

**CAHIERS DU Lab.RII**  
– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

**N°114**

**Janvier 2006**



**L'EUROPEANISATION  
DES PME  
OUTIL D'INFORMATION ET  
METHODE D'ANALYSE**

**Blandine LAPERCHE**  
**Christine BARTHELET-VENON**

**L'EUROPEANISATION DES PME  
OUTIL D'INFORMATION ET METHODE D'ANALYSE**

**THE EUROPEANISATION OF SMEs  
INFORMATIONAL TOOL AND METHOD OF ANALYSIS**

**Blandine LAPERCHE  
Christine BARTHELET-VENON**

**RESUME :** L'élargissement de l'Union européenne offre aux entreprises des opportunités nouvelles, qu'elles pourront saisir si l'information et les connaissances dont elles disposent sont suffisantes. Cet article a un double objectif : il propose un outil pour les PME qui souhaitent étendre leur activité en Europe. Celui-ci est fondé sur la constitution d'un ensemble informationnel rassemblant l'information utile à un tel projet innovant, classée selon les pôles du système de gestion de la PME (activité, entrepreneur, ressources financières, organisation et environnement). Le schéma proposé constitue aussi une méthode d'analyse de l'eupéanisation des PME, testée par le biais d'une enquête de terrain, dont la problématique et les résultats sont ici présentés. Ceux-ci corroborent en grande partie des résultats plus globaux portant sur ce thème.

**ABSTRACT:** EU enlargement gives new opportunities to enterprises, which they will be able to catch if they have access to enough information and knowledge. This paper has a twofold aim: it proposes a tool for SMEs willing to extend their activity in Europe. This tool is based on the formation of an informational set gathering the information useful to such an innovative project, filed according to the poles of the SMEs' management system (activity, entrepreneur, financial resources, organisation and environment). This scheme also constitutes a method of analysis of the extension of SMEs' activities in Europe, tested through a survey, whose problematic and results are here presented. The results largely corroborate more global ones dealing with this topic.

**L'EUROPEANISATION DES PME  
OUTIL D'INFORMATION ET METHODE D'ANALYSE**

**THE EUROPEANISATION OF SMEs  
INFORMATIONAL TOOL AND METHOD OF ANALYSIS**

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>INTRODUCTION</b>	4
<b>1. L'ELARGISSEMENT DE L'EUROPE ET L'« IMPERATIF INFORMATIONNEL » DES PME</b>	4
1.1. Atouts et contraintes de l'élargissement	4
1.2. L'ensemble informationnel et le système de gestion de l'entreprise	8
<b>2. UNE ETUDE APPLIQUEE AUX PME EUROPEENNES</b>	13
2.1. Problématique et méthode	13
2.1.1. L'activité : l'européanisation de l'entreprise	13
2.1.2. L'Entrepreneur européen	14
2.1.3. L'organisation	15
2.1.4. L'environnement	16
2.2. Les principaux résultats	16
2.2.1. L'européanisation par l'exportation	17
2.2.2. L'entrepreneur/manager : l'européanisation croît avec le potentiel de ressources	18
2.2.3. L'organisation : le changement dans la continuité	20
2.2.4. L'environnement : le connu et l'inconnu	20
<b>CONCLUSION</b>	21
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	22

## **INTRODUCTION**

Avec l'élargissement de l'Union européenne (UE) à dix nouveaux pays, l'Europe a connu, en mai 2004, un événement politique, économique et social d'une ampleur sans précédent. D'un point de vue macroéconomique, on en attend les bénéfices traditionnels associés à l'élargissement d'un marché intégré, soit une croissance plus dynamique aussi bien dans les nouveaux Etats membres qu'au sein de l'Europe des 15. Encore faut-il pour cela que les entreprises saisissent, ou soient en mesure de saisir cette opportunité exceptionnelle. On peut légitimement penser que celles-ci seront d'autant plus enclines à développer leur activité à l'étranger (liens commerciaux ou investissement direct) qu'elles seront mieux en mesure d'évaluer les changements impliqués par cet événement historique et les caractéristiques de l'espace économique dans lequel elles ont désormais la possibilité d'évoluer. En d'autres termes, qu'elles seront mieux informées sur les caractéristiques de ce nouveau marché.

Après avoir rapidement mis en évidence les modifications induites par l'élargissement de 2004 dans l'environnement des entreprises, et le besoin crucial d'information que ceci fait naître pour un développement efficace des PME vers d'autres pays européens, nous proposons dans cet article un outil d'appui aux PME européennes, fondé sur les notions d'« ensemble informationnel » et de « système de gestion » de la jeune entreprise (première partie). Le schéma proposé constitue aussi une méthode d'analyse de l'europanisation des PME que nous avons testé par le biais d'une étude de terrain auprès des PME qui étendent leur activité en Europe, afin de mieux comprendre leurs besoins informationnels, leurs atouts et leurs difficultés. Nous présentons ici la problématique et les principaux enseignements de cette étude (deuxième partie).

### **1. L'ELARGISSEMENT DE L'EUROPE ET L'« IMPERATIF INFORMATIONNEL » DES PME**

#### **1.1. Atouts et contraintes de l'élargissement**

L'élargissement de l'Union européenne ne peut pas se résumer à une date unique, à laquelle un certain nombre de pays rejoignent l'Union européenne, comme cela a été le cas en 2004 avec l'entrée de 10 nouveaux pays. Un certain nombre d'accords visant à harmoniser les règles juridiques, réglementaires, sociales ont été discutés et signés bien avant la date de l'élargissement. Il est alors préférable de traiter l'élargissement comme un « processus », marqué à la fois par des étapes mais aussi par des adaptations particulières (Observatoire des PME européennes, 2003).

La Commission européenne identifie six principaux domaines d'adaptation constituant le processus d'élargissement (pour certains de ces domaines, l'adaptation a débuté bien avant la date officielle du début de l'élargissement, fixée au conseil de Copenhague de juin 1993, qui a défini les conditions d'adhésion). Ces domaines sont les suivants : suppression des obstacles au commerce des biens ; libre circulation des capitaux ; liberté de prestation de services et liberté d'établissement ; libre circulation des travailleurs ; adoption de l'acquis communautaire ; aide publique, programme de soutien et fonds structurels.

***L'élargissement est  
synonyme  
d'opportunités  
nouvelles pour les  
entreprises***

Ce dernier élargissement de l'Union européenne (le cinquième depuis la création de la CEE) diffère des précédents à de nombreux égards, et notamment par son envergure. En mai 2004, la population et la superficie de l'UE se sont vues augmentées respectivement de 20 % et 25 %, ce qui n'avait jamais été le cas jusqu'alors. L'UE compte ainsi désormais plus de 450 millions d'habitants, c'est-à-dire plus que les Etats-Unis et la Russie rassemblés. Il apporte par conséquent aux entreprises de nouvelles opportunités sur le marché (opportunités d'autant plus importantes si l'on considère la grande différence en terme de PIB/habitant entre les nouveaux membres et l'UE-15, qui montre que les premiers ont un énorme rattrapage économique à effectuer) mais dans le même temps, il accentue la pression concurrentielle.

Quelles en sont donc les conséquences – plus spécifiquement – sur les petites et moyennes entreprises ? D'après l'observatoire des PME européennes (2003), l'impact général de l'élargissement sur les PME des pays nouvellement entrés et candidats est plus fort que sur les PME de l'Europe 19<sup>1</sup>.

Depuis les années 1990, les échanges commerciaux se sont fortement développés entre les pays de l'Europe 19 et les nouveaux pays membres, au point que ceux-ci se classent désormais au deuxième rang des plus importants partenaires commerciaux de l'Union, derrière les Etats-Unis. L'impact sur les PME n'est toutefois pas toujours direct. Les PME n'exportent pas de manière massive<sup>2</sup> (les grandes entreprises sont davantage concernées) mais elles peuvent bénéficier de l'extension des marchés des grandes entreprises, qui en cascade, accroissent leurs carnets de commande en direction des PME. Toutefois, l'impact de ces échanges commerciaux est concentré dans quelques secteurs (véhicules routiers, machines et équipements, produits en plastique et produits pharmaceutiques et chimiques pour les exportations ; véhicules routiers, machines et équipements, produits en bois, textile, articles d'habillement et ameublement pour les importations). Les PME du secteur des transports de l'UE (répondant aux normes en vigueur en matière de sécurité ou de droit du travail), de même que les PME du secteur du conseil aux entreprises (à même de répondre aux besoins importants dans ce domaine dans les nouveaux pays membres) ou encore du tourisme sont susceptibles de profiter pleinement de l'élargissement. Les échanges commerciaux sont aussi concentrés en termes géographiques. Les pays limitrophes et donc les entreprises de ces pays, petites et grandes, bénéficient davantage de la demande induite par les exportations et sont les plus touchés par la concurrence des importations en provenance des nouveaux pays membres<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Europe 19 = Europe des 15 + Liechtenstein, Islande, Norvège et Suisse.

