



**Académie de l'Entrepreneuriat**

Association pour la promotion de l'entrepreneuriat  
Au sein du système éducatif et de la formation continue



## **4<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat**

**Sous le haut patronage  
de Monsieur Christian PONCELET,  
Président du Sénat**

### ***Programme***

***L'accompagnement en situation  
entrepreneuriale : Pertinence et Cohérence***



Avec le soutien de la société **JM BRUNEAU**, de la société **INOTEP** et des Editions **DUNOD**

## L'ensemble informationnel et l'eupéanisation des PME

### Blandine LAPERCHE

MCF économie. Directrice de recherche  
Directrice de l'équipe "Firmes et innovation"  
Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et  
l'Innovation  
Université du Littoral Côte d'Opale  
21, quai de la Citadelle  
59140 Dunkerque  
tel : 03/28/23/71/47  
email : laperche@univ-littoral.fr  
<http://www-heb.univ-littoral.fr/rii>

### Marc MULLER

Consultant-Chercheur Associé  
Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et  
l'Innovation  
Université du Littoral Côte d'Opale  
21, quai de la Citadelle  
59140 Dunkerque  
tel : 03/28/23/71/47  
email : labri@univ-littoral.fr  
<http://www-heb.univ-littoral.fr/rii>

### INTRODUCTION : L'ELARGISSEMENT DE L'EUROPE ET L'« IMPERATIF INFORMATIONNEL » DES PME

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 (voir encadré 1) mais aussi par des adaptations particulières.

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).

- **Suppression des obstacles au commerce des biens** : réduction des barrières douanières et non douanières au commerce des biens entre les Etats Membres de l'Union européenne ; application de droits de douane uniformes vis-à-vis des pays tiers ; normes uniformes et reconnaissance mutuelle des normes.
- **Libre circulation des capitaux** : libéralisation des conditions relatives au investissements directs à l'étranger : protection de la propriété privée étrangère, autorisation de rapatrier les profits et les capitaux, égalité de traitement entre les investissements étrangers et nationaux.
- **Liberté de prestation de services et liberté d'établissement** : possibilité pour une personne, une entreprise de créer une activité dans n'importe quel autre Etat membre ou de fournir des services transfrontaliers sans restriction et dans les mêmes conditions que les ressortissants du pays en question.
- **Libre circulation des travailleurs** : liberté de travailler dans les autres Etats membres, dans les mêmes conditions que les résidents du pays hôte (la mise en place de cette liberté est dans ce cas progressive. Les 10 nouveaux Etats membres disposant d'une

période de transition de sept ans pour la mettre en place), reconnaissance mutuelle des qualifications.

- **Adoption de l'acquis communautaire** : l'adoption de l'acquis communautaire signifie l'adoption de l'ensemble de la législation communautaire existante. Pour certains domaines (il existe 31 chapitres, avec des domaines tels que la législation sur les entreprises, la fiscalité, la politique sociale, l'environnement, la protection des consommateurs, les questions budgétaires), l'adaptation est achevée. Pour d'autres (comme l'environnement par exemple), les pays disposent d'une période de transition.
- **Aide publique, programme de soutien et fonds structurels** : réduction du champ d'intervention de l'aide publique et des subventions aux entreprises

#### **Encadré 1 : Etapes du processus d'élargissement**

**1992** : les premiers accords européens (provisaires) entrent en vigueur (Hongrie, Pologne, Tchécoslovaquie). Des accords similaires existent déjà avec la Turquie depuis 1963, avec Malte depuis 1970 et avec Chypre depuis 1972.

**Juin 1993** : Le conseil de Copenhague fixe les conditions de l'adhésion

**Juillet 1997** : « Agenda 2000 » de la communauté européenne. Première évaluation des pays candidats

**Mars 1998** : Début des négociations avec la Hongrie, la Pologne, la République Tchèque, la Slovaquie, l'Estonie et Chypre.

**Novembre 1998** : La Commission européenne présente la première série de rapports sur la progression des négociations.

**Février 2000** : Débuts des négociations avec 10 pays candidats lors du Conseil européen de Copenhague.

**Avril 2003** : Signature des Traités d'adhésion à Athènes.

**Mars 2004** : Entrée officielle des 10 nouveaux Etats membres : Chypre, République Tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, Slovaquie, Slovaquie. Trois autres pays : Bulgarie, Roumanie rejoindront l'Union européenne en 2007. Le cas de la Turquie est en négociation. La Croatie a fait part de sa candidature à l'adhésion en 2003.

**Source** : Observatoire des PME européennes, 2003, n°6 *L'impact de l'élargissement de l'union sur les PME européennes*.

L'élargissement de l'Union européenne apporte aux entreprises de nouvelles opportunités sur le marché mais dans le même temps, il accentue la pression concurrentielle. Quelles en sont les conséquences – plus spécifiquement – sur les petites et moyennes entreprises ? D'après un récent rapport de l'observatoire des PME (2004), 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 (EEE + Suisse).

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>1</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 touchées par la concurrence des importations en provenance des nouveaux pays membres<sup>2</sup>.

