

# STRATÉGIE, STRUCTURE ET CULTURE DES PME MEXICAINES

**Tirso SUÁREZ\***  
**Silvia GAMBOA\*\***  
**Leonor LOPEZ\*\*\***

Universidad Autonoma de Yucatán  
Mexique

## RÉSUMÉ

En essayant de démontrer la spécificité de la gestion PME, cette étude cherche à décrire comment les entreprises performantes ou exportatrices développent leur politique générale cohérente, c'est-à-dire, harmonisent leur stratégie et leur structure avec leur culture, donc atteignent une gestion efficace et réussie, au moyen d'un processus à la charge du propriétaire-dirigeant qui, pour des nombreuses raisons (incertitude, réactions des opposants intelligents, et le moindre pouvoir du dirigeant PME, etc.), est plus intuitif qu'analytique, plus émergent que délibéré, plus inconscient que conscient.

Selon l'étude de quelques trois cas, des PE exportatrices et non exportatrices appartenant à plusieurs secteurs de deux régions mexicaines, on tente d'identifier les stratégies génériques, les structures et les orientations culturelles qui caractérisent les entreprises et les entrepreneurs ainsi que les facteurs contingents qui prévalent.

L'examen des cas nous permet de noter que le soutien d'une politique générale cohérente face à une situation incertaine et changeante demande une orientation culturelle qui permet de voir l'environnement global et d'y répondre. D'autre part la stratégie qui réussit dans tel environnement doit être appuyée par la technologie ou bien par la créativité et l'habileté de la main-d'oeuvre.

Etant donné que l'orientation culturelle semble être le facteur principal de la stratégie et de la structure dans tous le cas, il est opportun de questionner la possibilité d'un changement de l'orientation culturelle et le poids de l'éducation dans ce cas.

Bien entendu, il serait nécessaire d'étudier d'autres cas pour pousser les études concernant la gestion PME, bien que les chercheurs soient parfaitement conscients que ce n'est pas le nombre de cas qui est important mais la qualité des dits cas pour expliquer le phénomène.

---

\* Tirso Suarez, \*\* Silvia Gamboa et \*\*\* Leonor Lopez sont des professeurs-chercheurs à l'Universidad Autonoma de Yucatán au Mexique et ont fait cette étude avec l'appui du Conseil de la Recherche Scientifique et Technique du Mexique, (CONACYT) dont les principaux résultats viennent d'être publiés dans un livre intitulé : "La gestion en développement: problèmes de la gestion et des organisations au Mexique" ouvrage collectif dirigé par Jose dela Cerda et Francisco Nuñez, Instituto de Estudios Empresariales- ITESO, Mexique 1996.

**Mots clés :** Stratégie, structure, orientation culturelle, politique générale, gestion performante, PME exportatrice.

## **Introduction**

Il est étonnant de constater que la plupart des essais relatifs à la gestion de la PME touchent le sujet comme une affaire pédagogique. On part de la base que sont valables les principes du processus administratif classique et on essaye de les simplifier pour les faire comprendre aux entrepreneurs qui, par leur formation limitée, ne sont pas capables de les envisager dans toute leur dimension. Pour d'autres personnes, le sujet se réduit à une question d'échelle, à réduire d'une façon proportionnelle tous les éléments du processus administratif conventionnel dans l'approche des problèmes de la PME qui sont les petits problèmes des grandes entreprises.

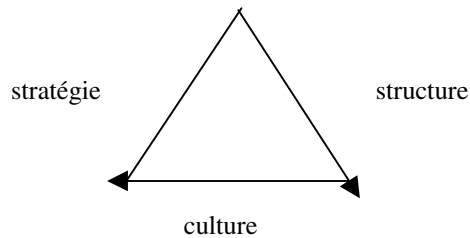
Mais pour d'autres auteurs, la gestion des PME appartient à une autre dimension (GREPME, Mintzberg, etc.) c'est-à-dire, qu'il s'agit d'un sujet spécifique qui mérite de reposer la question des processus et des principes de la gestion. Pour tout cela, si l'on voulait intervenir et développer les PME, il serait indispensable d'avoir une idée du processus administratif qui les caractérise.