<sup>2</sup> Selon l'enquête Entreprise 2003 de l'ENSR, les relations directes avec les nouveaux pays membres sont rares parmi les PME de l'Europe 19. En moyenne, seulement 3% d'entre elles ont des contacts commerciaux importants en termes d'exportation et/ou d'importation et/ou de filiales/joint venture dans ces pays. Les secteurs d'activités dans lesquels les PME ont le plus de liens directs avec les nouveaux pays membres sont l'industrie et le commerce de gros. Plus la PME est de grande taille, plus les liens commerciaux directs sont importants (Observatoire des PME européennes, 2003, N°6, p.29).

<sup>3</sup> La proximité est un élément clé pour l'établissement de relations directes : dans les pays limitrophes (à savoir Finlande, Allemagne, Autriche, Italie et Grèce), le pourcentage de PME actives dans les nouveaux pays membres est de 5%, tandis que dans les autres pays de l'Europe 19, cette part représente seulement 2%, *Ibid*, voir aussi sur l'importance de la proximité pour les PME Torres, 2003).

***Mais les PME européennes ne sont pas bien préparées aux atouts et aux contraintes d'un marché plus vaste***

Les PME européennes (Europe 19) ne semblent cependant pas bien préparées aux atouts et aux contraintes que crée l'élargissement. Seules 6% des entreprises qui s'attendent à être touchées par l'élargissement ont mis en place des mesures stratégiques<sup>4</sup> en vue de saisir des opportunités ou d'éviter des risques et 14% envisagent de le faire. Là encore les entreprises des secteurs les plus concernés dès à présent par les échanges commerciaux avec les nouveaux pays membres, les entreprises de plus grande taille ou encore les PME des pays limitrophes sont plus disposés à modifier leur stratégie.

Les PME des nouveaux pays membres sont en revanche plus directement touchées par leur intégration dans l'Union européenne. D'abord le poids des échanges commerciaux avec l'Union européenne dans le PIB des nouveaux pays membres est bien plus important que pour les pays de l'Union européenne. Ensuite, les entreprises des pays membres ont vu leur environnement économique et politique largement bouleversé par la transition à l'économie de marché depuis le début des années 1990 qui a fait émerger le tissu des PME auparavant quasi inexistant. Leur accession à l'UE a en effet été conditionnée au respect des critères de Copenhague, soit (i) « des institutions stables garantissant la démocratie, l'état de droit, les droits de l'homme, le respect des minorités et leur protection » ; (ii) « une économie de marché viable ainsi que la capacité de faire face à la pression concurrentielle et aux forces du marché à l'intérieur de l'Union » ; (iii) « la capacité d'assumer les obligations de l'adhésion, notamment de souscrire aux objectifs de l'Union politique, économique et monétaire ». Il s'est agi là d'un agenda particulièrement exigeant pour des pays dans lesquels les marchés étaient jusque là quasiment inexistant, où la pratique des prix administrés était la règle, les relations commerciales et financières très centralisées et régulées, et les « incitations » économiques largement dirigées par le respect des objectifs définis dans le Plan.

L'entrée dans l'Union européenne, qui va de pair avec la nécessité d'adopter l'acquis communautaire, induit un nouveau bouleversement organisationnel pour les entreprises en général et pour le jeune tissu de PME en particulier. Etre en mesure de respecter la totalité de la législation de l'UE est effectivement une tâche de grande ampleur pour ces pays. Il faut se rappeler que l'acquis communautaire n'était pas aussi complexe lorsque des pays comme la Grèce, l'Espagne ou le Portugal ont eux-mêmes réalisé leur accession. Pour les entreprises, cela peut aussi s'avérer coûteux, puisqu'il leur faut réaliser des investissements importants pour se mettre en conformité avec les normes européennes, aussi bien en matière de niveau de compétitivité que d'amélioration de l'environnement ou de sécurité. La vague des investissements directs à l'étranger qui a touché depuis quelques années les nouveaux pays membres comporte autant d'atouts (notamment macro-économiques : compensation du déficit de la balance commerciale, contribution à la croissance) que de contraintes : les entreprises à capitaux étrangers peuvent évincer les entreprises nationales, moins compétitives, et entraver le développement d'un tissu de PME local ; la concentration des investissements dans quelques régions phares peut contribuer à accroître les disparités régionales. En s'appuyant sur la théorie de la « nouvelle économie géographique », une étude de S. Dupuch, H. Jennequin et E.M. Mouhoud (2004) avance en effet que c'est un

---

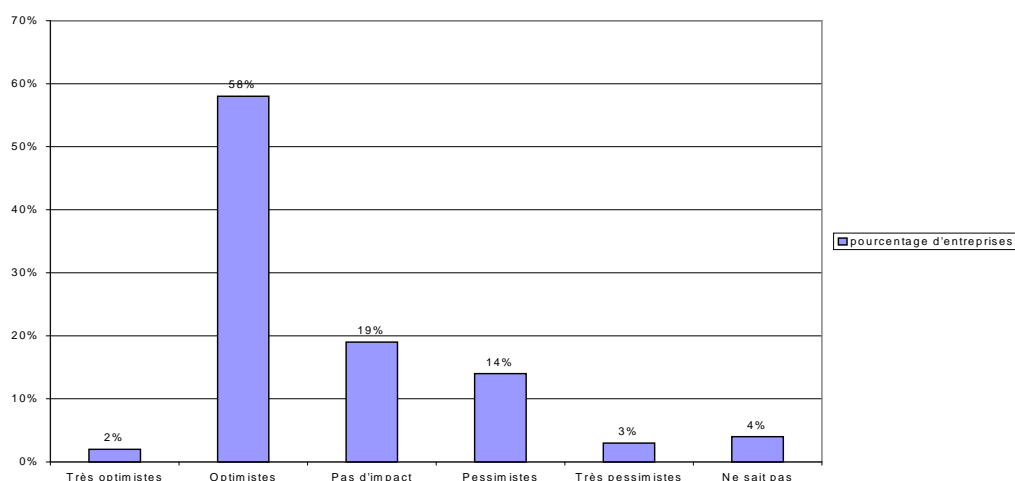
<sup>4</sup> Plus forte spécialisation des produits et des services, nouveaux produits et ou services, mise en œuvre ou renforcement des coopérations avec les nouveaux pays membres, amélioration de la qualité ou du service au client.

équilibre « cœur-périphérie » qui devrait émerger dans le cadre de l'UE élargie, c'est-à-dire que les divergences sectorielles résultant des économies d'agglomération devraient perdurer, le cœur attirant des activités à fort contenu en technologie et travail qualifié, tandis que la périphérie n'attirerait que des activités traditionnelles. Grosso modo, le cœur, composé des pays d'Europe centrale suivrait ainsi le « modèle espagnol » de rattrapage (diversification industrielle et échanges intra-branche), alors que la périphérie, c'est-à-dire les pays d'Europe orientale, demeurerait en retard de développement, et aurait pour principaux concurrents les pays méditerranéens non membres de l'UE.

Notre intérêt pour les PME qui déploient leurs activités en Europe s'explique par différents arguments. D'une part, les petites et moyennes entreprises sont traditionnellement considérées, par les pouvoirs politiques comme par les économistes, comme étant à l'origine de la croissance et de l'emploi (voir aussi *Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, n°8, 1998). La charte de Feira (Portugal) en 2000 s'intéresse particulièrement, et selon cette même argumentation, aux moyens d'appuyer le développement des petites et moyennes entreprises européennes. Pourtant, les petites entreprises concentrent encore largement leurs activités sur des marchés nationaux. Elles ont donc besoin d'un appui pour leur déploiement un Europe. D'autre part, la création d'un marché unique en Europe, caractérisé par des règles monétaires et budgétaires communes se traduit pour les entreprises par la nécessité de prendre en compte dans leur développement l'existence de ce marché plus vaste. L'eupéanisation de la PME, ou encore le déploiement de son activité à l'échelle européenne, n'apparaît plus alors comme une stratégie délibérée mais comme un fait qui s'impose à elle, ainsi qu'à toute entreprise appartenant à cette zone ou y pénétrant (cas des entreprises installées hors de la zone euro mais qui déploient leur activité dans cette zone).