Les PME européennes (Europe 19) ne semblent 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>3</sup> en vue de saisir des opportunités ou d'éviter des risques et 14% envisagent de le faire. Là encore les 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 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 dans l'économie de marché depuis le début des années 1990 (réorganisation du secteur économique – privatisation, déréglementation – ouverture à l'extérieur du commerce et des investissements) qui a fait émerger le tissu des PME auparavant quasi inexistant. 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 (nécessité de réaliser des investissements importants pour se mettre en conformité avec les normes européennes). 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

---

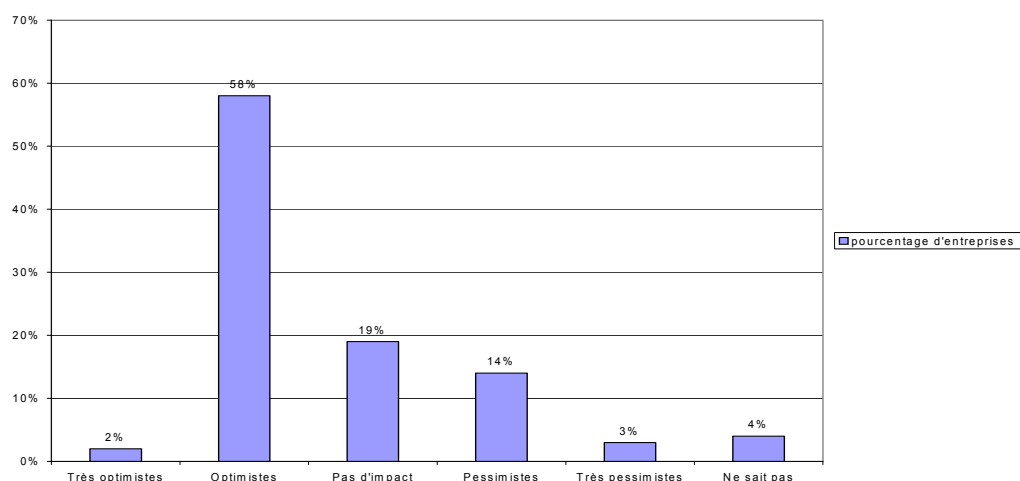
<sup>1</sup> Selon l'enquête Entreprise 2003 de l'ENSR, les relations directes avec les nouveaux pays membres sont rares parmi les PME de l'Europe 19. En moyenne, seulement 3% d'entre elles ont des contacts commerciaux importants en termes d'exportation et/ou d'importation et/ou de filiales/joint venture 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 Européen des PME, 2004, N°6, p.29).

<sup>2</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).

<sup>3</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).

quelques régions phares peut contribuer à accroître les disparités régionales). 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 schéma 1)

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



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

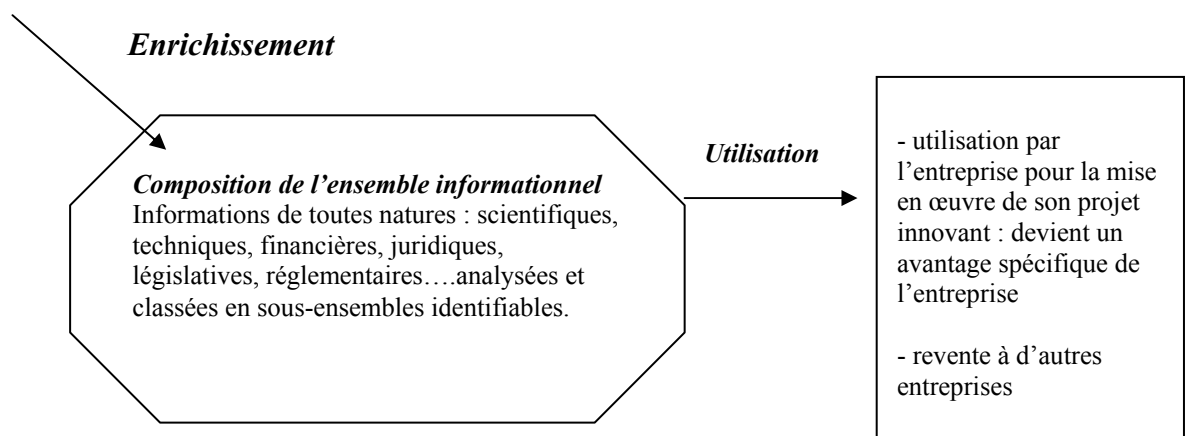
Toutefois, là encore, l'optimisme croît avec la taille des entreprises et d'autres enquêtes présentent des anticipations plus mitigées. Dans tous les cas, la préparation des entreprises est nécessaire, et notamment pour les PME. Cette préparation repose sur l'accès à l'information. Cet « impératif informationnel » et la capacité des entreprises à transformer ces informations en connaissance propre de l'entreprise sont donc les enjeux clés du développement des PME et nécessitent la mise au point d'outils d'accompagnement. Le point suivant (2) présente la méthode de suivi et de conseil auprès des PME qui souhaitent s'étendre à l'échelle européenne élaborée dans le cadre d'un programme de recherche franco-luxembourgeois (dirigé par le laboratoire de recherche sur l'Industrie et l'Innovation). La troisième point (3) présente une étude sur le terrain menée auprès de PME européenne, utilisant cette même méthode et analyse ses résultats.

## **L'ENSEMBLE INFORMATIONNEL ET LE SYSTEME DE GESTION DE L'ENTREPRISE**

La notion d' « ensemble informationnel » (B. Laperche, 1998)<sup>4</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 de ressources productives 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 : 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.

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 2).