Ce présent travail prétend étudier la politique générale de l'entreprise (PGE), à travers laquelle on définit la conformation de la stratégie, la structure et la culture organisationnelle dans un processus à la charge du propriétaire-dirigeant qui, comme l'on essayera de le démontrer, pour des nombreuses raisons (incertitude, réactions des opposants intelligents, et le moindre pouvoir du dirigeant PME, etc.), est plus intuitif qu'analytique, plus émergent que délibéré, plus inconscient que conscient.

Tout d'abord, on doit reconnaître que tout dirigeant a dans le contrôle, son problème fondamental; pour cela, il doit définir ou redéfinir les moyens ou stratégies pour assurer l'ordre organisationnel dans ses deux voies : vers l'extérieur de l'organisation mais aussi à l'intérieur d'elle-même. La stratégie adressée vers l'extérieur prétend contrôler les clients, la concurrence, les fournisseurs etc., tandis que la stratégie vers l'intérieur a pour but d'assurer un minimum de coopération parmi les membres de l'organisation. La stratégie "vers l'extérieur" est connue habituellement comme "stratégie corporative", tandis que la "stratégie vers l'intérieur" est plutôt connue par ses deux composants principaux: la structure et la culture organisationnelle.

La gestion consiste donc à concevoir et reconcevoir de temps en temps la stratégie, la structure et la culture organisationnelle, une bonne gestion, c'est-à-dire une gestion performante aurait pour résultat d'articuler ces trois éléments autour d'une politique générale serrée. Une entreprise performante est celle qui atteint une unité entre sa stratégie, sa structure et sa culture, de façon que schématiquement présentée sa politique générale, montrerait ces éléments comme un triangle serré tel que celui que l'on peut voir dans la figure 1.

FIGURE 1  
**Politique générale d'une entreprise performante**



D'après la figure ci-dessus une bonne stratégie devrait se baser sur la culture organisationnelle et de plus sa structure serait dessinée comme une prolongation de la stratégie. Pourtant, dernièrement plusieurs auteurs (Clegg 1990,125), conscients des restrictions et des résistances qui sont toujours présentes dans la gestion des entreprises, et qui empêchent l'harmonisation des stratégies, viennent poser la question à propos du sens des flèches et aussi de la possibilité de pouvoir les articuler entre elles de façon à former le triangle.

Evidemment, la gestion performante de la PME, est aussi le résultat d'une bonne harmonisation des éléments de contrôle déjà nommés, mais aussi des traits suivants concernant les PME:

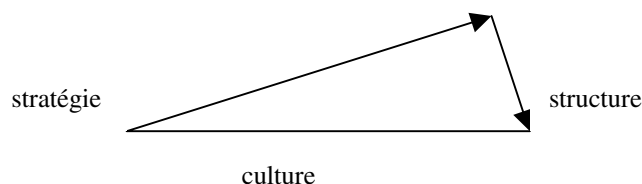
**leur structure est réduite au minimum de façon que le contrôle reste axé sur la supervision directe et sur une culture organisationnelle puissante .**

**la stratégie n'est pas anticipée ou formelle, mais elle émerge plutôt comme un produit de la vision du propriétaire-dirigeant qui moyennant un processus d'apprentissage continu va la remodeler.**

**la culture organisationnelle , est fortement influencée par le propriétaire-dirigeant qui au moment de choisir le personnel et de le récompenser, va ainsi la renforcer.**

