

L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE LA PETITE ENTREPRISE CARACTERISTIQUES ET SPECIFICITES

Mustapha. AMOKRANE

chargé de cours-université de BLIDA

Résumé

Contrairement à certaines idées prés conçues, l'entreprise est vraiment loin d'être un corps figé et rigide avec seulement des machines, des bureaux, des salariés, un personnel... Etc. Mais, bien au contraire, elle est à l'image d'un corps vivant en tant qu'entité vivante, évolutive et dynamique faisant partie d'un ensemble intégré composé de plusieurs éléments ayant des relations complexes entre eux. Elle se compose donc d'un environnement interne donné et s'intègre à l'environnement externe et en subit ses influences. Pour ne s'intéresser qu'à l'environnement interne de la petite entreprise, nous constatons que ce dernier se compose d'un certain nombre de variables qui ont une répercussion majeure sur l'entreprise. Chacune de ces variables peut constituer pour l'entreprise soit une menace, soit une opportunité. Dans les deux cas de figure l'entreprise est amenée à s'y adapter. Par exemple, une mauvaise maîtrise de la technique de formation au sein de l'entreprise peut facilement causer à cette dernière un déficit en matière de main-d'œuvre qualifiée. Afin de permettre à la petite entreprise de jouir de toutes ses capacités naturelles et de maximiser son activité économique.

sociale, autant qu'instrument d'équilibre régional et de lutte contre la pauvreté et le chômage, il est indispensable, d'après nous, de comprendre les différentes composantes de l'environnement interne de ces entreprises de manière à pouvoir par la suite remplir son rôle convenablement sur la scène économique nationale.

Mots clés :

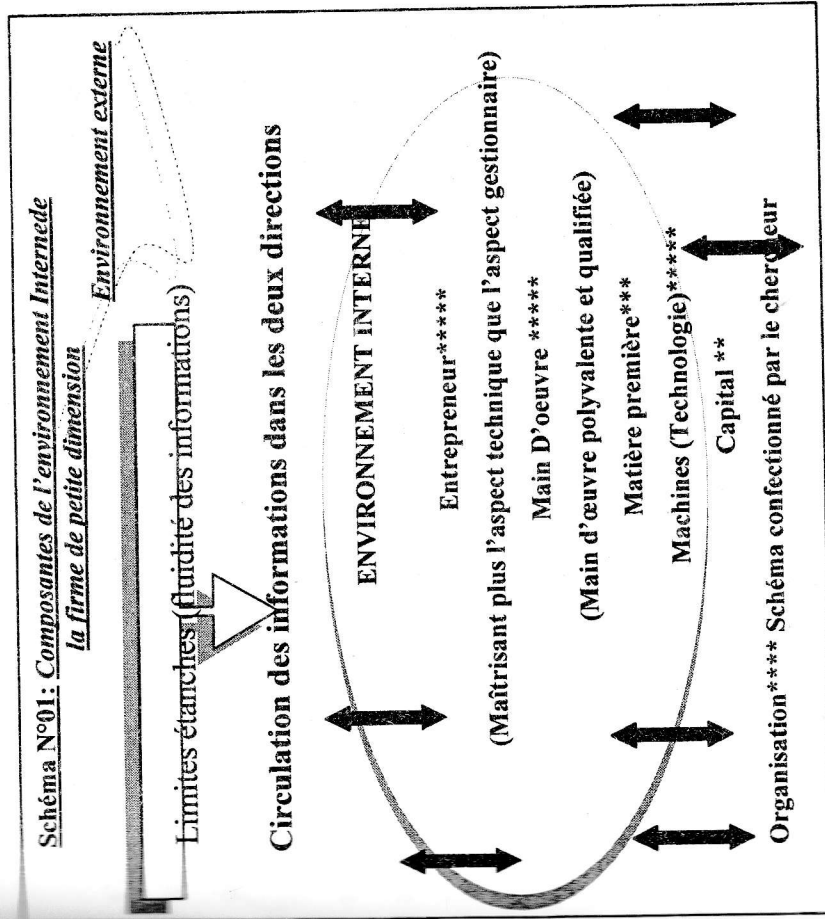
environnement interne, entrepreneur, savoir-faire, apprentissage.

المخلص:

المهدف الأساسي لهذا المقال هو الوقوف على الأهمية التي يكتسبها معرفة المحيط الداخلي بالنسبة للعمل الصغير الذي يقوم به القارئ. إن فهم المكونات الأساسية لهذا المحيط يعد من بين الشروط الأساسية لنجاح أي مؤسسة بالصغيرة منها.

Les tendances et enjeux stratégiques de la globalisation, de l'économie du savoir et de la compétitivité pour les PME à travers le monde entier émanent avant tout de la complexité du nouvel environnement d'affaires. Les PME et les organismes qui les soutiennent doivent être en mesure de cerner et d'appréhender cette complexité d'abord, en identifiant en premier lieu, d'après nous, les points forts et points faibles de leur environnement interne, pour mieux le maîtriser afin de pouvoir par la suite maximiser l'efficacité de leur entreprise.

A cet égard, l'identification des détenteurs d'enjeux parmi les différentes composantes de l'environnement interne des petites entreprises, soit toute entité qui a le potentiel d'être la source ou la cible d'une action de la PME, est primordiale.



Depuis la nuit des temps et à travers l'ensemble de la littérature économique (depuis Adam Smith jusqu'au néo-champitériens), l'entrepreneur a toujours joui d'une très grande importance et d'un très grand respect, vu son rôle avéré dans la dynamisation de la scène économique et son esprit insensé qui le qualifie souvent, d'ailleurs à tort, comme étant un individu pas comme les autres qui n'admet pas toujours la réalité et qui cherche, le plus souvent, à réaliser les projets les plus controversés, malgré que si c'est la même catégorie d'individus qui a réussi à faire aboutir la révolution économique en Europe.