**Schéma 2 : L'ensemble informationnel de l'entreprise innovante**  
**Flux d'informations nouvelles**



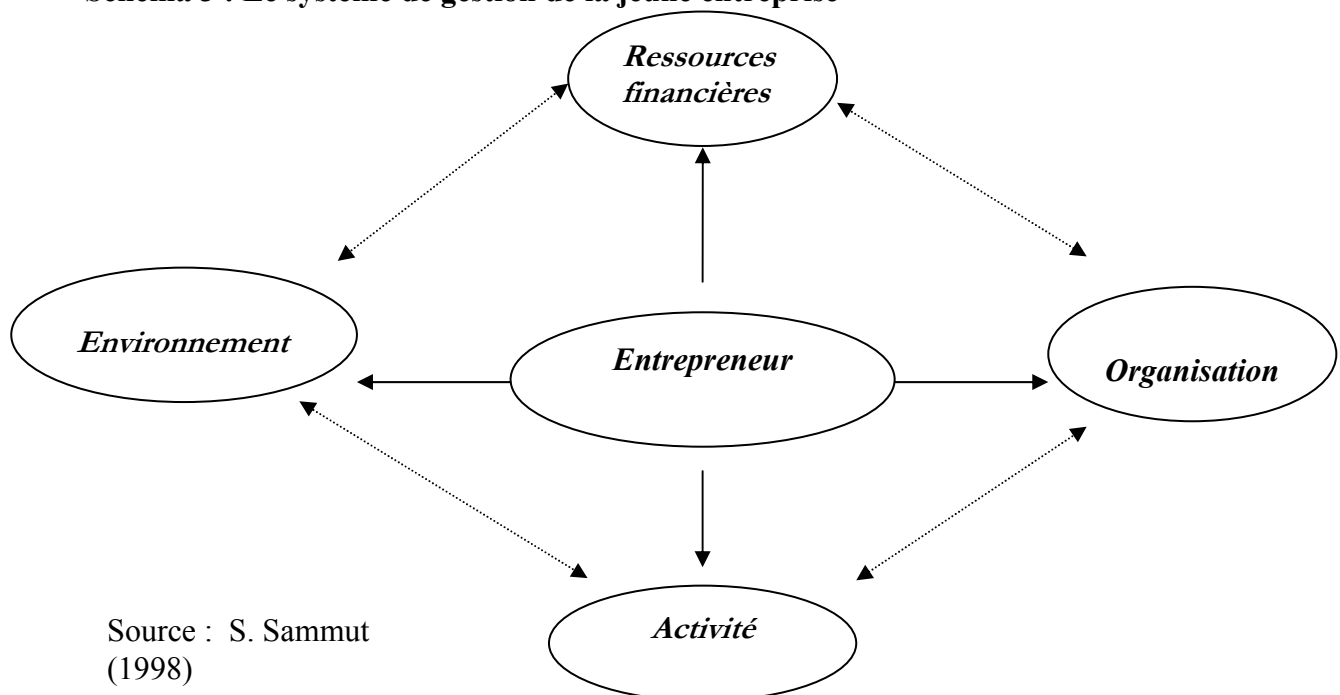
Source : à partir de B. Laperche, 1998.

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

<sup>4</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.

par une entreprise rend nécessaire l'utilisation d'une méthode destinée 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 3 : Le système de gestion de la jeune entreprise**



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 (mésos 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 (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)...

Dans la méthode 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 ». Cette méthode est ainsi un guide qui répond à plusieurs objectifs :

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

Notre intérêt pour la PME qui déploie ses 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 experts, comme étant à l'origine de la croissance et de l'emploi. 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, comme nous l'avons dit plus haut les petites entreprises concentrent encore largement leurs activités sur des marchés nationaux. Elles ont donc besoin d'un appui pour leur déploiement en 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'europanisation 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). La méthode que nous proposons prend alors tout son sens et s'applique à toute PME située en Europe.

Le but de cette méthode est d'aider l'entrepreneur européen à rassembler les informations utiles à la mise en œuvre de son projet innovant. 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 sont donc rassemblées les informations utiles à l'entrepreneur qui souhaite étendre son activité en Europe. Nous présentons ici les grandes lignes du contenu de la méthode élaborée à essentiellement à partir de la lecture et la synthèse de la littérature mais aussi par les résultats de l'enquête préliminaire sur le terrain (point 3). Chacun des pôles du l'ensemble informationnel de la PME européenne comprend des fiches synthétiques sur des thèmes spécifiques. Nous présentons ci-dessous le contenu de ces fiches et l'architecture globale du système expert ainsi construit.

## 2-1 L'activité

Au sein du pôle Activité, nous identifions 4 fiches : la première sur les PME en Europe, la seconde sur les formes d'implantation possibles et leur description, la troisième sur les raisons de l'expansion à l'étranger, la quatrième sur la protection de la propriété intellectuelle en Europe. Pour chacune des fiches nous présentons le contenu sous forme de plan.

### 2-1-1 Les PME en Europe : définitions

<b>ACTIVITE</b>	<b>PLAN</b>
<b>FICHE 1-1 : Les PME en Europe</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Définition européenne (Commission européenne) des PME</i></li> <li>- <i>Les PME et l'emploi en Europe</i></li> <li>- <i>La réussite des PME en Europe</i></li> <li>- <i>Et aux Etats-Unis, au Japon ?</i></li> <li>- <i>La réussite des PME à l'international</i></li> <li>- <i>Dans quels secteurs d'activité les PME se concentrent-elles ?</i></li> </ul>	

### 2-1-2 Les formes d'implantation possibles et leur description

<b>ACTIVITE</b>
<b>FICHE 1-2 : Les formes d'expansion à l'étranger</b>
<b>PLAN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Les formes d'exportation sur un marché étranger</i></li> <li>- <i>L'investissement direct à l'étranger</i></li> <li>- <i>Les autres formes de présence : les contrats.</i></li> </ul>

## 2- 1-3- Les raisons de l'expansion des activités à l'étranger

### **ACTIVITE**

#### **FICHE 1-3 : Pourquoi se déployer en Europe ?**

#### **PLAN**

- *Les raisons liées à la stratégie de l'entreprise*
- *Les raisons liées au lieu d'implantation*
- *Les raisons liées aux avantages de l'internalisation*

## 2-1-4- Protéger la propriété intellectuelle en Europe

### **ACTIVITE**

#### **FICHE 1-4 : Comment déposer un brevet en Europe ?**

#### **PLAN**

- *Propriété intellectuelle : définition*
- *Le brevet national*
- *le brevet européen*
- *le brevet communautaire*
- *Les autres moyens de protection : les marques, le droit d'auteur*

## 2-2 L'entrepreneur

Dans le pôle entrepreneur, nous identifions trois fiches : la première est une fiche introductive sur les créateurs d'entreprise en Europe, la seconde concerne le potentiel de ressources de l'entrepreneur européen, et la troisième présente les atouts de la sensibilisation en matière d'entrepreneuriat en Europe.