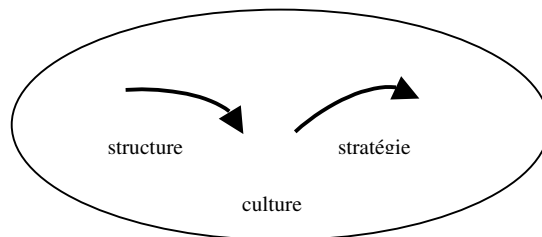
Ce qui précède nous conduit à penser que la politique générale d'une PME performante est représentée comme le montre la figure ci-dessous :

FIGURE 3  
**La politique générale de la PME gestion performante**



Comme dans le cas de n'importe quelle entreprise, il est logique de supposer que l'unité des éléments est un chemin rempli d'obstacles, un des éléments les plus importants étant la culture organisationnelle imposée par le propriétaire-dirigeant. Car aussi bien celui-ci peut faciliter l'articulation des stratégies, autant il peut conduire l'entreprise à un état de "prison psychique" dans la mesure où il empêche la connaissance des changements dans l'environnement, et de cette façon continue sa stratégie, sa structure et en conséquence arrête son développement ou bien provoque sa disparition. Telle est la situation qu'essaye de démontrer la figure suivante.

FIGURE 4  
**La politique générale d'une PME**  
**La culture comme "prison psychique"**



Compte -tenu des modèles antérieurs ci-dessus on abordera immédiatement les spécificités des éléments de la politique générale des PME, c'est-à-dire sur leur stratégie, leur structure et leur culture organisationnelle.

### **La stratégie des PME**

D'après Quinn (1991:5) la stratégie est le **plan ou bien la tendance qu'intègre les grands objectifs, les politiques et les programmes d'actions de l'organisation dans un ensemble homogène**, dont le but est d'aider à encadrer et à diriger les ressources de l'entreprise, de façon à obtenir une position valable et unique, compte-tenu de sa relative compétence, de sa faiblesse interne, des changements dans l'environnement et des mouvements hasardeux des opposants intelligents.

Il est pertinent de souligner que la définition citée, intègre autant l'idée du **plan** que la **tendance**, étant donné que ce dernier terme est très important pour les PME, parce que dans la plupart des cas leurs stratégies, bien qu'elles ne soient pas formelles ni entièrement conscientes, existent. Bien entendu la stratégie comme tendance, peut être découverte par la trajectoire que l'entreprise a suivie, plutôt que par les dossiers ou des plans écrits.

Ce concept de stratégie comme tendance, a été signalé par Wittington (1993:2-6) qui le définit comme l'approche processuel, soulignant le côté pragmatique, l'imperfection et la complexité de la nature humaine. Celui-ci conçoit en plus la stratégie comme un processus continu d'adaptation au marché et à l'entreprise, donc la stratégie ne peut pas être définitive ni anticipée telle que l'approche classique de la stratégie l'indique.

Il doit être clair que l'approche processuelle reflète fidèlement la formulation de la stratégie dans la PME, comme conséquence du fait que la prise de décision se pose pour un seul individu essayant de résoudre des problèmes complexes, qui exigent un système de traitement de données ad-hoc où l'analyse économique laisse sa place à l'intuition; compte-tenu du fait que les éléments des stratégies, ne sont pas des "données objectives" à récolter, sinon des représentations liées aux caractéristiques personnelles des dirigeants. (GREPME, 1994:138). Autrement dit la gestion stratégique des PME, consiste à prendre des décisions au moyen d'un processus visionnaire, intuitif, synthétique et approximatif, plutôt qu'analytique, anticipé et rationnel .

### **Les stratégies génériques des PME**

Au delà des études concernant le processus suivi pour créer les stratégies dans les entreprises, il y a un autre type de recherches qui visent à identifier les types de stratégies couramment utilisées ou disponibles pour les entreprises et nommées génériques; les travaux des auteurs tels que Ansoff, Porter et Mintzberg, ont contribué à ces études.

