déconcentration des grandes entreprises

La grande entreprise, pour mieux s'adapter aux turbulences de son environnement a conduit une véritable révolution organisationnelle :

- décentralisation du pouvoir et de la décision ;
- diminution de la ligne hiérarchique ;
- Autonomisation des services et des individus par la généralisation de la délégation d'autorité et les techniques du management participatif (DPPO) ;
- Diminution de la taille des établissements (entreprise à taille humaine) ;
- filialisation de certaines activités

2) Externalisation, et recentrage sur les compétences de base

Par ailleurs, ces entreprises très intégrées ont été conduites à externaliser un nombre croissant d'activités, commençant par celles connexes à leur métier, comme le nettoyage, la sécurité, la comptabilité, le recrutement, le transport....

Dans un deuxième temps, elles ont externalisé toutes les activités pour lesquelles elles ne maîtrisaient pas les compétences nécessaires ou celles pour lesquelles de véritables spécialistes (sous-traitants de spécialité, équipementiers, prestataires de services...) s'affirmaient.

3) Politiques de coopération alliances et partenariats comme alternative à la concentration

Cette externalisation d'activités parfois sensibles (infogérance, par exemple) a donné lieu à un nouveau type de relations inter-entreprises, où la domination est moins présente et la relation plus coopérative, davantage basée sur la confiance et la prise en compte de l'intérêt des partenaires (relations gagnant-gagnant).

Les partenaires jouent en effet un rôle fondamental dans la qualité du produit fourni, dans la génération d'innovations et dans la mise en œuvre d'approvisionnement en flux tendus.

Certaines entreprises de réputation mondiale ont d'ailleurs bâti leur succès sur le modèle du réseau d'affaires inspiré par la réussite des districts industriels italiens dans les activités de confection. C'est le cas de Benetton ou de Nike, cette dernière ne comptant qu'un effectif limité à quelques centaines de personnes concentrées sur la mise au point des produits et sur le plan marketing nécessaire à leur réussite sur le marché, mais faisant travailler des milliers de salariés de ses sous-traitants répartis dans plusieurs pays. L'entreprise est ainsi devenue le leader mondial des équipements de sport en gardant la taille modeste d'une très grosse PME.

D'un autre côté les grandes entreprises ont appris à partager leurs compétences avec certains de leurs concurrents pour mettre au point des produits nouveaux, aborder de nouveaux marchés ou mener un

projet de recherche conjoint. Cette nouvelle façon de faire a l'avantage de partager les risques et les ressources, d'aller plus vite aussi, sans être dans l'obligation d'accroître la taille par croissance interne ou externe. C'est le modèle de développement choisi par PSA, qui tranche avec les mouvements de croissance externe de ses concurrents et qui lui permet d'atteindre un excellent niveau de performances économiques.

Ces exemples de constitution de firmes réseau et de multiplication d'alliances stratégiques, associé aux autres innovations organisationnelles montrées précédemment, montrent bien que la réussite économique ne passe plus nécessairement par la très grande taille, mais par la constitution d'un réseau d'affaires dans lequel la firme pivot doit détenir des compétences de coordination indispensables à la réussite de l'ensemble. Il est à noter que les entreprises de petite taille dès lors qu'elles possèdent des compétences distinctives sont en mesure de participer activement à ces nouvelles organisations productives.

B) Des petites entreprises qui limitent leur vulnérabilité en se fédérant

D'un autre côté, les petites entreprises tentent de limiter leur vulnérabilité par rapport à la conjoncture et aux forces concurrentielles de leur secteur en intégrant des groupes ou en se fédérant volontairement dans des chaînes volontaires ou des réseaux d'affaires.

1) Les petites entreprises se regroupent

On constate un essor sans précédent des micro-groupes de moins de 500 salariés. Si cette intégration est synonyme de perte de contrôle du capital par la PME intégrée, cette dernière ne perd pas sa personnalité morale, ni le plus souvent une certaine liberté d'action. Par contre, elle va connaître une diminution du risque d'affaires, puisque adossée à une structure possédant une surface financière bien supérieure ainsi que des compétences qui lui faisaient tant défaut lorsqu'elle était indépendante.

2) Les petites entreprises se fédèrent

Autre fait marquant de l'évolution des petites structures, c'est leur regroupement volontaire dans des réseaux d'affaires. Ainsi l'adhésion d'une structure hôtelière au réseau "Gites de France", lui permet moyennant une cotisation et le respect d'un cahier des charges de bénéficier d'une enseigne à forte notoriété, d'une distribution sophistiquée par un service de réservation performant et d'une communication nationale. On rencontre ce phénomène dans d'autres activités comme les prestataires immobiliers, par exemple).

Par ailleurs, les petites entreprises adhèrent de plus en plus à des réseaux de franchises (restauration, activités de distribution et de prestations de services) qui limitent leur vulnérabilité inhérente à leur petite taille.

3) Les petites entreprises membres actifs des partenariats d'affaires

Enfin, et comme nous l'avons évoqué plus haut, les petites entreprises dotées de compétences spécifiques intègrent les réseaux de partenariat en collaboration étroite avec des entreprises de grande taille avec lesquelles elles partagent des relations beaucoup plus équilibrées.

Conclusion

Rappel des conclusions des 3 parties

- Il n'existe pas de taille optimale d'entreprise, à l'examen des succès et des échecs partagés par les grandes et les petites entreprises, même si ces dernières sont nettement plus vulnérables.
- Il existe une taille optimale des entreprises dans chaque secteur d'activité, cette taille est contingente aux caractéristiques de l'environnement d'affaires et à l'intensité des forces concurrentielles qui s'y affrontent.
- Grandes entreprises et petites entreprises convergent dans la constitution de réseaux d'affaires dans

lesquels des entreprises de dimension très hétérogène peuvent cohabiter profitablement.

En définitive, on peut se demander si le lien entre la taille et la performance de la firme sera toujours pertinent dans quelques décennies au regard des évolutions actuelles constatées.

Ouverture du sujet

Même si les opérations de concentration ne manqueront pas encore de défrayer la chronique des entreprises dans certains secteurs d'activité, on peut se demander si le capitalisme n'est pas en train de vivre un déplacement du terrain de la concurrence entre les entreprises vers celui de la concurrence entre un nombre extrêmement limité de réseaux de taille mondiale au sein desquels les rapports de coopération l'emportent sur les rapports de domination, de manière à être profitable à tous ses membres conformément aux enseignements de la théorie des jeux coopératifs.