### 2-2-1 Les créations d'entreprise en Europe

#### **ENTREPRENEUR**

##### **FICHE 2-1 : La création d'entreprise en Europe**

##### **PLAN**

- *Création d'entreprise en Europe*
- *Attitude à entreprendre*
- *Barrières à l'esprit d'entreprise*

### 2-2-2 Le potentiel de ressources de l'entrepreneur européen

#### **ENTREPRENEUR**

##### **FICHE 2-2 : Le potentiel de ressources de l'entrepreneur européen**

##### **PLAN**

- *Le potentiel de ressources : éléments de définition*

- *Quel est le potentiel de ressources de l'entrepreneur européen moyen ?*
- *Self made man ou héritier ?*
- *L'enrichissement constant de l'ensemble informationnel*

## 2-2-3 Les sensibilisations et la formation à l'entrepreneuriat en Europe ?

### **ENTREPRENEUR**

#### **FICHE 2-3 : Opérations de sensibilisation à la création d'entreprise en Europe PLAN**

- *Les acteurs de la création d'entreprise : qui souhaite favoriser la création d'entreprise en Europe ?*
- *Créer un environnement économique favorable*
- *Créer un contexte réglementaire et administratif plus favorable : rendre le statut d'indépendant plus attractif que celui du salarié*
- *Créer une culture entrepreneuriale, changer les mentalités*

## 2-3 Les ressources financières

Deux fiches sont ici identifiées : l'une présente les aides européennes à la création et au développement des entreprises, l'autre concerne le capital-risque en Europe

### 2-3-1 Les aides financières européennes aux PME

#### **RESSOURCES FINANCIERES**

##### **FICHE 3-1 : Les aides financières européennes aux PME**

**PLAN**

- *Les aides financières européennes*
- *Les programmes communautaires*
- *Les aides non financières*
- *Adresses utiles*

### 2-3-2 Le capital-risque en EUROPE : état des lieux

#### **RESSOURCES FINANCIERES**

##### **FICHE 3-2 : Le capital-risque en Europe**

**PLAN**

- *Définition*
- *Stratégies d'investissement du capital-risque*
- *Avantages et limites pour les PME*
- *Adresses utiles*

## 2-4 L'environnement

Cinq fiches sont ici présentées : la première classe les données socio-économiques sur les pays européens ; la seconde présente les politiques conjoncturelles et structurelles d'aide à la création d'entreprise ; la troisième s'intéresse au travail en Europe ; la quatrième étudie les spécialisations européennes et la cinquième les normes européennes.

## 2-4-1 Données socio-économiques sur les pays européens

### **L'ENVIRONNEMENT**

#### **FICHE 4-1 : Données socio-économiques sur les pays européens**

**PLAN**

- *Pays de la zone euro ; hors zone euro*
- *Espace Economique Européen*
- *Nouveaux pays membres (2004)*
- *Pays candidats (2007)*

## 2-4-2 Politiques conjoncturelles et structurelles d'aide à la création d'entreprises/attraction d'entreprises

### **L'ENVIRONNEMENT**

#### **FICHE 4-2 : Politiques conjoncturelles et structurelles d'aides à la création d'entreprises/attraction d'entreprises**

**PLAN**

- *Politiques conjoncturelles et politiques structurelles : définitions et rôles*
- *L'explication des recommandations de la charte de Feira*

## 2-4-3 Travail et emploi en Europe

### **L'ENVIRONNEMENT**

#### **FICHE 4-3 : Travail et emploi en Europe**

**PLAN**

- *Indicateurs clés de l'emploi dans l'Union européenne*
- *Répartition de l'emploi dans l'Europe des 15 à la fin des années 1990*
- *Glossaire*

## 2-4-4 Les spécialisations industrielles en EUROPE

### **L'ENVIRONNEMENT**

#### **FICHE 4-4 : Les spécialisations en Europe**

**PLAN**

- *Approches croisées de la richesse : classement des pays selon le PIB ; apports de l'indicateur de développement humain ; indicateur de pauvreté humaine*
- *Innovation et compétitivité en Europe : investissements et performances dans les domaines scientifiques et techniques*
- *Division européenne du travail : une économie monde européenne*

## 2-4-5 Les normes européennes

## **L'ENVIRONNEMENT**

### **FICHE 4-5 : Les normes européennes**

**PLAN**

- *Qu'est ce qu'une norme ?*
- *Les types de normes*
- *Les organismes de certification*
- *Mise en place d'un système de gestion de la qualité : ISO 9000*
- *Adresses utiles*

## **2-5 L'Organisation**

Deux fiches sont ici identifiées : la première sur les statuts juridiques des PME en Europe, la seconde sur les modalités de coordination et d'adaptation des PME qui se déploient en Europe

### **2-5-1- Les statuts juridiques des PME en Europe**

#### **L'ORGANISATION**

##### **FICHE 5-1 : Les statuts juridiques des PME en Europe**

**PLAN**

- *Les différents statuts juridiques*
- *Avantages et inconvénients de chacun des statuts juridiques identifiés*