À partir des apports des ces auteurs, on propose un ensemble de 30 stratégies génériques, jointes à l'annexe de ce document dont l'encadré met en valeur les stratégies génériques valables pour la PME (voir sous-ensembles b),c) et d), compte tenu du fait que par définition l'expansion ou la diversification conduiraient évidemment à la croissance de PME, alors que pour des raisons évidentes nous devons le maintenir dans une taille réduite.

Dans le cadre des stratégies valables pour la PME , le stratège peut seulement agir en cherchant à concevoir un produit ou bien un processus productif ou commercial de façon à obtenir un attribut qui rende le produit unique devant la concurrence, mais au moment de le faire doit penser que l'attribut soit aussi attrayant auprès du segment du marché ou créneau que l'on veut atteindre. Bien entendu le processus pour créer celui-ci est normalement visionnaire, intuitif, synthétique et approximatif, comme on vient de le dire.

### **La structure et la culture des PME**

La centralisation du pouvoir et la supervision directe qu'exerce le dirigeant-proprétaire, sont, comme on le sait les paramètres fondamentaux de la structure de la PME et en conséquence celle-ci reste limitée à sa plus simple expression, facilitant ainsi la coordination et l'adaptation rapide de l'entreprise. Cependant, cela n'est possible que dans la mesure où l'idiosyncrasie du dirigeant-proprétaire le permet, de façon, que finalement l'ordre organisationnel repose pratiquement sur la culture.

La culture de l'entreprise est définie ici comme un système de valeurs et de normes qui se sont formées en se stabilisant à travers la répétition et les habitudes que l'on cherche à transmettre aux nouveaux membres de l'entreprise, pour modeler leur conduite. Mais la culture organisationnelle dans le cas des PME, est le reflet du propriétaire-dirigeant, comme nous l'avons déjà noté; car à partir de sa position, celui-ci se convertit en un acteur influent de sa création et de sa consolidation, de façon que le thème de la culture

organisationnelle de la PME est équivalent à l'orientation culturelle de son propriétaire-dirigeant.

## **L'entrepreneur CAP et PIC**

En partant de la reconnaissance de la personnalisation des objectifs des PME par leurs propriétaire-dirigeant, Julien et Marchesnay (1988:68-72) établissent trois types d'objectifs favorisés par l'entrepreneur:

**la pérennité et la survivance:** l'entreprise est créée et développée de telle sorte qu'elle se perpétue et survit à son créateur, qui la transmettra à ses héritiers .

**l'indépendance et l'autonomie de décision:** le désir d'être "son propre patron" , de ne dépendre de personne se manifeste dans le milieu financier (associés, banques, etc.) et se traduit généralement par une résistance à la croissance.

**la croissance et le pouvoir :** il s'agit du désir de réussite, de pouvoir, qui entraîne l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise.

En fonction de l'ordre et de la priorité que l'entrepreneur donne à la poursuite de ses objectifs, selon les auteurs cités ci-dessus, on trouve les deux grands types d'entrepreneurs suivants:

1. **L'entrepreneur PIC** (pérennité, indépendance et croissance). C'est le chef d'entreprise qui utilise des capitaux d'origine familiale, car il craint l'endettement extérieur. Il connaît généralement la tournure des affaires et sait s'adapter aux turbulences technologiques et commerciales. Le développement de l'affaire est soumis aux conditions de perpétuité et d'indépendance, en d'autres termes, à la possibilité de réinvestissement systématique des revenus familiaux dans l'affaire. Le problème commun dans la plupart de ces entreprises étant la transmission d'un savoir-faire plus ou moins complexe, et de la propriété aux héritiers. Les entreprises dirigées par ce type d'entrepreneur sont artisanales, très adaptables aux moyens dynamiques mais simples par leurs structures flexibles et leur direction centralisée.
2. **L'entrepreneur CAP** (croissance, autonomie, pérennité). Il s'agit ici d'entrepreneurs opportunistes, enclins à prendre des risques et attentifs à l'environnement dans leur recherche d'opportunités bien qu'avant tout, ils cherchent la réussite et le pouvoir. Leur volonté de croissance et de réussite se manifeste par la recherche de développement des activités et des ventes, mais ceci jusqu'à un seuil limite, qui pourrait affecter leur second objectif qui est l'autonomie. Généralement, l'entrepreneur CAP possède une double habileté commerciale et technique mais il arrive que deux entrepreneurs coexistent dans une entreprise, chacun avec son habileté requise encore qu'il soit difficile qu'une telle association fonctionne.