Malgré les contraintes que comporte l'adhésion à l'Union européenne, les enquêtes réalisées auprès des chefs d'entreprises montrent leur optimisme vis-à-vis de l'élargissement (voir graphique 1)

**Graphique 1 : Attentes et attitudes des entreprises envers l'adhésion à l'Union**



Source : Eurochambre et SBRA, Corporate Readiness for Enlargement in central Europe, A company Survey on the State of Preparations for the Single Market, Brussels, 2003

***La préparation des entreprises nécessite l'accès à l'information et sa transformation en connaissance propre à l'entreprise***

Toutefois, là encore, l'optimisme croît avec la taille des entreprises et d'autres enquêtes présentent des anticipations plus mitigées. Dans tous les cas, la préparation des entreprises est nécessaire, et notamment pour les PME. Cette préparation repose sur l'accès à l'information. Cet « impératif informationnel » et la capacité des entreprises à transformer ces informations en connaissance propre sont donc les enjeux clés du développement des PME et nécessitent la mise au point d'outils d'accompagnement. Le point suivant présente un outil informationnel adapté aux PME qui souhaitent s'étendre à l'échelle européenne.

## **1.2. L'ensemble informationnel et le système de gestion de l'entreprise**

La notion d'« ensemble informationnel » (B. Laperche, 1998)<sup>5</sup> fait référence à l'ensemble des informations que l'entreprise doit rassembler et combiner pour réaliser avec succès un projet innovant. Le caractère innovant d'un projet se définit par rapport aux formes que peut prendre l'innovation (J.A. Schumpeter, 1912). Celui-ci définit l'innovation comme une nouvelle combinaison productive réalisée par l'entrepreneur et sanctionnée par un succès commercial. En reprenant les formes de l'innovation définies par J.A. Schumpeter, on peut identifier plusieurs formes de projet innovant (voir aussi Laperche, 2003) : le projet de lancement d'un nouveau produit sur le marché, le projet de création d'une entreprise, le projet d'extension de l'activité sur un nouveau marché, le projet de mise en œuvre d'une nouvelle organisation de l'activité, etc.

***L'ensemble informationnel comprend l'ensemble des informations rassemblées et traitées par l'entreprise***

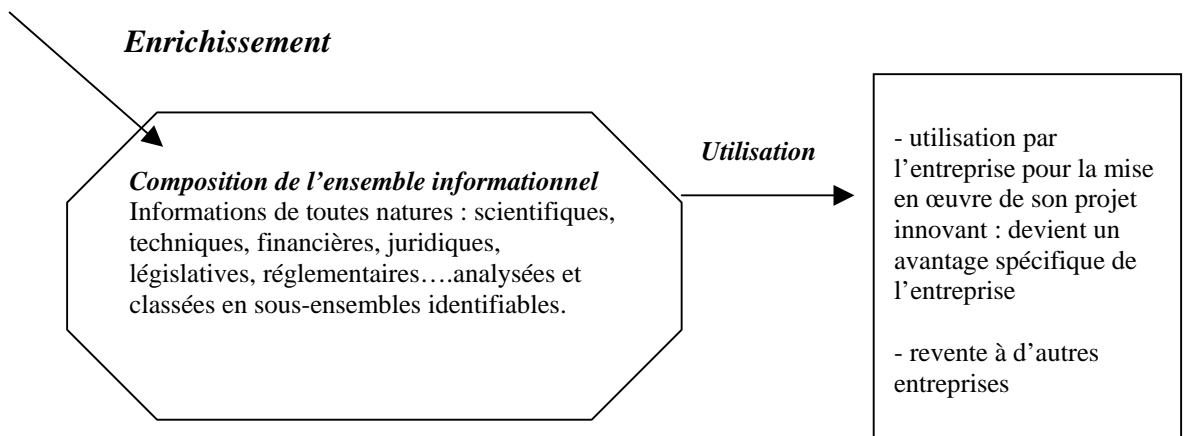
Un ensemble informationnel est composé d'informations de natures très diverses : scientifiques et techniques, financières, législatives, juridiques et réglementaires... Il est constitué par un entrepreneur ou l'équipe dirigeante d'une entreprise. Son rôle est d'être utilisé dans la conception et la mise en œuvre du projet innovant. Mais pour qu'un ensemble d'informations devienne un ensemble informationnel, il est nécessaire d'opérer un traitement des informations reçues : celles-ci doivent être analysées, classées et combinées. L'analyse des informations signifie une interrogation sur leur sens ; le classement signifie l'intégration d'une information donnée dans un sous-ensemble d'informations de même nature. Enfin, la combinaison s'effectue par les liens réalisés entre sous-ensembles d'informations de natures différentes. Lorsque les informations ont été analysées, combinées et classées, elles prennent alors les caractéristiques d'un ensemble informationnel, utilisable dans le processus de conception et de mise en œuvre du projet innovant. Si l'ensemble informationnel est investi de cette façon, il devient alors un ensemble-connaissances (capital connaissances) propre de l'entreprise et contribue à former ce qui caractérisera son "avantage spécifique" (voir schéma 1).

---

<sup>5</sup> Dans cet ouvrage, l'auteur étudie les modalités de constitution et le rôle des ensembles informationnels scientifiques et techniques dans les processus d'innovation technologique des entreprises de grande taille surtout. La présente étude constitue un prolongement et un élargissement de cette problématique, aux entreprises de petite taille, mais aussi aux autres formes de l'innovation.



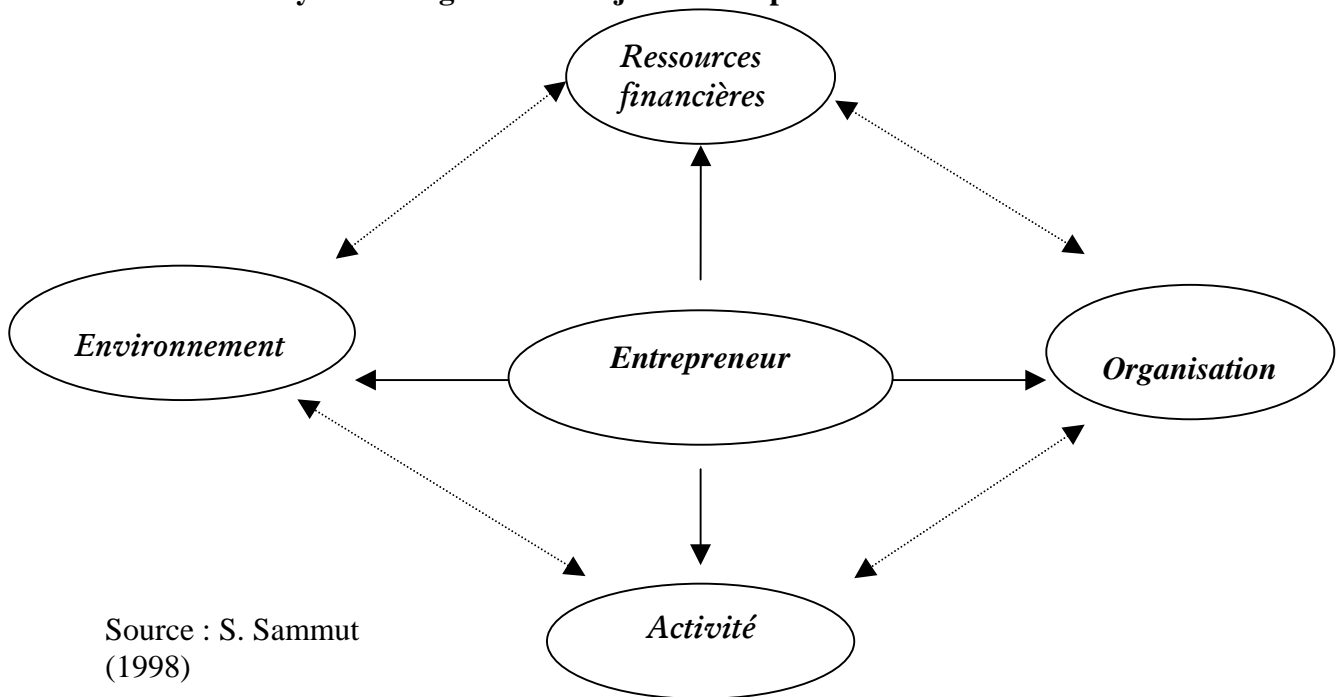
**Schéma 1 : L'ensemble informationnel de l'entreprise innovante**  
**Flux d'informations nouvelles**



Source : à partir de B. Laperche, 1998.

Or, ces tâches sont d'autant plus difficiles à réaliser par un individu ou par un groupe d'individus que les flux d'informations s'accroissent. La multitude des informations reçues par une entreprise rend nécessaire l'utilisation d'un outil destiné à classer et à combiner les informations, afin qu'elles deviennent une connaissance utile pour l'organisation. Les cinq pôles du système de gestion identifiés par S. Sammut (1998) dans son étude des jeunes entreprises en phase de démarrage sont ceux que nous retenons pour la constitution de l'ensemble informationnel de la PME.