A cause de son importance et de la confusion qui existe et qui ne fait que s'accroître, entre ; Entrepreneur, esprit d'entreprise, innovateur, dirigeant d'entreprise (manager), Etc., il nous est apparié utile et plus raisonnable et méthodologique de procéder à leur explication, afin de les rendre plus simples, faciles et compréhensibles.

Plusieurs économistes, sociologues et psychologues ont donné diverses définitions de l'entrepreneur qu'on peut classer selon quatre principales catégories (voir caractéristiques de l'entrepreneur). Notons que toutes ces définitions se réfèrent à l'esprit d'entreprise, c'est à dire aux qualités qui caractérisent l'entrepreneur potentiel des autres individus. (EGGENS. J.B, 1977); P80

Pour nous, l'entrepreneur est un personnage économique des plus importants, si ce n'est le plus important, il se caractérise par un esprit d'entreprise en créant et dirigeant une entreprise qu'il actualise constamment, en veillant toujours à être en diapason avec le marché d'une part, et avec la technologie et les techniques de production et d'organisation, d'autre part.

Il est souvent innovateur, en cherchant toujours à détecter de nouveaux besoins et à trouver et/ou découvrir de nouveaux produits, de nouvelles techniques de production, de vente et/ou d'organisation, afin d'arriver au mieux à satisfaire les besoins de ces clients d'une part, et à obtenir une certaine autosatisfaction morale et financière, d'autre part.

Il est donc, selon nous, plus qu'un simple dirigeant d'entreprise qui ne cherche qu'à appliquer certaines recettes préétablies, afin d'arriver à réaliser des objectifs budgétisés.

1.1.1 CARACTERISTIQUES FONDAMENTALES DE L'ENTREPRENEUR :

Dans la période de mutation que nous traversons, le changement s'accélère, l'incertitude augmente, et l'instabilité s'installe, multipliant ainsi les risques et les opportunités à saisir et les nombreux intervalles dans les quelles peuvent glisser les entrepreneurs.

Dans ce contexte, nous pouvons classer les traits de l'entrepreneur, malgré la diversité des définitions données par plusieurs économistes, sociologues et psychologues, suivant les éléments ci-après (DRUCKER. P. 1986) PP05-15 et (EGGENS. J.B, 1977) P80;

A. Grosse capacité d'imagination qui le pousse souvent à entrevoir d'éventuels changements intéressants, par le biais de son esprit innovateur qui le pousse toujours à anticiper les changements. (Changement potentiel remarquable et intéressant)

B. Après avoir découvert l'opportunité économique idéale, grâce à sa claire voyance et à son flair particulier, l'entrepreneur peut passer du potentiel à l'acte très rapidement, en sachant ou, quand et comment

C. Dans le cas où il réussirait à convaincre les bailleurs de fonds de lui prêter les fonds nécessaires pour le lancement de son projet, il entamerait directement la troisième étape qui est celle de trouver les hommes qu'il faut, ainsi que les infrastructures et les équipements, pour mettre en exécution son projet ;

D. Les derniers éléments portent sur les stimulants et les motifs qui peuvent pousser l'entrepreneur à se lancer dans cette voie, qui ne sont pas toujours la réalisation de bénéfices dans un premier temps et sa maximisation au fil des années, mais qui peuvent être : volonté de prouver sa supériorité mentale et opérationnelle, volonté de revanche, Etc.

Ce qui nous conduit à affirmer que l'entrepreneur est une personne insensée, qui réussisse à construire à l'aide d'une organisation donnée un nouvel espace économique, en se saisissant d'une opportunité à peine visible, dans un climat plein d'incertitudes et de contradictions, créant ainsi les conditions les plus appropriées à l'émergence des capacités entrepreneuriales de certaines personnes bien spécifiques.

1.2 LA MAIN- D'ŒUVRE :

Au sein des firmes de petite dimension, la main-d'œuvre revête un caractère hautement important et stratégique. Pratiquement, plus de 60% de la valeur ajoutée issue de l'activité de ce type de firme provient de la force de travail et plus précisément du savoir-faire des travailleurs de la firme, qui traversent, avant de maîtriser les différentes techniques de production, un parcours assez long et laborieux de formation intra-firme, notamment au niveau d'entreprises artisanales. (MAHE DE

productifs.

1.2.1 SPECIFICITES DE LA MAIN D'ŒUVRE DES FIRMES DE PETITES DIMENSIONS ET LA POLITIQUE D'EMPLOI:

Les orientations d'une politique d'emploi dans l'entreprise sont axées autour de deux éléments fondamentaux qui sont, les exigences des entreprises (sur le plan rentabilité) d'une part, et les exigences des employés, d'une autre part.

1.2.1.1 EXIGENCES DES ENTREPRISES (SUR LE PLAN RENTABILITE)

Généralement, les exigences des entreprises, vis à vis de leurs employés, s'articulent au tour des points suivants ;

- Réussir à captiver les meilleurs éléments existant sur le marché du travail,
- Préserver le maximum de la valeur ajoutée pour l'entreprise, en œuvrant à réduire les charges salariales par le biais de plusieurs techniques possibles.
- Donner la priorité aux employés ayant une formation préalable et un capital d'expérience appréciable.
- Favoriser le plus possible la dépermanisation de certaines catégories de ressources humaines, afin d'éviter des conflits sociaux possibles.

1.2.1.2 EXIGENCES DES EMPLOYES (SUR LE PLAN SOCIOPROFESSIONNEL)

Quant aux exigences des employés, qui sont le plus souvent dissemblables à celles de leurs dirigeants, nous pouvons les résumer comme suit ;

- Assurer la sécurité de leur emploi,
- Avoir des perspectives de développement et d'amélioration de leur situation socioprofessionnelle,
- Acquérir un métier et des compétences,
- Assurer l'équité professionnelle et l'égalité des chances entre différents employés,

Avant de voir les spécificités de la main d'œuvre des firmes de petites dimensions, il est important de noter qu'au sein de ces entreprises se faussent entre les exigences des dirigeants et celles des employés est très éduité, contrairement aux grandes entreprises où l'on constate un véritable conflit d'intérêt entre les deux parties et qui ne fait que tendre d'une manière de plus en plus moins apparente.