### **2-5-2- La coordination des activités des PME Européennes et leur adaptation**

#### **L'ORGANISATION**

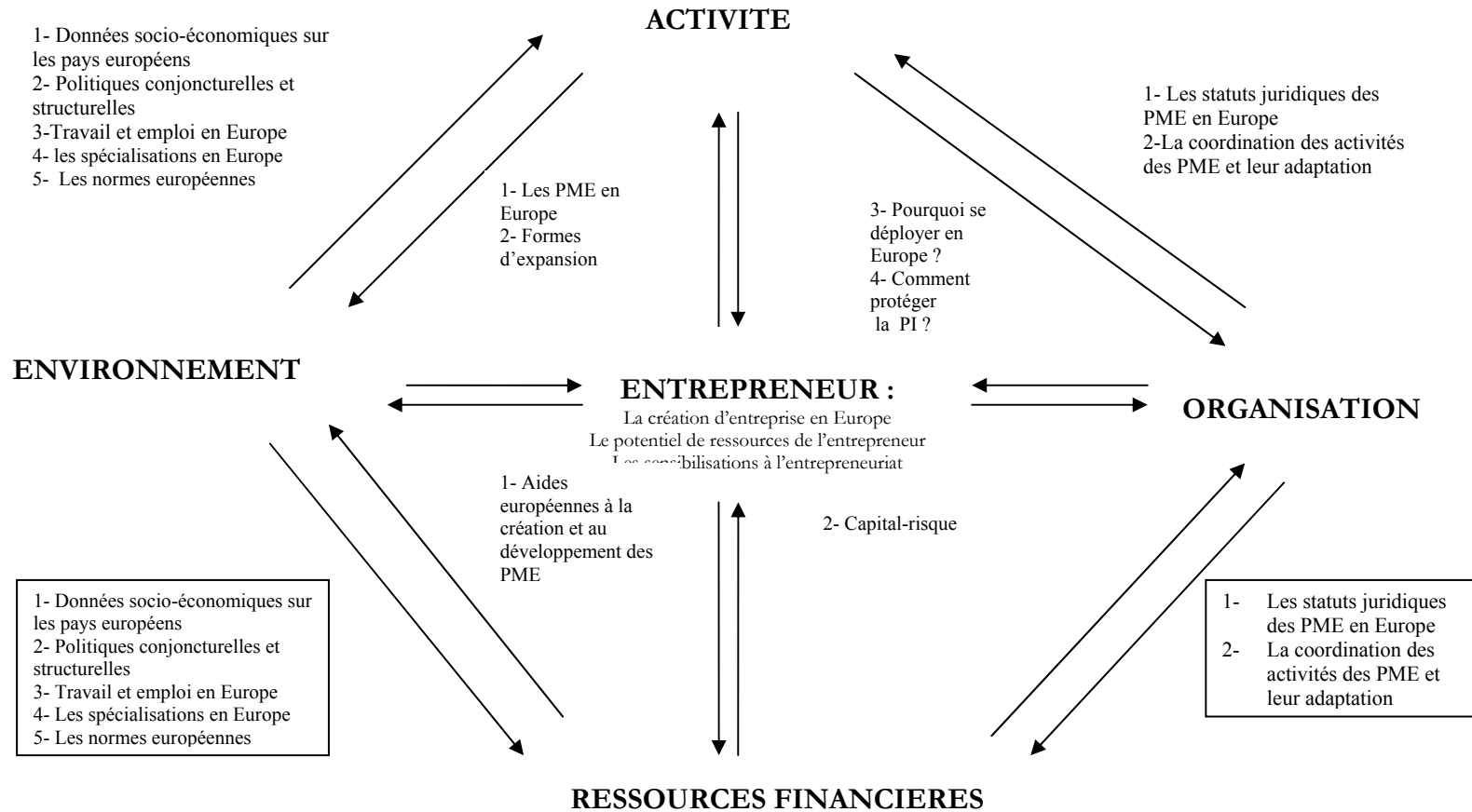
##### **FICHE 5-2 : La coordination des activités des PME Européennes et leur adaptation**

**PLAN**

- *Les mutations de l'organisation interne de la PME européenne*
- *Les outils de coordination*
- *L'adaptation de la PME face au changement : formation, conseils, accompagnement*

## 2-6 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.



### 3 - UNE ETUDE APPLIQUEE AUX PME EUROPEENNES

Le travail s'est décomposé en deux parties : une étude de la littérature dans les sciences économiques et de gestion, mais aussi des rapports publiés notamment par la Commission européenne sur l'internationalisation, ou l'eupéanisation des PME. Cette étude de la littérature a permis 1) la construction d'un questionnaire pour la réalisation d'une enquête préliminaire auprès des PME européennes qui déploient leur activité en Europe ;

2) la constitution de la méthode elle-même. L'information utile sur l'eupéanisation des PME est rassemblée, classée et combinée selon les cinq pôles identifiés. Le contenu en information de la méthode est enrichi par l'intégration des résultats de l'enquête.

L'enquête menée sur le terrain, auprès de PME européennes qui déploient leurs activités à l'échelle européenne, a pour but de mieux comprendre les stratégies de développement des PME ; il s'agit d'identifier les modalités d'extension dans un autre (d'autres) pays de l'Europe, les incitations et les raisons qui les poussent à s'étendre hors de leurs frontières nationales, les facteurs du choix de la localisation, les facteurs clés du succès mais aussi les contraintes qui peuvent freiner les PME.

#### 3-1 Présentation du questionnaire

Le questionnaire se divise en cinq parties principales qui correspondent aux cinq pôles qui déterminent la force de l'ensemble informationnel de l'entreprise.

Une partie introductive correspond à l'identité de l'entreprise. Précisons que nous interrogeons le dirigeant de l'entreprise : celui-ci peut être entrepreneur (il est dans ce cas alors le propriétaire-dirigeant) ou le manager de l'entreprise (la propriété du capital pouvant être répartie entre plusieurs propriétaires). De plus, compte tenu de la possibilité de la répartition internationale du capital de l'entreprise, la nationalité de l'entreprise s'entend par la nationalité de son siège social.

##### 3-1-1 L'activité : l'eupéanisation de l'entreprise

Le premier pôle étudié est celui **de l'activité**. Il s'agit ici de s'intéresser aux modalités, aux raisons et aux conséquences de l'eupéanisation de l'entreprise interrogée.

La première question a pour objet **d'identifier les lieux et les formes de la présence de l'entreprise**.

Quatre tableaux sont présentés, qui correspondent aux différents 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.

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. En deçà de ce seuil, les investissements sont considérés comme des placements financiers. Ce sont des investissements de portefeuille (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).