**Schéma 2 : Le système de gestion de la jeune entreprise**



Source : S. Sammut (1998)

Dans cet ouvrage, l'auteur étudie le problème particulier du démarrage d'une entreprise. Le démarrage, explique l'auteur, débute lorsque l'entreprise enregistre ses premières commandes ou réalise ses premières ventes. La fin de la période du démarrage est plus difficile à déterminer. Des critères quantitatifs sont généralement présentés, comme

- l'âge de l'entreprise : en général, à l'issue de trois années d'existence, l'entreprise ne peut plus être considérée comme une entreprise en phase de démarrage. Pourtant, explique S. Sammut, au bout de ces années, les difficultés des entreprises sont toujours présentes. L'âge n'est donc pas un critère suffisant ;
- l'atteinte du seuil de rentabilité : ce critère est intéressant mais il est valable seulement s'il se perpétue pendant plusieurs années.

Ces critères quantitatifs restent insuffisants pour déterminer la fin de la phase de démarrage. S. Sammut préfère aborder la question en termes qualitatifs. La fin de la période de démarrage résulte d'une prise de « conscience stratégique » de l'entrepreneur. Celle-ci signifie que l'entrepreneur prend conscience de l'existence des pôles du système de gestion, de leur signification mais aussi et surtout des interdépendances entre chacun de ces pôles. L'entrepreneur occupe une place centrale dans le système de gestion de la jeune entreprise. Très souvent, il est à la fois le propriétaire et le dirigeant de l'entreprise et sa personnalité (influencée par ses connaissances, son expérience, ses relations...) joue un rôle déterminant dans la jeune entreprise. En effet, dans les entreprises de petite taille (ce qui est souvent le cas des jeunes entreprises) l'organisation du travail n'est pas très formalisée : les salariés sont polyvalents et les décisions sont souvent prises sous l'influence du seul dirigeant. L'environnement fait référence à la fois à l'image projetée par l'entreprise (l'entrepreneur) sur son environnement direct (les parties prenantes de l'entreprise, les institutions...) et les conséquences des variations de l'environnement (méso et macro-économique) sur l'entreprise. Les petites entreprises sont en effet très réactives par rapport à l'environnement, ce qui est source de souplesse et de flexibilité mais aussi, si les mutations de l'environnement sont très imprévues ou très brutales, sources de très grandes difficultés (*Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, n° 12, 2000 ; Marchesnay, 2003).

La conscience qu'a l'entrepreneur de chacun des pôles du système de gestion, et de leurs interrelations, est donc essentielle pour assurer la réussite de l'entreprise. Les ressources financières, l'activité elle-même (le secteur, l'offre de l'entreprise), l'organisation, et l'environnement interagissent sous l'influence décisive de l'entrepreneur. Une prise de décision inopinée concernant l'activité (par exemple la signature d'un contrat de RD pour améliorer la technicité des produits, suite à la rencontre par l'entrepreneur d'un chercheur au cours d'un salon) peut avoir de lourdes répercussions sur les ressources financières (la recherche est par nature une activité longue et coûteuse), mais aussi sur l'organisation (si l'ensemble du personnel d'encadrement n'a pas été impliqué dans le projet, des réactions de rejet du projet peuvent apparaître) et sur l'environnement (l'image de l'entreprise est modifiée, positivement ou négativement)...

Concernant l'outil que nous proposons, nous utilisons le système de gestion de la petite entreprise en l'appliquant non exclusivement au cas de la création, du démarrage d'une entreprise (qui est, comme nous l'avons vu plus haut, un projet innovant) mais plus largement à la formulation d'un projet d'extension de l'activité de l'entreprise dans un pays européen. L'association des notions d'ensemble informationnel et de système de gestion de l'entreprise nous conduit à proposer celle d' « ensemble informationnel de la PME européenne ». Cet outil est ainsi un guide qui répond à plusieurs objectifs :

- 1) *rassembler et analyser* les informations pertinentes (ici liées à l'eupéanisation de la PME) ;
- 2) *classer* les informations par catégories (ici les pôles du système de gestion) ;
- 3) *combiner* les catégories d'informations pour mettre en évidence les liens entre les différents pôles identifiés ;
- 4) par les trois points précédents, il est donc un guide pour la *constitution des ensembles informationnels* propres à chaque entreprise et source de leur avantage spécifique.

La constitution d'un « ensemble informationnel » complet s'appuie sur les pôles du système de gestion de la petite entreprise. Au sein des différents pôles – activité, entrepreneur, ressources financières, environnement, organisation - sont donc rassemblées les informations utiles à l'entrepreneur qui souhaite étendre son activité en Europe.

Les informations suivantes ont été rassemblées et triées sous forme d'un système expert (voir schéma 3) :

Le pôle *activité* comprend des informations quantitatives synthétiques sur les PME en Europe, les formes d'implantation possibles et leur description, les raisons de l'expansion à l'étranger, la protection de la propriété intellectuelle en Europe.

Le pôle *entrepreneur* est consacré au profil des créateurs d'entreprises européens : analyse statistiques, potentiel de ressources, informations sur les formations et la sensibilisation à l'entrepreneuriat en Europe.

***L'ensemble informationnel de la PME européenne est constitué sur la base des pôles du système de gestion de la PME***

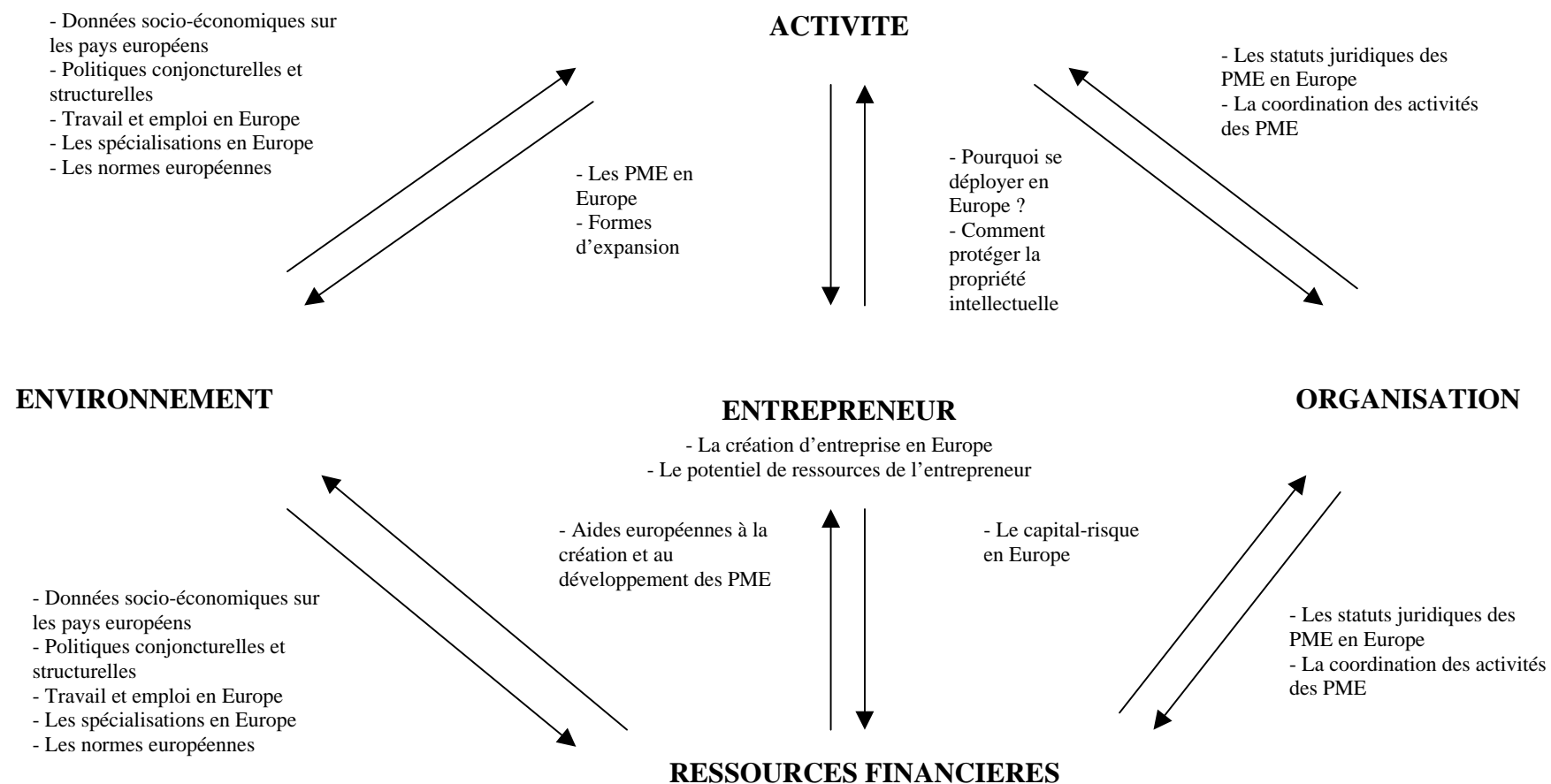
Le pôle *ressources financières* présente les aides européennes à la création d'entreprise et au développement des entreprises et à la structure du capital-risque en Europe.