1.2.2. CARACTERISTIQUES DE LA MAIN D'ŒUVRE DES FIRMES DE PETITE DIMENSION

Pour bien mettre en exergue la spécificité de la main d'œuvre des firmes de petites dimensions, il est important de voir d'abord certaines caractéristiques de cette dernière qui sont résumées ci-dessous :

1.2.2.1 AUTO SELECTION DES EMPLOYES (FACTEUR FONDAMENTAL D'AFFIRMATION PERSONNELLE):

Conformément au regard de C. Argyris qui fait partie intégrante du mouvement des relations humaines, auteur de la théorie de développement du potentiel de l'individu dans l'organisation. Dans son livre intitulé **Personality and organisation** paru en 1957« Chaque individu a un potentiel qui peut être développé ou infirmé par l'organisation et l'environnement particulier du groupe pour le quel il

qu'au bénéfice mutuel de l'individu et de l'organisation ». (PLANE, J. M. 2001) P43

Nous constatons, selon plusieurs spécialistes (Katz R.L. Le manager idéal existe-il ? Harvard-l'Expansion, 1977) que les individus quand ils décident de devenir membre d'une firme de petite dimension, et plus particulièrement membre d'une petite entreprise artisanale, ils le font, le plus souvent, durant leur jeune âge, souvent poussés par un des membres de leur famille (parents, frères,...etc.), après avoir échoué dans leurs études. Lors de leur intégration au sein de la firme et pendant les toutes premières années et tout particulièrement pendant les premiers mois de leur vie d'entreprise, ils sont appelés à traverser une période redoutable pleine d'hésitation et de turbulences dues au rythme accéléré de l'apprentissage, au sein de laquelle ils subiront inévitablement beaucoup d'enseignements et d'éductions, mais aussi beaucoup d'humiliation et de remise à l'ordre. Chose qui va aboutir soit à la formation d'un employé dévoué à l'entreprise ou encore accélérer le départ de certains d'entre eux, suite à leur non-intégration dans ce système, à cause généralement de leur faible personnalité ou bien d'insuffisance de motivation...etc.

A. POLYVALENCE DES EMPLOYES:

La polyvalence, au sein des firmes de petites dimensions, et un élément extrêmement fondamental qui conditionne son efficacité sur le marché ainsi que sa pérennité. Elle se traduit par l'obligation, pour tout employer, notamment au sein d'entreprises artisanales, de maîtriser l'ensemble du processus de production, de telle manière à pouvoir, à lui tout seul, assurer la production des différents produits de la firme. Chose

complète sur le terrain. Formation qui dure plusieurs années, qui requiert beaucoup de patiences et de sacrifices et qui rentre dans le cadre du processus d'apprentissage obligatoire pour les différents membres productifs de la firme. (BAYAD, M & al. 1995) P189

Cette méthode qui est devenue une véritable culture à l'intérieure de la majorité des firmes de petite dimension a le mérite de permettre à l'ensemble des employés de ces dernières de nouer entre eux des relations intra-employés basées sur le respect et la reconnaissance d'une part, et la considération, d'une autre part. Les relations dans le système de production seront marquées bien souvent par une forte hiérarchisation institutionnelle (LAWRENCE.P & LORSCH. J, 1973) PP55-120

grémentée d'un grand respect que portent les uns pour les autres, dans le cas où l'apprenti considère son maître comme étant son père, tandis que le dernier le considère comme son propre fils et veille à lui transmettre le maximum de ses connaissances.

La maîtrise du processus de production dans sa globalité par les différents employés de la firme de petite dimension, est vu comme étant véritable facteur d'immunité contre plusieurs dysfonctionnements internes éventuels, tels que; L'entre aide entre les différents membres qui ne devient un véritable facteur décisif, en cas de commande importante encore quand il est question de remplacer un employeur absent, pour ne provoquer un goulot d'étranglement...etc. (BENOIT, C. et USSEAU M.D., 1993) PP 13-24

B. TRANSPARENCE DES RELATIONS INTER-EMPLOYES:

Généralement, les relations entre employés, à l'intérieur des firmes de petites dimensions, sont caractérisées par une certaine soumission objective des uns aux autres, (AMBLARD. H, & al. 1996) PP29-37

puisque la majorité des employés de la firme ont subi toute leur formation à l'intérieur de la même firme autant que stagiaire, en suite ils ont gravi les échelles pour devenir de plus en plus important au sein de la même firme. Les postes sont attribués à l'intérieur de ces firmes, le plus souvent, en tenant compte du dévouement et du mérite des employés, par le processus de vieillissement des responsables qui partent en retraite et laissent leur place à leurs subordonnés qu'ils ont eux même formés, notamment dans les entreprises artisanales.

C. RELATIONS SPECIFIQUES ENTRE LES EMPLOYES (ENTANT QUE MEMBRES D'ORGANISATION) :

Vu le nombre limité des employés, au sein des firmes de petites dimensions, et conformément aux traditions anciennes qui régissent généralement ce type de firmes, il est extrêmement rare de trouver, dans ces dernières, un dédoublement d'organisation, c'est à dire existence d'une organisation officielle qui fonctionne selon un organigramme bien précis, concurrencée par une organisation parallèle, mise en place d'une manière totalement informelle par certains employés, qui adopte des règles de fonctionnement propres à elle pour régir les relations inter-employés au sein de la firme. Conformément au point de vue du mouvement des relations humaines représenté principalement par **GEORGE Elton Mayo** (1880-1949) (PLANE. J. M. 2001) P30 ces organisations parallèles sont bâties, le plus souvent, sur des critères subjectifs tels que, la force physique, amitié avec le patron, membre de famille du patron, appartenance à une secte....etc.

certaine confusion entre ces deux types d'organisations, due essentiellement aux longues années passées au sein de la firme, ce qui donne aux relations entre les différents employés une certaine spontanéité qui aboutit souvent à l'efficacité de la firme de petite dimension.