Notons que les activités internationales des PME se résument souvent, dans les faits et dans son traitement dans la littérature économique et de gestion, à l'exportation (voir notamment Léo *et al.*, 1990) ; Ce que corroborera notre étude de terrain.

La seconde question a pour but de mieux comprendre le « **découpage européen du processus productif** » opéré par les entreprises interrogées. Le découpage international du processus de production opéré par les grandes entreprises au niveau mondial suit, à grands traits, trois grandes phases : la conception, la recherche-développement et les directions administratives sont concentrées dans les pays disposant de ressources financières, scientifiques et techniques abondantes, la production est installée dans les pays disposant d'une main d'œuvre abondante, peu coûteuse et flexible et la commercialisation dans des pays disposant d'une demande solvable (Andreff, 2003 ; Uzunidis, Boutillier, 1997). Qu'en est-il en Europe ? Nous prenons également en compte ici non seulement le pays d'implantation mais aussi la région. En effet, certaines études empiriques portant sur l'internationalisation des entreprises montrent que certaines régions européennes sont particulièrement privilégiées par les investisseurs alors que d'autres apparaissent délaissées. Le travail de J.L. Mucchielli et F. Puech (2003) sur l'internationalisation et la localisation des entreprises multinationales françaises en Europe montre que les multinationales françaises sont principalement localisées dans les régions capitales, celles de Madrid, de Bruxelles et de Londres d'abord, mais aussi dans l'Est de l'Espagne, la Lombardie et le Sud-Est de l'Angleterre et qu'elles choisissent particulièrement des régions où d'autres entreprises (filiales françaises ou entreprises étrangères) ayant la même activité sont présentes. Les pays limitrophes de la France (Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Belgique, Italie) regroupent ainsi plus de 75% des implantations françaises en Europe. La comparaison des résultats de notre enquête avec des résultats plus globaux de ce type nous permettra de mieux connaître, du point de vue des PME (qui, comme le rappelle O. Torrès (2003) sont encore plus sensibles que les grandes entreprises à la proximité physique entre entreprises de même taille et de même secteur), les régions dynamiques d'Europe ainsi que les facteurs d'attractivité des différents territoires.

Les questions 3 à 5 sont destinées à comprendre **le degré d'européanisation 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 permettra de comparer les entreprises étudiées avec le degré moyen d'européanisation des PME européennes.

Par exemple, d'après le rapport 2002 de l'observatoire européen des PME, 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 ci-dessous).

**Tableau 2 : 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 (en %)</b>	7%	14%	17%	13%	21%	17%

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



Nous pourrions ainsi déterminer le degré d'eupéanisation 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.

Les questions 6 et 7 prennent en considération **la phase amont et aval de la situation présente de l'entreprise**. Il s'agit d'identifier si l'investissement étranger direct a 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 ?

D'autre part, il s'agit de comprendre si l'entreprise prévoit de s'installer dans un autre pays identifié.

La question 8 s'intéresse **aux raisons du développement de l'activité des entreprises à l'étranger**. Une liste d'arguments est présentée dans les trois tableaux qui reprennent les arguments les plus souvent évoqués dans la littérature théorique ou empirique. 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 (L), les avantages liés à l'internalisation (la réduction des coûts de transactions, le contrôle de la production et des débouchés...) (I).

Notre classement suit la même logique. Le premier tableau reprend les arguments relatifs à la stratégie même de l'entreprise, c'est-à-dire les raisons qui découlent de l'avantage spécifique de l'entreprise (accès plus facile au marché ; compétences spécifiques dans l'entreprise ; bénéficier de la proximité d'autres entreprises...).

Le second tableau rassemble les raisons liées aux caractéristiques conjoncturelles et structurelles du lieu d'implantation. L'accès au travail, au capital mais aussi les caractéristiques conjoncturelles et structurelles des pays d'accueil sont généralement considérées dans la littérature théorique et empirique comme les principaux déterminants de l'investissement des firmes à l'étranger.

L'accès au travail, en tant que ressource de production, intègre le coût du travail, les compétences de la main-d'œuvre (qui peut s'expliquer soit par un niveau de qualification de la population élevé, soit par l'existence d'un passé industriel), mais aussi la flexibilité du marché du travail (qui découle des politiques publiques conjoncturelles mises en œuvre dans le pays étudié).

L'accès au capital, en tant que ressource de production, fait référence à la capacité à mobiliser des ressources financières nécessaires à l'investissement (accès au système bancaire, faibles taux d'intérêt) mais aussi au sens large, à l'accès aux ressources existantes dans le pays, aux matières premières par exemple ou bien encore aux ressources scientifiques et techniques.

Les politiques publiques conjoncturelles, mises à part celles qui influencent l'offre en travail et en capital, déjà mentionnées, consistent en aides directes (subventions et autres aides matérielles et financières des gouvernements), et indirectes (législation fiscale). Les politiques publiques relatives à la concurrence (barrières protectionnistes tarifaires) peuvent aussi être des facteurs déterminants pour la décision d'investir à l'étranger. Les caractéristiques structurelles des pays d'accueil sont relatives aux infrastructures (transport et télécommunications), aux normes (sécurité, hygiène, pollution) mais aussi aux conditions de vie en général qui peuvent influencer la localisation des entreprises.

Enfin, le troisième tableau rassemble les arguments liés aux avantages de l'internalisation des activités dans une même entreprise : réalisation d'économies d'échelle, minimisation des coûts de transaction, protection du savoir-faire, contrôle de l'offre sur le marché.

La question 9 a pour but de comprendre dans quelle mesure l'entreprise qui est installée ou qui souhaite s'installer en Europe est également (ou non) installée dans d'autres régions du monde. Enfin, la dernière question (question 10) ambitionne de recenser 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 (une liste non exhaustive de difficultés est présentée : système bancaire inefficace, fiscalité, conflits sociaux, coûts salariaux, barrière nationaliste, lourdeurs bureaucratiques...).