Le pôle *environnement* classe les données socio-économiques sur les pays européens en vue d'établir une cartographie des spécialisations, des caractéristiques du marché du travail et des normes européennes.

Le pôle *organisation* regroupe les statuts juridiques des PME en Europe, les modalités de coordination et d'adaptation des PME qui se déploient en Europe.

### Schéma 3 L'architecture du système expert « l'ensemble informationnel de la PME européenne »

Des liens entre chacune des fiches sont réalisés afin de faciliter la navigation dans le logiciel



## 2. UNE ETUDE APPLIQUEE AUX PME EUROPEENNES

Le système expert présenté plus haut a été constitué à partir d'une revue de la littérature sur le sujet, associée à une étude de terrain auprès de PME qui déploient leurs activités à l'échelle européenne. L'ensemble informationnel de la PME européenne a servi de base méthodologique pour la réalisation de l'enquête.

### 2.1. Problématique et méthode

La problématique est constituée sur la base des cinq pôles qui déterminent la force de l'ensemble informationnel de l'entreprise.

#### 2.1.1. L'activité : l'europanisation de l'entreprise

Nous avons d'abord cherché à **identifier les lieux et les formes de la présence de l'entreprise**. Les pays européens ont été regroupés en quatre espaces géographiques pertinents identifiés en Europe : 1) la zone euro d'abord, 2) les pays de la communauté européenne hors zone euro (Danemark, Royaume-Uni, Suède) auxquels s'ajoutent les pays qui constituent, avec l'Europe des 15, l'espace économique européen (le Liechtenstein, la Suisse, L'Islande et la Norvège), 3) les nouveaux pays membres (2004) : Chypre, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, Malte, Pologne, Slovaquie, Slovénie, la République Tchèque et enfin, 4) les pays candidats (2007) : la Roumanie et la Bulgarie.

*Quelles sont les modalités, les raisons et les conséquences de l'europanisation des PME ?*

Les formes de la présence à l'étranger sont les suivantes : l'exportation, l'investissement direct à l'étranger et les autres formes d'investissement. L'investissement direct à l'étranger consiste en la création d'une entreprise à l'étranger ou le rachat d'une entreprise existante. Dans tous les cas, la part du capital détenu doit excéder 10% du capital. (définition de la CNUCED, voir CNUCED, 2003). Cependant d'autres formes d'investissements se sont développées depuis les années 1970, qui s'intègrent dans les stratégies de flexibilité de la production et du travail : il s'agit des accords de coopération, de licences ou de franchises qui constituent une forme non négligeable de présence à l'étranger (Oman C., 1984, Boutillier, Uznidis, 1997 ; Andreff, 2003).

Mais quel est le **degré d'europanisation de l'entreprise** étudiée ? Trois indicateurs sont ici présentés : la part des exportations dans le chiffre d'affaires, le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé dans le pays d'implantation et la part du personnel employé à l'étranger. La réponse à ces questions nous a permis de comparer les entreprises étudiées avec le degré moyen d'europanisation des PME européennes. Par exemple, d'après le rapport 2002 de l'observatoire des PME européennes, une entreprise européenne réalise en moyenne 17% de son chiffre d'affaires à l'étranger. Cependant, cette propension à exporter varie fortement en fonction de la taille de l'entreprise (voir tableau 1).

**Tableau 1 : Le degré d'européanisation des entreprises en Europe**

	Micro entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise	PME	Grande entreprise	Total
<b>Part des exportations dans le chiffre d'affaires</b>	7%	14%	17%	13%	21%	17%

Source : Observatoire des PME européennes, *Les PME en Europe*, 2002, n°2.

Nous avons pu déterminer le degré d'européanisation de l'entreprise selon qu'elle se trouve en deçà, au niveau ou bien au dessus de la moyenne de la catégorie d'entreprise européenne à laquelle elle appartient. L'investissement étranger direct, lorsqu'il a eu lieu, a-t-il été (ou non) précédé d'une forme différente de présence à l'étranger ? Les stratégies d'internationalisation des entreprises sont dans la littérature souvent considérées comme un processus assez linéaire qui débute avec l'exportation et se poursuit ensuite avec des formes de présence plus stables (Huault., 2003). Est-ce le cas pour les PME européennes que nous étudions ?

Nous nous sommes ensuite intéressés **aux raisons du développement de l'activité des entreprises à l'étranger**. John Dunning (1988) est l'auteur de la « théorie éclectique » de la multinationalisation des entreprises. Il classe les déterminants de la multinationalisation selon le paradigme OLI, qui comprend les avantages spécifiques de la firme par rapport à ses concurrentes (une avance technologique, un accès plus facile aux marchés, l'exploitation d'une compétence qui lui est propre) (O) ; les avantages du pays d'accueil (caractéristiques conjoncturelles et structurelles des pays d'accueil) (L), les avantages liés à l'internalisation (la réduction des coûts de transactions, le contrôle de la production et des débouchés...) (I). Notre classement, bien qu'adressé aux PME, a suivi la même logique.

Enfin, nous avons interrogé les entreprises sur les difficultés posées par l'extension à l'étranger. L'objectif est également de déterminer, le cas échéant, les difficultés propres à l'extension en Europe : par exemple système bancaire inefficace, fiscalité, conflits sociaux, coûts salariaux, barrière nationaliste, lourdeurs bureaucratiques....

### 2.1.2. L'Entrepreneur européen

L'entrepreneur est au cœur du système. Il s'est agi de comprendre les moyens mis en oeuvre par l'entrepreneur pour constituer un ensemble informationnel qui sera déterminant dans la mise en oeuvre de son projet innovant (ici à l'extension de son activité à l'échelle européenne). Le premier élément clé qui entre dans l'ensemble informationnel de l'entreprise est constitué des ressources en connaissances, financières, institutionnelles de l'entrepreneur. Par l'importance de ses ressources, il a une influence directe sur chacun des pôles identifiés. Dans le sens inverse, la prise en compte raisonnée par l'entrepreneur de chacun des pôles identifiés crée une dynamique d'apprentissage nécessaire à la réussite du projet.

*Quelles sont les ressources (connaissances, relations, ressources financières) de l'entrepreneur ?* Il s'est donc agi d'évaluer le potentiel de ressources de l'entrepreneur européen, en insistant sur la caractéristique clé du projet qu'il met en oeuvre, c'est-à-dire l'extension de son activité à l'échelle européenne. Nous devons également mentionner que l'entrepreneur doit ici être entendu au sens large. C'est-à-dire que l'équipe dirigeante doit ici être prise en considération, ce qui permet de mettre en évidence la capacité de l'entrepreneur à compléter ses propres connaissances et son propre savoir-faire en s'entourant de collaborateurs.

Le potentiel de ressources de l'entrepreneur, européen notamment (Boutillier, Uzunidis, 2004, voir aussi Boutillier, Laperche, Uzunidis, 2004) peut se décomposer en trois sous-ensembles : **Les connaissances** : les diplômes de l'entrepreneur, ainsi que son savoir-faire. Adapté à la présente étude, il s'agit de déterminer dans quelle mesure les compétences de l'entrepreneur sont – ou non – en adéquation avec le projet d'extension de son activité à l'étranger. Ces compétences peuvent être acquises par le biais de la formation initiale, mais aussi par l'expérience. Le caractère international de notre étude a justifié une question relative à la maîtrise de langue utilisée dans les relations commerciales, la langue étant de plus souvent considérée comme un obstacle au déploiement international des entreprises.

**Les relations** : ce sous ensemble comprend les relations, dans le monde des affaires (des concurrents, des partenaires commerciaux), de la finance et du conseil (banquiers, institutions de promotion des investissements) et dans le monde politique (institutions publiques locales, régionales ou nationales) qui peuvent être utiles à l'entrepreneur pour mener à bien son activité et aboutir au succès.