D. CONCEPTION SPECIFIQUE DES RELATIONS ENTRE LES DIRIGEANTS ET LES EMPLOYES CLEF D'UNE PRODUCTIVITE PARTICULIERE PROPRE A CES FIRMES:

Selon, Reniss. LIKERT (1903-1981), professeur de psychologie industrielle à l'université du MICHIGAN aux Etats Unis, qui a conduit des recherches fondamentales sur les attitudes et les comportements humains au travail, afin de comprendre dans quelle mesure la nature des relations entre supérieur et subordonné peut conduire à des résultats très différents dans un contexte organisationnel identique. Publiés en 1961 dans un ouvrage intitulé *Le Gouvernement participatif de l'entreprise*, les résultats de ses recherches lui avaient permis de constater que les entreprises dirigées par des dirigeants ayant une conception taylorienne du commandement sont orientées plus vers les missions de surveillance et de contrôle ce qui rend leurs résultats médiocres, par rapport à ceux qui adoptent une attitude, vis à vis des hommes en situation de travail, basée sur la compréhension des attentes et valeurs personnelles des salariés, afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail (PLANE. J. M. 2001) PP37-38

Pour ce faire leur mode de commandement vise, pour l'essentiel, à établir une relation de confiance durable dans l'organisation, en adoptant un comportement fondé sur l'empathie, c'est à dire l'écoute et la prise en

considération des capacités de chacun et des difficultés rencontrées. Et c'est ce type de relations qui règne le plus souvent au sein des firmes de petites dimensions et qui rend ces dernières plus aptes à jouer un rôle très dynamique au sein de la société moderne.

Notons que la productivité, dans ce type de firmes, n'est pas toujours traduite en terme quantitatif, car dans les firmes artisanales, par exemple, la productivité est souvent confondue avec la créativité ce qui donne une valeur plus importante aux œuvres de la firme et contribue ainsi à asseoir sa notoriété sur le marché.

E. VOLONTE DE BIEN REUSSIR CES PRODUITS POUR UNE SATISFACTION PERSONNELLE (DANS LES ENTREPRISES ARTISANALES VOLONTE DE REUSSIR SON ŒUVRE):

L'efficacité des employés des firmes de petites dimensions passe, le plus souvent, par la volonté insistante de ces derniers de réaliser une satisfaction personnelle et cela suite à l'instauration automatique, au sein de ces firmes, d'un système de compétitivité inter-employés, découlant d'une volonté renouvelable de réaliser les meilleurs produits (œuvres) ce qui fait d'une part, le bonheur de la firme et en même temps celui des employés. (LIOUVILLE, J. et BAYAD, M. 1995). PP90-134

Notons que cette compétitivité n'est pas la même entre les différentes catégories socioprofessionnelles de la firme (Ouvrier, demi-ouvrier, apprenti). Ce qui est extraordinaire, dans ce type d'entreprise, c'est la fusion entre la renommée individuelle des employés de la firme d'une part, et la position concurrentielle de cette dernière sur le marché, d'une autre part.

1.3 LA MATIERE PREMIERE:

L'élément fondamental qui incarne la valeur ajoutée de l'entreprise c'est bien, souvent, le produit fini fabriqué par cette dernière (cas d'entreprise de production de biens matériels). Pour réussir à offrir à ces clients un produit de bonne qualité, la firme de petite dimension doit avoir à sa disposition un support matériel de qualité et une main d'œuvre qualifiée possédant un niveau élevé d'innovation et de savoir-faire.

Contrairement aux grandes entreprises qui se basent souvent sur la technique des économies d'échelles (avantage quantitatif) pour réduire leurs coûts et par conséquent augmenter leur marge, les firmes de petites dimensions axent leurs efforts sur l'aspect qualitatif et novateur basé sur le savoir-faire et la maîtrise des techniques de production, ayant pour finalité d'offrir à leurs clients des produits de meilleure qualité, d'une durée de vie relativement longue par rapport aux produits des grandes entreprises et qui sont, le plus souvent, taillés au sur mesure, prenant ainsi en considération les moindres exigences de leur clientèle. (Michel MARCHESNAY. 2004) PP126-127.

Pour réussir sa démarche, la firme de petite dimension, conformément à la logique institutionnelle du méso-système, fait appel fréquemment à certaines techniques ancestrales, basées essentiellement sur le travail manufacturé de haute précision requérant un niveau avancé de savoir-faire et le critère de proximité qui vise le rapprochement quasi permanent de ces firmes de leurs clients potentiels, afin de mieux connaître leurs goûts et exigences et de suivre leurs évolutions à travers le temps.

جامعة سعود لحطب
البلدية
كلية العلوم الاقتصادية
49

Des éléments antérieurement cités, découle, au sein de ce type de firme, la difficulté extrême de fixation des prix de vente, vus les différents impératifs qui pèsent sur ces dernières tels que; Le revenu souvent limité des consommateurs qui provoque la baisse de leur pouvoir d'achat d'une part, et les coûts de revient des produits fabriqués par ces firmes qui sont habituellement très important vu la nature des matières premières utilisées, d'une autre part.

LA TECHNOLOGIE (MECANISATION) :

Le domaine technologique connaît un développement et une accessibilité croissants au sein des firmes de petites dimensions autour de l'utilisation des machines technologiques assistées ou non par ordinateur. Les réticences enregistrées dans ce domaine dans certains pays du monde (notamment les pays européens) au cours des années 70 laissent place actuellement à une sorte d'unanimité sur l'avantage d'introduire un certain pourcentage de mécanisation au sein de ce type d'entreprise de sorte à lui permettre d'assurer un minimum d'équilibre face à sa rivale de grande dimension. J.C.TARONDEAU (J.C.TARONDEAU. 1983) PP 20-26 parle ainsi « d'un troisième âge de la stratégie industrielle qui a débuté vers 1975 avec une stratégie de l'entreprise centrée sur la réconciliation entre les besoins de productivité, de flexibilité et de qualité de vie au travail ». par ailleurs, (BOWLES S. & al. 1986) PP20-36 soulignent dans les pays occidentaux développés, pour stopper le phénomène d'arrêt de la croissance et la faiblesse des gains de productivité ont posé de nouveaux défis à la firme de petite dimension.