### **3-1-2 L'Entrepreneur européen**

L'entrepreneur est au cœur du système. Il s'agit de comprendre dans cette seconde partie du questionnaire, 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, qui correspond ici à l'expansion de son activité à l'échelle européenne.

En effet 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.

Il s'agit donc dans cette partie 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'expansion 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 (question 1), mais aussi par l'expérience (questions 2, 3, 4). Le caractère international de notre étude justifie 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 (question 5).

**Les relations** : il comprend l'ensemble des 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 (question 7).

Notons que la question 6, sur les raisons qui ont incité l'entrepreneur à déployer l'activité de son entreprise à l'étranger nous permettra de comprendre si, du point de vue de l'entrepreneur, le déploiement de l'entreprise à l'étranger est considéré comme une stratégie délibérée ou bien une contrainte.

**Les ressources financières** : ressources dont dispose l'entrepreneur ou bien qu'il a réussi à mobiliser pour mettre en œuvre son projet innovant. Ce point est traité dans la troisième partie du questionnaire.

### **3-1-3 Les ressources financières**

Il s'agit dans cette partie du questionnaire d'identifier les modalités de financement du projet innovant de l'entreprise. La première question présente les principaux types de financement possibles (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 sont également précisés.

La seconde question concerne les aides financières dont a potentiellement bénéficié l'entreprise. Le type d'aides (publiques, privées, nationales, européennes) est indiqué.

### **3-1-4 L'organisation**

Deux aspects de l'organisation sont 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.

Les mutations de l'organisation interne sont traitées par les quatre premières questions. La première question s'intéresse à 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.

La seconde question a pour but de déterminer les variations d'effectifs qui ont résulté de l'extension de l'activité dans un autre pays d'Europe. Elle précise les types de contrat, les postes occupés, la qualification du personnel et le pays (implantation ou siège social). Les réponses à cette question permettront de comprendre dans quelle mesure l'extension de l'entreprise participe d'une stratégie de rationalisation ou de déploiement.

La troisième question a trait à l'évolution des qualifications des salariés, en parallèle avec le déploiement européen de l'entreprise.

Enfin, la quatrième question s'intéresse à l'accompagnement de l'entreprises. 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 est traitée par le biais de la cinquième question. Elle 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, une question supplémentaire a pour but de déterminer quels sont les moyens de communication utilisés entre la maison-mère et ses filiales.

### **3-1-5 L'environnement**

Quelle est la perception de l'environnement par les PME qui déploient leur activité à l'échelle européenne ? Deux questions sont ici posées : l'une relative à la réalisation d'une étude de marché. 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 est présentée qui mêle des moyens traditionnels (salon, journaux, bouche à oreille) et les technologies de l'information (sites internet). Les réponses doivent aussi préciser si la veille est l'objet d'une stratégie précise de l'entreprise (service spécialisé dans l'entreprise ou recours à une entreprise extérieure).

### **3-1-6 Conclusion : le rôle du marché unique**

Le questionnaire s'achève sur une série de questions sur le 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 ? Par la réponse à ces questions, les entreprises nous guideront dans la réponse à apporter à cette question importante pour notre étude.

### **3-2 Les principaux résultats**

Nous n'avons pas réalisé un échantillon représentatif, du fait de l'inexistence d'un recensement précis des PME européennes qui se développent à l'étranger. Nous avons choisi, essentiellement dans les bases de données du laboratoire de Recherche sur l'industrie et l'innovation et de la société FMM du Luxembourg une population d'entreprises répondant à deux critères clés :

- être une PME, au sens de la définition européenne du terme : moins de 250 salariés au siège social de l'entreprise ;
- développer son activité dans un, ou plusieurs autres pays européens.

Le caractère international de l'enquête (plusieurs pays de l'UE sont intégrés dans l'enquête) implique une traduction du questionnaire : les langues choisies sont dans cette première phase de l'enquête l'anglais et le français.

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. Lors de cette première phase d'enquête, 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 (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).

### **3-2-1 -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 (tableau 3). En effet, la part des exportations dans le CA s'élève en moyenne à 13% pour les PME européennes en 2002. Le biais méthodologique, qui consiste dans le fait que nous avons 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'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. A cet égard, l'usine de Dunkerque est installée dans une zone d'entreprises, bénéficiant d'une défiscalisation et d'autres avantages financiers et matériels. 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 (achat de matières premières auprès des producteurs de beurre de cacao et vente de produits semi-finis à destination des grands groupes industriels chocolatiers. Les plus grands groupes mondiaux et les fabricants de chocolat sont concentrés dans la partie Nord de l'Europe : en Belgique, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Suisse, en Italie et en Angleterre).

### **3-2-2 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'expansion 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.

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 intéressé ou bien ne pas en avoir connaissance.

Concernant les motifs de la création d'entreprise, 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.

### **3-2-3 L'organisation : le changement dans la continuité**

Quelles sont les mutations que l'expansion à l'échelle européenne a engendrées dans l'entreprise ?

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.

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 en 2005 et ainsi prévoit quatre embauches supplémentaires. L'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) en 2004. 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. Le potentiel du marché européen pour cette entreprise spécialisée dans la vidéosurveillance va aussi de pair l'embauche prévue en 2005 d'une attachée commerciale, cette fois localisée au siège de l'entreprise.

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'expansion aux Etats-Unis (réalisé sans étude de marché) et ayant abouti à de graves difficultés financières de l'entreprise. L'entreprise a ensuite été rachetée par un groupe. Dans toutes les entreprises interrogées, l'expansion 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 communications 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.)

### **3-2-4 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.

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 que nous avons 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 que nous avons 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.

## **4- CONCLUSION**

Ce document présente la philosophie générale de la méthode de conseil et suivi des petites et moyennes entreprises qui déploient leur activité à l'échelle européenne, développée par le laboratoire RII dans le cadre d'un programme de recherche franco-luxembourgeois.