**Les ressources financières** : nous avons cherché à identifier les modalités de financement du projet innovant de l'entreprise (prêt bancaire, autofinancement, subventions, crédits clients-fournisseurs, comptes courants d'associés, augmentation du capital). Le pays d'origine des fonds ainsi que le pourcentage du total financé ont été également précisés. Les aides financières et leur origine (publiques, privées, nationales, européennes) dont a potentiellement bénéficié l'entreprise ont été indiquées.

### 2.1.3. L'organisation

Deux aspects de l'organisation ont été ici traités : les mutations de l'organisation interne relatives à la mise en œuvre du projet d'extension à l'étranger de l'entreprise ; la coordination des activités.

#### *L'organisation se réfère aux mutations internes et à la coordination des activités*

Les mutations de l'organisation interne comprennent : *l'implication du personnel* d'encadrement dans le projet d'extension de l'entreprise. L'objectif est de comprendre si le projet a pu susciter des tensions internes, qui résultent souvent de la non implication du personnel et qui peut se révéler néfaste à la réussite du projet ; *les variations d'effectifs* qui ont résulté de l'extension de l'activité dans un autre pays d'Europe. Notre objectif était de comprendre dans quelle mesure l'extension de l'entreprise participe d'une stratégie de rationalisation ou de déploiement ; *l'évolution des qualifications des salariés*, en parallèle avec le déploiement européen de l'entreprise ; *l'accompagnement de l'entreprise*. Nombre de travaux de spécialistes de gestion montrent que l'accompagnement joue un rôle fondamental dans le succès d'une entreprise (voir Sammut, 2003 pour le cas des TPE. L'accompagnement a dans ce cas pour but non pas l'accroissement des bases de connaissances du dirigeant mais a pour but d'aider le créateur « à développer et à enrichir ses capacités à faire évoluer son système de représentation et à ouvrir de nouvelles complexités »).

La question de la coordination concerne la mise en place d'un système Intranet entre les unités de l'entreprise, ainsi qu'un questionnement sur ses avantages et ses inconvénients. Dans le cas où l'entreprise n'a pas mis en place un système Intranet, nous avons voulu

déterminer quels autres moyens de communication ont été utilisés entre la maison-mère et ses filiales.

#### **2.1.4. L'environnement**

Quelle est la perception de l'environnement par les PME qui déploient leur activité à l'échelle européenne ? Nous avons questionné les entreprises sur la réalisation d'études de marché et sur leur stratégie de veille. Beaucoup d'entreprises (de petites entreprises en particulier) ne réalisent pas d'étude de marché avant de se lancer sur un nouveau marché. Une intuition suffit souvent à mettre en branle un projet d'extension. Pourtant, la réalisation d'une étude de marché est souvent corrélée à la réussite du projet.

L'autre question concerne la stratégie de veille menée par l'entreprise. Pour être menée de façon cohérente, la veille informationnelle doit constituer une véritable stratégie (voir Chaix, 2004). L'entreprise s'informe-t-elle sur les évolutions du marché ? et si oui, par quels moyens ? Une liste d'outils de veille a été présentée qui mêle des moyens traditionnels (salon, journaux, bouche à oreille) et les technologies de l'information (sites internet).

Enfin, nous avons questionné les entreprises sur leur perception du rôle du marché unique, de l'adoption de l'euro, de la mise en place de règles communes pour les PME qui développent leur activité à l'échelle européenne. La construction d'un espace économique unifié et harmonisé est-elle un atout ou une contrainte pour les entreprises et notamment pour les plus petites d'entre elles ?

## **2.2. Les principaux résultats**

La population d'entreprises interrogées a été sélectionnée selon deux critères clés :

- être une PME, au sens de la définition européenne du terme : moins de 250 salariés <sup>6</sup> ;
- développer son activité dans un, ou plusieurs autres pays européens.

L'enquête sur le terrain a débuté en mars 2004, pour s'achever à la fin du mois de juin 2004. Le questionnaire a été envoyé aux entreprises et suivi par un entretien téléphonique ou physique.

Dans un premier temps, 33 entreprises, industrielles et commerciales, situées en France, au Luxembourg, en Pologne, en Hollande, en Belgique et au Royaume Uni ont reçu le questionnaire et ont été contactées par téléphone. 8 entreprises ont répondu au questionnaire. L'enquête ne prétend donc pas à l'exhaustivité ni à la généralisation des résultats. Elle a davantage valeur de test pour la méthode construite.

Les entreprises interrogées sont toutes des entreprises européennes : elles ont leur siège social en France, en Angleterre, en Belgique, au Luxembourg et en Hollande. Les activités représentées sont essentiellement le commerce et/ou la production de produits industriels

---

<sup>6</sup> L'étude retient la définition de la PME européenne qui était en vigueur lorsqu'elle a été réalisée. Celle-ci a en effet été modifiée au 1<sup>er</sup> janvier 2005, conformément à une recommandation de la Commission du 6 mai 2003 [Journal officiel L 124 du 20 mai 2003]. Ceci ne modifie pourtant en rien la validité de l'étude, puisque cette modification se résume à une augmentation substantielle des plafonds financiers (chiffre d'affaires et total du bilan) retenus par la définition, résultant notamment de l'inflation et de la croissance de la productivité, depuis 1996, date de la première définition communautaire des PME. En revanche, elle maintient les différentes classes d'effectif permettant de définir les catégories des micro, petites et moyennes entreprises.



(matériel de vidéosurveillance), de matières premières (ferro manganèse, cacao) ou encore de biens spécifiques (matériel de pêche, art, minéraux)

Toutes les entreprises que nous avons interrogées font partie de la catégorie des PME, si l'on retient le critère du nombre de salariés de la définition actuellement en vigueur en Europe. Deux d'entre elles sont des micro entreprises (jusqu'à 10 salariés), 4 sont des petites entreprises (de 10 à 49 salariés) et 2 sont des entreprises moyennes (de 50 à 249 salariés). Deux des sociétés étudiées sortent pourtant de la définition de la Commission européenne dans la mesure où elles font partie d'un groupe (à ce titre, elles ne peuvent pas obtenir d'aides financières de l'Union européenne spécialement dédiées aux PME). Toutefois, leur étude est tout de même intéressante pour comprendre leur dynamique spécifique d'expansion à l'échelle européenne.

La majorité des entreprises interrogées ont le statut de société anonyme (trois sont des sociétés anonymes simplifiées). Une seule des sociétés est une société à responsabilité limitée.

Les entreprises ne sont guère disposées à communiquer la répartition de leur capital. Quatre entreprises ne nous ont pas communiqué d'informations à ce sujet. Trois des entreprises interrogées sont des entreprises familiales ou avec une forte participation du capital familial. L'une des entreprises est cotée en Bourse (second marché, Bourse de Londres).

### **2.2.1. L'eupéanisation par l'exportation**

La majorité des entreprises interrogées est présente dans les pays de l'Union européenne par le biais de l'exportation directe ou indirecte. L'exportation est en effet la forme principale d'expansion à l'étranger des PME européenne et les entreprises que nous avons interrogées confirment ce résultat. Notons que parmi les entreprises interrogées qui nous ont communiqué des informations à ce sujet, la part des exportations dans le chiffre d'affaires (et notamment la part des exportations européennes) est souvent bien plus élevée que les statistiques moyennes des PME européennes (soit 13% pour les PME européennes en 2002, voir tableau 1). Le biais méthodologique, qui consiste dans le fait que nous ayons choisi des entreprises présentes à l'échelle européenne pour mieux comprendre leur stratégie d'expansion explique en grande partie cette situation. D'autre part, les secteurs d'activités dans lesquels se situent ces entreprises (essentiellement le commerce) fournissent aussi une explication à l'importance des exportations dans le chiffre d'affaires des entreprises interrogées.

*L'eupéanisation par l'exportation directe domine* L'exportation s'effectue le plus souvent directement. Deux entreprises passent pourtant par des intermédiaires, des distributeurs. Cela s'explique parce que l'exportation directe est rendue difficile dans le domaine très technique de certaines entreprises. De plus, ce type d'intermédiaire permet d'éviter les coûts très élevés que nécessiterait l'investissement à l'étranger dans ces pays.

La détention de filiales à l'étranger est plutôt le fait des entreprises de production. Elle résulte souvent d'une longue histoire de rachat et de revente. Les PME possédant des filiales ne naissent pas pour ce qui nous concerne, ex nihilo. Elles constituaient auparavant des unités de groupes de grande taille.

L'élargissement de l'Union européenne a-t-elle un impact sur la stratégie d'expansion de l'entreprise ? La majorité des entreprises que nous avons interrogées a une présence européenne construite de longue date avec les pays aujourd'hui membres de l'Union européenne. Elles considèrent tout de même que l'ouverture aux pays candidats représente autant de clients potentiels et ouvre des perspectives de développement.