C'est dans ce contexte qu'en France, suite à une vulnérabilité sans précédent du système industriel, le commissariat au plan a publié un rapport intitulé «FAIRE GAGNER LA FRANCE» (Guillaume H & al,

favorables à certains insuffisances constatées. économique, ces réponses sont contenues dans le document intitulé « Bâtir le Québec » (Editeur officiel du Québec, 1981).

Une des solutions préconisées par les experts européens et américains, pour contourner le risque japonais et celui des pays émergents (Chine et Inde en particulier), c'est de focaliser la gestion de l'entreprise sur la fonction production. C'est ainsi qu'ils disent que pour réussir leur lutte contre la concurrence japonaise et celle des pays émergents, les pays européens et américains sont obligés de changer leur attitude et d'attribuer de nouvelles responsabilités à ce secteur dans la mesure où la compétitivité d'une entreprise dépend en grande partie de la façon dont elle organise sa production. Il faudrait aussi que les dirigeants effectuent un retour aux principes de base en gestion (WHEELWRIGHT S.C & HAYES R.H. 1985) P11 et tiennent davantage compte des nombreuses qualifications de leurs employés, comme le souligne (ARCHER G. & SERVEX H. 1983) PP34-67

De ce qui précède, apparaît clairement que le prix à payer, par les pays de l'OCDE, pour regagner leur place de leader sur la scène économique internationale, c'est d'œuvrer pour l'adaptation de leur système de production tant aux réalités présentes et celles prévisibles de la demande qu'à une réorganisation, en tenant compte de tous les éléments de production tels que la mécanisation de la production, et c'est dans cette perspective qu'on constate, depuis quelques années, un certain nombre de nouvelles attitudes appliquées par un nombre de plus en plus important de grandes entreprises, une vague accrue de licenciement économique et délocalisation de certaines activités, telle qu'une utilisation à grande échelle de la technique d'externalisation des tâches,

matière des produits industriels ont été qualifiés en 1985 comme « des quatre importantes mutations avenir à l'horizon 2000, les communications et la bureautique venant respectivement en troisième et quatrième position. Le rapport mentionne le retard technologique français et européen face au Japon et aux Etats unis et, de surcroît, les risques de vieillissement démographique, aux réticences devant l'innovation et à la montée du chômage. Dans une telle conjoncture favorable tant sur le plan interne, la seule solution susceptible d'arrêter la chute libre c'est bien la modernisation de l'appareil productif par la remise en question profonde des conditions de production et de gestion du travail). Néanmoins, l'auteur n'a pas omis de souligner l'urgence d'associer à cette démarche le coté sociale relatif à la main-d'œuvre (Guillaume H & al, 1985) P181 « La réponse de l'entreprise à la mutation du marché est d'abord technique: automatisation de la production, introduction d'ateliers flexibles. Mais elle doit aussi être sociale: pour relever ces défis, en effet, le savoir-faire issu du taylorisme, qui a permis de produire en quantité qu'en qualité, semble désormais avoir épuisé son potentiel de gains de productivité. La rigidité de la chaîne lors des mutations de la demande, la recherche de produits plus personnalisés, la nécessité de réduire les coûts, de motiver les salariés, les enjeux de qualité vont obliger à une réforme du processus de production qui permette de mobiliser au mieux aussi bien les ressources matérielles que les ressources humaines »

ce qui le concerne, le gouvernement québécois a développé, concrètement la moitié des années soixante-dix, des objectifs les plus susceptibles d'aider ce dernier à trouver des solutions

pour les petites et moyennes entreprises), afin de gagner sur le plan compétitivité vis à vis de certains pays tels que le Japon, la Chine, l'Inde des pays émergents tels que la Corée du Sud, l'Indonésie, le Brésil.

Ce qui nous conduit à affirmer que la petite entreprise, comme est ailleurs le cas de sa rivale la grande entreprise, est amenée à introduire son mode de fonctionnement un certain pourcentage de mécanisation mais en prenant en considération certaines spécificités fondamentales qui caractérisent ce type d'entreprises par rapport aux grandes entreprises. Cette idée apparaît peut-être comme une contradiction vis à vis de certaines idées préconçues stipulant que les entreprises de petites dimensions se basent plus sur le savoir-faire de leurs employés que sur les machines, mais cela n'exclut pas la possibilité d'introduction d'un certain niveau de mécanisation dans certaines phases de productions selon un pourcentage étudié et souvent minime, de telle manière à donner plus de compétitivité à ce type d'entreprise.

1.5 LE CAPITAL (fonds propres et financement):

Longtemps, la théorie moderne développée sur la base de la grande entreprise a été appliquée à la petite entreprise, moyennant certains ménagements apportés de temps à autre par certains économistes (COLOT, V & MICHEL, P.A 1996). Cette analyse se révèle cependant impropre au regard de nombreuses caractéristiques spécifiques aux petites entreprises. Aujourd'hui, nombre de chercheurs reconnaissent la spécificité financière des petites entreprises et doutent de l'applicabilité, au moins directe, de l'ensemble de la théorie financière aux petites entreprises (JANSSEN.F, 1998). Cette spécificité découle principalement du fait de la relation tant particulière existante entre le propriétaire-

existe une véritable synergie entre les objectifs du propriétaire-existe une très grande confusion entre son entreprise. C'est cette dirigeant et les sources de financement souvent existante entre les raisons qui expliquent la relation conflictuelle souvent existante entre les petites entreprises, les banques et les institutions financières, dues souvent à la personnalité non claire des propriétaires-dirigeants, qui ne permet pas à ces institutions d'avoir une conception juste de leur éventuel partenaire.