La méthode a pour but d'accompagner les entrepreneurs européens dans le développement de leur projet innovant à l'échelle européenne. La recherche, le traitement de l'information utile et pertinente est un travail long et fastidieux. En proposant un cadre d'analyse, ***l'ensemble informationnel de la PME européenne***, cette méthode répond 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 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. Chacune de ces rubriques contient des synthèses de la littérature et est également enrichi par les résultats de l'enquête menée auprès de PME européennes qui développent leur activité à l'échelle européenne, par l'exportation, par l'investissement ou encore par la contractualisation. Des liens sont réalisés entre les



rubriques dans le système expert (logiciel) afin de démontrer le caractère systémique du projet innovant qu'est d'étendre l'activité en Europe.

Pour l'analyste, cette méthode constitue aussi une grille d'analyse du phénomène d'eupéanisation. L'enquête sur le terrain s'est déroulée de mars à juin 2004 auprès d'une population d'environ 30 PME européennes, appartenant ou non à la zone euro. Le questionnaire est organisé sur la base des cinq rubriques identifiées. Cette enquête permet aussi de tester la méthode en l'enrichissant par les réponses apportées par les entreprises. Les entreprises choisies sont des PME (au sens du critère de taille défini par la Commission européenne). Elles mènent leur activité à l'échelle européenne.

Si cette enquête ne vise pas à la généralisation, ses résultats corroborent, sur de nombreux points, les enquêtes menées à plus grande échelle par l'Observatoire européen des PME. 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 réseau 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 que nous avons interrogées (qui rappelons-le mènent toutes une activité dans un ou plusieurs autres pays de l'Europe) 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 que nous avons interrogés 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.

## BIBLIOGRAPHIE

AGERON B. (2001), La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, *Revue internationale des PME*, Vol.14, n°2.

ANDREFF W. (2003), *Les multinationales globales*, Repères, La Découverte, Paris.

BAIRD I.S., LYLES M.A., ORRIS J.B. (1994), The Choice of International Strategies by Small Businesses, *Journal of Small Business Management*, January.

BOURCIEU S. (2001), PMI exportatrices et transformations de la stratégie dans les pays en transition, *Revue Internationale des PME*, vol.14, n°1.

BLOCH A. (2000), *Déjouer les pièges de la gestion de projet*, Ed. Organisation, Paris.

- BOUTARY M. (2000), PME, Gestion internationale et systèmes d'information marketing : au-delà des évidences technologiques, *Revue Internationale des PME*, Vol.13, n°3-4, 2000.
- BOUTILLIER S., LAPERCHÉ B., MUDARD N.(2002), *Frontaliers du Nord*, col. Economie et Innovation, L'Harmattan, Paris.
- BOUTILLIER S, UZUNIDIS D (2004), La création d'entreprises dans une région industrielle en reconversion. Essai de réflexion à partir 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, 2004.
- CORBEL J.C. (2003), *Management de projet*, ed. Organisation, Paris.
- 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*.
- DRAGANOVA-MADELAINE E. (2004), « Pivatisation et développement de l'initiative individuelle en Bulgarie dans la perspective de l'adhésion à l'Union européenne », document de travail, Lab.RII, 2004.
- DUNNING J. (1980), *International production and the multinational enterprises*, Londres, Allen Unwin.
- FERNANDEZ A.(2003), *Les nouveaux tableaux de bord des managers. Le projet décisionnel dans sa totalité*, ed. Organisation.
- FERRIER O. (2002), *Les très petites entreprises*, De Boeck.
- GOSHAL S., BARTLETT C.A., The multinational Corporation as an interorganizational Network, *Academy of Management Review*, vol.15, 4, 603-625.
- 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.
- LE GOFF J.-P. (2000), *Les illusions du management*, La Découverte. Poche, Paris.
- LERAY Y. (1999), Pour une approche renouvelée des structures organisationnelles des ME-MI françaises, *Revue internationale des PME*, vol.12, n°4.
- MARCHESNAY M. (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue française de gestion*, vol.29, n°144, mai-Juin.
- MOREAU F. (coord.), *Comprendre et gérer les risques*, Ed. d'Organisation, Paris.
- MUCHIELLI J.-L., PUECH F. (2003), Internationalisation et localisation des firmes multinationales : exemple des entreprises françaises en Europe, *Economie et statistiques*, n°363-364-365, pp.129-144.
- 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.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPENNES (2002), *Les réseaux régionaux d'entreprises en Europe*, n°3, Commission européenne.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPENNES (2002), *La démographie des entreprises en Europe*, n°5, Commission européenne.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPENNES (2002), *Les PME de haute technologie en Europe*, n°6, Commission européenne.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPENNES (2002), *Points forts de l'enquête 2002*, n°8, Commission européenne.

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

RUEE (2002), *Propriété industrielle et recherche. Guide et veille*, Série Clichés, L'Harmattan, Paris.

RWI (2000), *Impact of the Enlargement of the European Union on Small and Medium-sized enterprises in the Union*.

SAINT PIERRE J. (2000), *Le gestion financière des PME. Théories et pratiques*, Presses universitaires du Québec.

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

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

SHAN W., An empirical Analysis of organizational Strategies by entrepreneurial high-technology firms, *Strategic Management Journal*, vol.11, 129-139.

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

SNEIJERS P. (2003), Les statistiques structurelles des entreprises dans les pays candidats, *Statistiques en bref*, Industrie, commerce et services, Thème 4-21.

TORRES O., PME (1998), *PME : de nouvelles approches*, Economica.

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., avec la participation de B. Laperche (1997), *Le travail bradé*, col. Economie et innovation, L'Harmattan.

UZUNIDIS D (sous la dir.) (2004), *L'innovation et l'économie contemporaine*, De Boeck, Bruxelles.

VOLPI R. (1984), L'internationalisation, école permanente de gestion pour les petites et moyennes entreprises industrielle françaises, *Les cahiers de la recherche*, IAE de Lille.