Nombreuses sont les entreprises qui ne voient aucune difficulté liée à l'expansion à l'échelle européenne. Certains considèrent que « l'Europe est un ensemble qui ne fait qu'un ». Deux entreprises seulement nous ont fait part de difficultés particulières. L'une d'elles répond à des appels d'offres publics (villes, régions, Etat) et doit donc répondre à ceux-ci dans la langue du pays. Ce qui peut-être une difficulté particulière lorsque les documents à remplir sont de nature très technique. De plus, la technicité des produits exige une proximité avec le client final. Ce qui est en partie résolu par le réseau des distributeurs. Une autre entreprise a une forte activité de production, les problèmes sont surtout liés à la rigidité de la réglementation du travail (coûts salariaux élevés, conflits sociaux), à la fiscalité (jugée trop élevée et aux lourdeurs bureaucratiques).

Concernant les raisons de l'expansion en Europe, les entreprises interrogées sont quasi unanimes : les raisons principales sont liées à la stratégie de l'entreprise. Etant donné que les entreprises interrogées sont majoritairement des entreprises commerciales, la commercialisation de la gamme de produits, les compétences spécifiques de l'entreprise et l'accès facile au(x) marché(s) visés sont les facteurs principaux qui guident la décision d'expansion. Une seule entreprise, spécialisée dans le commerce de gros alimentaire répond aussi à la concurrence d'autres entreprises en choisissant ses cibles commerciales.

L'une des entreprises, qui possède des filiales de production en Europe, met l'accent aussi sur les raisons liées au lieu de localisation. La législation fiscale favorable, les subventions offertes et les infrastructures de transport ont un rôle important dans le choix du pays d'implantation. Les infrastructures portuaires sont aussi fondamentales pour une entreprise dont l'activité s'organise sur une base internationale et dont le marché est lui aussi largement international.

### **2.2.2. L'entrepreneur/manager : l'eupéanisation croît avec le potentiel de ressources**

Les personnes qui ont répondu au questionnaire sont les directeurs des entreprises ou bien les salariés les plus concernés par la thématique étudiée, le développement à l'échelle européenne. D'emblée, nous pouvons remarquer que parmi les trois ingrédients du potentiel de ressources, celui des connaissances est assez important. Les entrepreneurs / managers interrogés ont souvent un niveau d'étude supérieur (Master / Ecoles de commerce). Deux des dirigeants interrogés ont un diplôme ou une formation non directement liée à la stratégie commerciale. De plus, les entrepreneurs / managers européens interrogés ont pour la plupart une expérience professionnelle parfois assez longue mais non toujours liée à la gestion d'un projet d'extension en Europe. Dans ce cas, des formations complémentaires n'ont pas toujours été adressées à ces dirigeants.

Les langues dans lesquelles s'effectuent les échanges avec les pays où l'entreprise s'est étendue sont souvent parlées par les dirigeants et par les membres de l'équipe. Elles ont une grande importance pour l'établissement de relations commerciales stables. Deux sociétés font appel à des sociétés de traduction mais surtout ou exclusivement pour la traduction de manuels techniques.

Le financement de l'expansion européenne s'effectue de manière assez traditionnelle, autofinancement, prêts bancaires. Une des entreprises a financé sa création (mais aussi son développement) par le biais du rachat de l'entreprise par ses salariés. Trois entreprises ont bénéficié de subventions, européenne ou nationale. Une entreprise a quand à elle ouvert son capital à de nouveaux actionnaires en 2003, permettant ainsi d'appuyer sa stratégie de développement en Europe.

***Le potentiel de ressources de l'entrepreneur est assez développé, notamment sur le plan des connaissances et de l'expérience professionnelle***

Concernant les relations, les entreprises mettent surtout l'accent sur les relations avec les partenaires commerciaux (clients existants ou potentiels et fournisseurs). Les relations personnelles font aussi partie du trio de tête des réponses concernant les relations. Ce sont donc essentiellement des relations informelles que privilégient les entrepreneurs / managers européens, au détriment des relations plus institutionnelles (un résultat que l'on retrouve dans les résultats globaux des enquêtes européennes, voir ci-dessous). Les échanges avec les collectivités publiques ne sont cités que deux fois.

Le potentiel de ressources des entrepreneurs / managers européens est donc assez développé, notamment sur le plan des connaissances et de l'expérience professionnelle. Toutefois, cela ne donne pas réellement lieu à une recherche plus active d'aides. Une seule entreprise a bénéficié d'une aide européenne (FEDER, Interreg), spécialement dédiée à l'expansion en Europe. Les deux autres bénéficiaires de subventions publiques s'en sont servis à la fois pour la création et le développement de leur entreprise. Les autres entreprises avouent ne pas s'y être intéressées ou bien ne pas en avoir connaissance.

Concernant les motifs de l'extension en Europe, deux motifs arrivent en première place parmi les réponses faites par les entrepreneurs / managers européens : gagner plus d'argent et faire grandir l'entreprise. En deuxième position, deux raisons là aussi apparaissent plus importantes que les autres : développer un projet existant sur une échelle géographique plus grande, faire face à un déclin de l'activité dans le pays d'origine. Notons qu'aucune des entreprises interrogées n'a noté que le fait de bénéficier d'aides européennes était un motif important. Ceci montre d'un côté, que les entreprises privilégient le projet économique par rapport à l'appui dont ils pourraient bénéficier mais d'un autre côté, ceci montre également le peu d'intérêt (ou la méconnaissance) que les entrepreneurs / managers européens attachent au dispositif d'aides européennes.

Ces résultats peuvent notamment être comparés aux enquêtes plus larges menées sur les entrepreneurs européens (voir notamment S. Boutillier, B. Laperche, D. Uzunidis, 2004 ; il est cependant à noter que cette enquête porte davantage sur la création même de l'entreprise, plutôt que sur son développement à l'étranger). Les entrepreneurs / managers européens sont, dans le cadre de la présente étude, plus diplômés que l'entrepreneur moyen qui crée une entreprise en Europe. En revanche, ils partagent la caractéristique d'avoir une expérience professionnelle relativement longue. Les ressources financières sont, nous l'avons dit, assez traditionnelles et il en est de même pour les créateurs d'entreprises en Europe. Là encore, pour le créateur, comme pour le manager européen, ce sont les relations de nature informelles qui priment sur les relations institutionnelles.

### **2.2.3. L'organisation : le changement dans la continuité**

Quelles sont les mutations engendrées par l'extension à l'échelle européenne ? Pour la majorité des entreprises, surtout celles de petite taille ou celles qui sont très ouvertes aux marchés étrangers (européens notamment) l'ensemble du personnel a été impliqué dans le projet d'expansion. Rappelons que c'est là un facteur de succès, quel que soit le type de projet innovant concerné, dans la mesure où cette implication assure une motivation partagée par tous les cadres de l'entreprise. Deux entreprises n'ont pas impliqué tout le personnel d'encadrement. Cela s'explique par le fait que, dans une entreprise de grande taille, la division du travail est plus fine. Il est alors inutile d'impliquer les cadres des services de production par exemple, lorsqu'un service commercial bien structuré existe. Pour autant, les cadres de tous les services peuvent être informés des mutations stratégiques de l'entreprise.

#### ***L'extension à l'étranger ne donne lieu qu'à de faibles mutations internes***

Pour deux entreprises seulement, l'expansion en Europe a donné lieu ou va donner lieu à des embauches. Une entreprise française prévoit d'ouvrir une unité au Royaume Uni et ainsi prévoit quatre embauches supplémentaires. Une entreprise anglaise a une politique d'embauche intéressante. Elle a recruté un représentant de firme étrangère, basé en France en 2002 et prévoit d'en embaucher un autre (toujours en France). Ce statut est valable jusqu'à un certain seuil de chiffre d'affaires réalisé dans le pays. Il permet donc d'accéder à une main-d'œuvre étrangère sans nécessiter son déplacement au siège de l'entreprise. C'est, pour l'entreprise une forme de présence « test » avant d'envisager l'ouverture d'une unité.

Il n'y a pas eu de licenciement concomitant à l'expansion à l'étranger pour la majorité des entreprises, sauf pour l'une d'elle, qui a procédé à un plan social en 2003. Ces licenciements s'expliquent par une mauvaise gestion précédente d'un projet d'extension aux Etats-Unis (réalisé sans étude de marché) et ayant abouti à de graves difficultés financières de l'entreprise. Dans toutes les entreprises interrogées, l'extension n'a pas donné lieu à une requalification du personnel ; trois entreprises seulement ont profité d'un accompagnement (réalisation d'étude de marché, institutions d'appui). Enfin, les PME interrogées ne sont pas toutes équipées de moyens de communication sophistiqués. Cela s'explique surtout par leur présence à l'étranger par le biais de l'exportation et non de l'investissement direct. Deux entreprises disposent d'un réseau interne de communication (intranet), jugé positivement par les entrepreneurs/managers européens interrogés (accès facile à l'information, etc.)