Pour ne pas se focaliser uniquement sur une seule possibilité de financement des petites entreprises, nous allons à présent essayer de voir les différentes possibilités de financement de ce type d'entreprise. Selon l'étude réalisée par (WITTERWULGHE & al 1994). Issue d'une étude française similaire BELLETANTE & DESROCHES, 1993, le chercheur a pu démontrer que la grande majorité de ces dirigeants utilise l'autofinancement comme première source de financement. Cela limite souvent leur potentiel de croissance et se considère, d'après notre point de vue, parmi les véritables raisons qui poussent les petites entreprises à favoriser l'objectif de réalisation d'un volume de bénéfice donnée jugé suffisant par le propriétaire-dirigeant et à ne pas avoir comme objectif stratégique la réalisation de volumes de bénéfices de plus en plus importants en fonction du temps.

Parmi les différentes formes de financement externes, les petites entreprises privilégient généralement l'endettement et plus particulièrement l'endettement bancaire. Sur la base de l'étude susmentionnée, et suite à l'étude de la position de l'endettement dans la structure de financement des petites entreprises.

Lorsqu'il s'agit d'un financement externe, concernant les petites entreprises, les banques sont considérées comme les prêteurs naturels de ces dernières. Toutefois les relations entre ces deux parties sont souvent conflictuelles.

Dans le cadre de la hiérarchisation des sources de financement des petites entreprises, on s'accorde à reconnaître que la grande majorité des petites entreprises va privilégier l'autofinancement et éviter, dans la mesure du possible le recours à des sources de financement externes. Dans le cas d'un manque constaté au niveau des sources de financement interne, c'est à dire les fonds familiaux, qui doivent se comprendre dans leur sens large, dans la mesure où ils incorporent non seulement le bénéfice non distribué, mais aussi la rémunération ou les avantages que le dirigeant va parfois laisser dans l'entreprise afin de la financer qui peuvent se traduire par une rémunération du dirigeant nettement inférieure à celle admise sur le marché, la petite entreprise se tourne en priorité vers l'endettement bancaire. Le recours à l'ouverture du capital demeure l'exception absolue, selon plusieurs spécialistes.

Cette hiérarchisation des sources de financement spécifique aux petites entreprises est confirmée par l'étude portant sur les entreprises réalisées par (WITTERWULGHE et al. 1994), au cours de laquelle le chercheur a pu démontrer que 66% des dirigeants interrogés dans le cadre de cette étude recourent prioritairement à l'autofinancement, 30% à l'endettement et 4% seulement, à l'ouverture de leur capital.

Notons que le recours systématique et prioritaire à l'autofinancement permet d'expliquer subjectivement par la volonté d'indépendance affichée par le propriétaire, la simplicité des procédures à suivre pour avoir le crédit et la souplesse de cet instrument.

Selon, l'Observatoire Européen des Petites et Moyennes Entreprises dans son deuxième rapport annuel, (Observatoire Européen des Petites et Moyennes Entreprises, 1994), le crédit bancaire constitue la première source de financement externe des PME.

Dans l'étude réalisée par (WITTERWULGHE & al 1994) et suite à une question sur la possibilité de trouver facilement des financements externes. La plus part des dirigeants interrogés (88,6%) pensent qu'il est relativement simple de se financer par endettement, tandis que près de (50%) estiment qu'il est difficile de trouver des actionnaires externes.

Néanmoins, il faut souligner qu'il existe de véritables barrières psychologiques entre les dirigeants de PME et les responsables des banques. Des problèmes de communication et de conflit d'intérêts ne favorisent pas généralement le rapprochement entre l'offre et la demande. Le problème principal des relations entre les banques et les PME consiste à concilier deux rationalités différentes qui sont la volonté de minimisation des risques de crédit par le banquier d'une part, et celle de garder intacte l'indépendance de son entreprise par le propriétaire, d'une autre part.

Le conflit existant entre les deux parties demeure, d'après notre point de vue, au niveau des objectifs des deux parties, puisque l'objectif des dirigeants de PME est rarement le profit, comme nous l'avons déjà souligné antérieurement, tandis que celui des banquiers est d'arriver à récupérer leur crédit augmenté d'un certain pourcentage d'intérêt, chose qui repose entièrement sur la capacité de remboursement de l'entreprise qui est liée, à son tour, aux résultats financiers de celle-ci (JULIEN, H & PARANQUE, B. 1995).

difficultés rencontrées par les PME, et qui sont constatées par les banques, en matière de communication des informations fiables et précises au marché. Même si les dirigeants sont en mesure de le faire, ils hésitent à fournir des informations sur leurs entreprises, que ce soit pour des raisons fiscales, concurrentielles ou liées aux coûts qu'engendre leur production (Observatoire Européen des Petites et Moyennes Entreprises 1995).

Conformément à l'étude portant sur les entreprises belges réalisée par WITTERWULGHE et al. 1994, plus de 37% des entreprises interrogées ne disposent pas d'un service de communication interne et près de 48% n'ont pas de service de communication externe. Malgré leur taille moyenne, 56% de ces entreprises ne mettent pas en œuvre de plan de communication interne et 65% n'ont pas de plan de communication externe. Ces résultats confirment ceux d'une étude similaire réalisée en France par (BELLETANTE, B & DESROCHES, J. 1993). Cette étude conclut que l'intérêt des dirigeants de ces entreprises pour la communication financière est marginal. Il y a donc un décalage entre l'information dont dispose le dirigeant de la petite entreprise et celle qu'il met à la disposition des tiers (WILLIAMSON, O. E. 1975) PP67-93. Toutefois, ce phénomène n'est pas généralement constaté au niveau des grandes entreprises, vue leur dimension, et notamment le fait d'être admises à une cotation boursière, qui leur impose une communication quasi permanente et systématique vers l'extérieur.