### **2.2.4. L'environnement : le connu et l'inconnu**

Les entreprises connaissent-elles bien l'environnement dans lequel elles évoluent ? La formation commerciale des entrepreneurs / managers européens ne se traduit pas forcément par l'adoption d'outils appris et utilisés au cours de leurs études. Ainsi, trois entreprises seulement ont réalisé une étude de marché avant de se développer à l'échelle européenne. Ceci confirme aussi des résultats plus globaux. Certains entrepreneurs / managers européens mettent aussi en avant l'importance de leurs anticipations ou « feeling » par rapport aux perspectives des différents marchés.

***La perception du marché repose sur des méthodes « artisanales »***

Concernant l'activité de veille, elle est tout de même pratiquée par les entrepreneurs / managers européens. La plupart ont recours à tous les outils de veille, revues et journaux, salons, bouche à oreille, sites internet qu'ils associent généralement au travail accompli par leur service marketing (lorsqu'il existe).

De manière générale, les entrepreneurs / managers européens interrogés se montrent assez favorables à la constitution d'un marché unique. L'adoption de l'euro a, pour certains, facilité leurs déplacements, leur comptabilité. Pour d'autres, elle n'apporte pas de modifications tangibles. Pour la plupart aussi, la mise en place d'une réglementation commune à l'échelle européenne est un atout (harmonisation des droits de douane par exemple ou bien harmonisation des niveaux de concurrence). Les entreprises interrogées voient donc les pays étrangers et leurs règles spécifiques (notamment en Europe) davantage en terme de concurrence qu'ils sont à même de porter à leur activité, plutôt qu'en termes d'atouts potentiels qu'ils pourraient exploiter. Ils ont alors un comportement que l'on peut qualifier de défensif (plutôt que d'offensif). De même, trois des entreprises interrogées ont un comportement identique lorsqu'il s'agit de se prononcer sur la protection que l'Europe devrait adopter par rapport à l'extérieur. C'est notamment la concurrence des pays asiatiques et de la Chine en particulier, qui préoccupe les entrepreneurs / managers européens interrogés.

## **CONCLUSION**

L'ensemble informationnel de la PME européenne, en tant qu'outil d'appui au développement des activités des PME en Europe, répond ainsi à deux questions essentielles : premièrement, quelle est l'information pertinente à rechercher, à assembler et à traiter pour développer un projet innovant à l'échelle européenne ? et deuxièmement, où trouver cette information ? L'ensemble informationnel de la PME européenne est à cette fin composé en cinq rubriques clés, qui forment le système de gestion de la PME européenne : l'entrepreneur, l'activité, les ressources financières, l'organisation et l'environnement.

Pour l'économiste, cet outil constitue aussi une grille d'analyse du phénomène d'europanisation. Les résultats de l'enquête de terrain corroborent, sur de nombreux points, les enquêtes menées à plus grande échelle par l'Observatoire des PME européennes. D'une part, les PME étudiées sont essentiellement présentes dans un (ou plusieurs) autres pays de l'UE ou dans les nouveaux pays candidats par l'exportation. Rares sont celles qui ont investi à l'étranger. L'exportation est soit directe, soit elle passe par un réseaux de distributeurs (notamment lorsque les produits sont techniquement complexes). Les entreprises n'ont pas rencontré de fortes difficultés lorsqu'elles se sont étendues à l'échelle européenne. Les entrepreneurs / managers des entreprises sont en général qualifiés et/ont une expérience professionnelle assez longue (néanmoins pas toujours liée au développement d'un projet innovant sur une vaste échelle géographique). Cependant, ces connaissances et expériences parfois importantes ne vont pas de pair, comme on aurait pu le penser, avec une recherche systématique d'appui potentiel (en termes de ressources financières, de conseil ou même d'étude de marché) à l'échelle européenne. Les relations dont disposent ces entrepreneurs / managers européens surtout de nature informelle. L'extension à l'échelle européenne n'a pas entraîné de grandes mutations organisationnelles. Des embauches ont parfois été réalisées,

mais aucune requalification du personnel n'a eu lieu. Les langues ne sont pas souvent un problème, les relations commerciales s'effectuant souvent en anglais. Si les études de marché ne sont pas réalisées de manière systématique, les entrepreneurs / managers européens affirment s'intéresser aux principales évolutions de leur secteur d'activité en combinant plusieurs outils de veille informationnelle. Les entrepreneurs / Managers européens sont assez optimistes concernant la réalisation d'un vaste marché européen et se réjouissent de l'établissement de règles communes, rendant identiques les niveaux de concurrence. Certains d'entre eux sont néanmoins inquiets de la concurrence potentielle des marchés asiatiques. Toutefois, les entrepreneurs / managers se montrent en général réactifs dans la mesure où leurs opinions sur les évolutions intra européenne et extra européenne sont davantage perçues en termes de concurrence potentielle que d'opportunités à saisir. Ce dernier point peut éventuellement expliquer à la fois la faible européanisation des entreprises qui ressort du tableau 1, de même que la faiblesse des perspectives des entrepreneurs dans ce domaine face au dernier élargissement de l'Union Européenne. Il apparaît par conséquent crucial de trouver des solutions à ce qui peut bien apparaître comme un réel problème pour l'Europe dans son ensemble : les entreprises présentes sur le territoire de l'UE ne semblent pas tirer pleinement parti des avantages du grand marché qui s'offrent à elles, enrayant ainsi à leur origine les cercles vertueux de croissance et de compétitivité théoriquement attendus de toute expérience d'intégration régionale, ou de l'élargissement de cette dernière.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANDREFF W. (2003), *Les multinationales globales*, Repères, La Découverte, Paris.
- BOUTILLIER S, UZUNIDIS D (2004), La création d'entreprises dans une région industrielle en reconversion. Essai de réflexion à partie du « potentiel de ressources », quatrième journées de la proximité, Proximité, réseaux et coordination, IDEP – GREQAM - LEST et le groupe de recherche « Dynamique de proximité », Marseille, 17 et 18 juin.
- BOUTILLIER S, LAPERCHÉ B, UZUNIDIS D. (2004), Le « Potentiel de ressources de l'entrepreneur et le carré organique de la création d'entreprise ». Eléments de réflexion à partir du cas français, Society for the Advancement of Socio Economics, George Washington University, Washington, July 9-11.
- CHAIX J.-L. (2004), Veille interne, veille externe, référentiel et appropriation des connaissances par l'organisation, dans Uzunidis D (2004), *L'innovation et l'économie contemporaine*, De Boeck, Bruxelles.
- CNUCED (2003), *World Investment Report*.
- DUNNING J. (1988), The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, Spring, 1-31.
- DUPUCH S., JENNEQUIN H., MOUHOUD E.M. (2004), "EU enlargement : what does it change for the European economic geography ?", *Revue de l'OFCE*, Special Issue, April 2004.
- HUAULT I. (1998), *Le management international*, Repères, La découverte.
- Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation* n°12 (2000) « Entrepreneurs. Jeux de rôles », L'Harmattan, Paris.
- Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, n°8 (1998) « Petites entreprise : le risque du marché », L'Harmattan, Paris.
- LAPERCHÉ B. (1998), *La firme et l'information. Innover pour conquérir*, col. Economie et Innovation, L'Harmattan, Paris.
- LAPERCHÉ B. (coord. 2003), *L'innovation orchestrée. Risque et organisation*, Col. Economie et Innovation, L'Harmattan, Paris.

MARCHESNAY M. (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue française de gestion*, vol.29, n°144, mai-Juin.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPEENNES (2003), L'impact de l'élargissement sur les PME européennes, n°6, Commission européenne.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPEENNES (2002), *Les PME en Europe*, n°2, Commission européenne.

OMAN C. (1984), *Les nouvelles formes d'investissements dans les pays en développement*, OCDE, Centre de développement, Paris.

SAMMUT S. (1998), *Jeune entreprise. La phase cruciale du démarrage*, Col. Economie et Innovation, L'Harmattan, Paris.

SAMMUT S. (2003), L'accompagnement de la jeune entreprise, *Revue française de gestion*, vol.29, n°144, mai/juin.

SCHUMPETER J.A. (1912), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz, Paris.

TORRES O (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, vol.29, n°144, mai/juin.

UZUNIDIS D., BOUTILLIER S. (1997), *Le travail bradé*, col. Economie et innovation, L'Harmattan.