1.6 L'ORGANISATION (Organisation des différentes activités):

A partir de la seconde révolution industrielle, différentes approches de l'organisation se sont développées, chacune correspondant en réalité à

une conception différente de la conception qu'elles ont des entreprises. Elles se différencient entre elles par la conception qu'elles ont des caractéristiques de l'organisation des différentes activités à l'intérieur de l'entreprise et de ses composantes. En ce sens, il n'existe pas une définition unifiée de ce qu'est une organisation. Si aucune définition ne fait l'unanimité car l'organisation est un objet d'analyse dont se sont saisies plusieurs disciplines. Une organisation apparaît ainsi comme une réponse structurée à l'action collective, un ensemble relativement contraignant pour les personnes et simultanément, comme une construction collective dynamique favorisant l'accomplissement de projets communs, elle peut aussi être appréhendée comme un lieu de réalisation de soi, d'accomplissement et d'épanouissement mais aussi comme un lieu conflictuel au sein duquel s'exerce souvent la domination et le pouvoir (PLANE. J. M. 2001) P07.

En effet, les économistes classiques, et suite à l'émergence de la société industrielle due à l'efflorescence du champ des découvertes techniques, ont été les premiers à proposer au cours du XIXe siècle les premiers fondements d'une théorie d'organisation naissante.

Pour ne s'intéresser qu'aux auteurs qui ont marqué, d'après nous, le domaine de l'organisation ayant trait aux petites et moyennes entreprises, nous allons nous borner à l'étude des théories suivantes;

1.6.1. WEBER. M (1864-1920) ET LA SOCIOLOGIE COMPREHENSIVE :

WEBER. M, dans son livre intitulé *Economie et société* (1922) Cité dans (PLANE. J. M. 2001) P22, il est le premier auteur à avoir analysé le rôle du leader dans une organisation et examiner comment et pourquoi les individus réagissent à des formes diverses d'autorité. Par exemple, il

caractérisant les qualités personnelles d'ascendants sur les autres que peut posséder un individu et qui peuvent jouer un rôle prépondérant dans les différentes tâches assignées aux dirigeants des petites entreprises, notamment le volet organisationnel. Max WEBER est aujourd'hui considéré par les sociologues comme le maître de la sociologie compréhensive. Il s'agit d'une sociologie qui cherche à comprendre la réalité sociale par la pénétration et l'interprétation des significations que les personnes donnent à leurs actes. **«Il n'est pas nécessaire d'être César pour comprendre César»**, écrit-il dans son livre *économie et société*. Concernant les fondements de l'autorité et du pouvoir dans les organisations, WEBER. M a distingué trois types d'autorité légitimes: l'autorité à caractère rationnel, de laquelle se rapproche le plus l'administration moderne, l'autorité traditionnelle qui se rapproche souvent d'après nous des petites entreprises et l'autorité à caractère charismatique qui est plus liée à la politique.

Pour ne retenir que ce qu'intéresse le domaine d'organisation des petites entreprises, l'autorité traditionnelle est d'avantage liée, d'après nous, à la personne qu'à la fonction et particulièrement au sein des petites entreprises familiales. Le nouveau leader se voit confier son mandat par son prédécesseur. Ce concept de tradition peut également se trouver dans la culture de certaines entreprises où l'attitude dominante consiste à appeler que **«nous avons toujours fait comme ça»**, cette forme d'autorité repose ainsi sur l'adhésion au bien-fondé de dispositions transmises par le temps. L'obéissance est fondée sur une relation personnalisée et le droit est un droit coutumier ce qui explique, d'après

nous les procédés organisationnels des petites entreprises qui tendent souvent à se rapprocher du traditionnel que du moderne.

1.6.2 MAYO, H (1880-1949) ET LES FACTEURS DE STIMULATION HUMAINE AU TRAVAIL :

Selon MAYO, H (1880-1949), qui appartient au mouvement des relations humaines, dans son livre intitulé *The Social Problems of an Industrial Civilization*, paru en 1933 Cité dans (PLANE. J. M. 2001) P29 et grâce à son expérience au sein de l'usine HAWTHONE, il a pu affirmer qu'ils existent d'autres facteurs de stimulation humaine autres que les conditions physiques de travail, parmi les quels il a mis en exergue certains qui sont de véritables bases de travail pour l'organisation des petites entreprises;

La simple connaissance par l'individu du fait qu'il est sujet d'observation et d'attention modifie son comportement productif, c'est l'intérêt du (ou des) propriétaire (s) de l'entreprise pour les ouvriers qui fait que leur productivité augmente, (la productivité peut signifier créativité dans certaines petites entreprises telles que les entreprises artisanales)

Les relations interpersonnelles à l'intérieur d'un groupe de travail sont d'une importance vitale pour l'entreprise et plus précisément à l'intérieur des ateliers de production. Ce qui prime, c'est la cohésion globale au sein d'un groupe,

Le groupe de travail crée en son sein un système social de relations interpersonnelles puisque par exemple, des leaders d'opinions, comme il le dit, apparaissent. Les groupes produisent ainsi des normes et des règles sociales informelles de comportement auxquelles l'ensemble des individus se conforme. Notons que vu le volume des petites entreprises, il

relations interpersonnelles, ce qui contribue grandement à limiter le fait des relations informelles à l'intérieur de ces entreprises.

1.6.3. Mc GREGOR (1906-1964) ET LA DIMENSION HUMAINE DE L'ENTREPRISE :

Concernant Douglas Mc GREGOR (1906-1964), dans son ouvrage de référence paru en 1960, intitulé: La Dimension Humaine de l'entreprise, cité dans (DESREUMAUX A.) PP53-55 il formule l'idée selon laquelle les dirigeants font des hypothèses implicites sur la nature de l'homme au travail qui guide leur conception du management, ces dites hypothèses obéissent à deux conceptions de l'homme au travail qu'il appelle la théorie X et la théorie Y.

LA THEORIE (X):

Cette conception de l'homme au travail est, pour lui largement dominante en Amérique et repose sur trois principes;

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail qu'il fera tout pour éviter ;
- A cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels ;

- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

Notons, d'après nous, que cette conception de l'individu au travail est plus dominante dans les grandes entreprises.

LA THEORIE (Y):

En vue de ne pas canaliser son raisonnement sur un seul chemin de pensée, D. Mc. GREGOR a présenté une alternative en terme de conception du mode de management. Cette dernière repose sur les quatre principes suivant ;

- La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. Il peut s'auto diriger et s'auto contrôler ;
- L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités ;
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes ;
- Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées.

Pour D. Mc. GREGOR, ces deux approches induisent deux styles entièrement différents de gestion et de management. Il développe la thèse suivant la quelle la théorie Y est le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine car ils reposent sur des motivations plus profondes. En effet, d'après nous, cette conception du management permet d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation à travers le mode de management. L'employé doit pouvoir remplir ces propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation, ce qui est le cas au sein des petites entreprises.

CONCLUSION :

En guise de conclusion, il est important de signaler que l'étude et l'analyse de l'environnement interne de la petite entreprise n'est pas une fin en soi-même, puisqu'il n'est qu'une simple piste à même d'aider la petite entreprise à mieux se rendre compte des différentes contraintes de

ce dernier de manière à pouvoir par la suite préparer et maîtriser au point certaines stratégies d'adaptation.

Il est, également, nécessaire de constater qu'une meilleure maîtrise de cette environnement est susceptible de permettre à la petite entreprise de sortir de la stratégie de gestion basée sur la riposte et la soumission pour passer vers la stratégie de gestion basée principalement sur l'anticipation scientifique par le biais de l'imagination de plusieurs scénarios ainsi que de plusieurs plans de riposte et d'adaptation, ce qui nous mène à affirmer qu'il n'existe plus d'entreprise petite ou d'entreprise grande mais d'entreprise forte et d'entreprise faible, notons que le qualificatif de forte et de faible n'est plus directement et automatiquement lié au seul volume de cette dernière.

BIBLIOGRAPHIE

- AMBLARD, H., BERNOUX, P., HERREROS, G. & LIVIAN, Y.F. Les nouvelles approches sociologiques de l'organisation, Paris, Seuil, 1996.
- ARCHIER G. & SERVEY H. L'entreprise du troisième type, Paris, Seuil, 1983.
- BOWLES S. & al. L'économie du gaspillage, Paris, La Découverte, 1986
- BAYAD, M., MAHE DE BOISLANDELLE, H. NEBENHAUS, D. et SARNIN, P.. Paradoxe et spécificités des problématiques de GRH en PME, Edition Gestion 2000, 1995.
- BELLETANTE, B & DESROCHES, J. Atouts et contraintes de la cotation des entreprises moyennes: bilan de 10 ans du second Marché, Groupe ESC Lyon, 1993.
- BOWLES S. & al. L'économie du gaspillage, Paris, La Découverte, 1986
- CHURCHILL N. C. et LEWIS V. L. Les cinq stades de l'évolution d'une PME, Harvard l'Expansion, 1983.
- DJITLI Mohammed Seghir, Comprendre le marketing, BERTI Edition, 1991.
- DESREUMAUX A. Théories des organisations. Paris. EMS. 1998.
- DRUCKER. P. Les entrepreneurs. Collection pluriel, Paris, Le livre de poche, 1986.
- Guillaume H et al, faire gagner la France. Seuil, 1985.
- HELENE Verin, Entrepreneurs, entreprise. Histoire d'une idée. Paris, P.U.F, 1982.
- JANSSEN F., Université Catholique de LOUVAIN, Institut d'Administration et de Gestion, Centre Européen de la PME, 1998.
- JOSEPH SCHUMPETER. Esquisse d'une histoire de la science économique. Des origines au début du XX^{ème} siècle, traduction de Bousquet G.H, Paris, Dalloz, 1962.
- LAWRENCE P. & LORSCH. J. Adapter les structures de l'entreprises, Paris, Editions d'organisation, 1973.
- LIOUVILLE, J. et BAYAD, M. Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire. Edition Gestion 2000, 1995.
- MAHE DE BOISLANDELLE. H. Gestion des ressources humaines dans les PME, ECONOMICA 1988.
- Michel MARCHESNAY. Management stratégique. Les éditions de L'ADREG. 2004.
- Plan, J.M. Théorie des organisations, DUNOD, 2001

- WH WHEELWRIGHT S.C & HAYES R.H. " La fabrication, une arme contre la concurrence ", Harvard-l'Expression, automne 1985.
 - WILLIAMSON, O. E. Markets and hierarchies: analysis and anti-trust implications, Free Press, New York, 1975.
 - WITTERWULGHE, R, JANSSEN, F, MERTENS DE WILMARS, S et OLIVIER, P. Le financement des entreprises moyennes belges par le recours au capital à risque, I.A.G, Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve, 1994.
- REVUES:
- COLOT, V & MICHEL, P.A, Vers une théorie financière adaptée aux PME réflexions sur une science en genèse, Revue Internationale de la PME, Vol. 09, N°01, 141-166, 1996.
 - EGGENS. J.B, Destin politique de l'entrepreneur, revue française de gestion, 141-166, 1996.
 - septembre-octobre 1977,
 - JULIEN, H & PARANQUE, B. Financement des entreprises et évolution du système financier, Revue internationale PME, Vol. 8, n° 3-4, 1995.
 - TARONDEAU J.C. " LES TROIS AGES DE LA STRATEGIES INDUSTRIELLE " Revue internationale de Gestion, février 1983.
- RAPPORTS :
- BENOIT, C. et ROUSSEAU M.D., , La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec : Perception des dirigeants, pour le Ministère de la main-d'œuvre, de la Sécurité du Revenu et de la Formation professionnelle, direction de la recherche, Québec, 1993.
 - Deuxième rapport annuel. Observatoire Européen des Petites et Moyennes Entreprises, ENSR, Zoetermeer, 1994.
 - Rapport intitulé " Bâtir le Québec " Editeur officiel du Québec, 1981.
 - Troisième rapport annuel. Observatoire Européen des Petites et Moyennes Entreprises, ENSR, Zoetermeer.1995.