Suivant ce qui précède, il résulte logiquement de postuler que la gestion d'un entrepreneur type PIC serait mieux représenté par la figure 4 ( prison psychique), que par la figure 3 (triangle

de la gestion performante des PME) et qu'un entrepreneur CAP serait représenté dans de meilleures conditions par le schéma de la figure 3.

D'autre part, cette étude est guidée par les questions suivantes: Quel type de stratégie générique se déploie dans les PME ? Quelles sont les structures qui prévalent ? Quelles sont les cultures entrepreneurielles typiques ? Quel type de stratégie est cohérent avec quel type de culture et quel type de structures s'adapte mieux avec quel type de stratégies ? Autrement dit, quelles sont les alternatives pour atteindre une gestion performante dans les PME ? Quelles sont les facteurs contingents ? Devant ceux-ci on propose les hypothèses suivantes :

*la stratégie générique que poursuit la PME performante est une stratégie de différenciation et de segmentation.*

*la stratégie de différenciation d'une PME performante s'appuie sur une technologie moderne ou sur une relation privilégiée avec ses clients.*

*la structure d'une entreprise performante est plus complexe et formelle bien que décentralisée dans son département commercial.*

*l'orientation culturelle du propriétaire-dirigeant d'une entreprise performante est du type CAP, c'est-à-dire que dans ses décisions et ses actions il favorise la croissance et préfère l'autonomie de la décision à l'indépendance financière.*

Il faut dire que dans le cadre des hypothèses, on définit l'entreprise performante comme celle qui arrive à obtenir une croissance continue ou bien qui exporte, donc une PME performante est le résultat d'une politique générale d'entreprise cohérente, autrement dit d'une gestion efficace.

### **La politique générale des PME, une étude de trois cas.**

En partant des bases déjà citées, ci-dessus on présente trois cas de PME dont on a étudié les stratégies, les structures ainsi que les orientations culturelles des propriétaires-dirigeants. Dans le premier cas il s'agit d'une entreprise qui a réussi une gestion efficace du moment où elle a atteint une tendance de croissance continue et qui exporte. Les cas suivants concernent deux entreprises non exportatrices dont la tendance du comportement n'est pas consistante et qui souffrent une politique générale désarticulée, l'une appartient au secteur du vêtement, tandis que pour l'autre il s'agit d'une PME du secteur de cuir et chaussure. Enfin dans les trois cas en tenant compte des réflexions à la fin on tente d'isoler les facteurs contingents présents.

D'ailleurs il faut dire que la grande hétérogénéité des PME rend très difficile la généralisation des trouvailles quelle que soit la taille de l'échantillon. Néanmoins pour avancer dans la connaissance du sujet il faut viser, à notre avis, la qualité et la profondeur des études,

plutôt que la quantité surtout s'il s'agit d'un ensemble des travaux superficiels. Ci-dessous l'on résume les résultats des études des trois cas.

### Cas 1: entreprise exportatrice de vêtements

Il s'agit d'une entreprise qui appartient à l'industrie du vêtement et qui durant ses onze années d'existence a montré une croissance soutenue de son chiffre d'affaires. À ses débuts elle exportait sur le marché américain avant de se tourner vers les grands magasins nationaux qui accaparèrent son offre jusqu'à la grande crise de 1994 qui l'a fait se tourner de nouveau vers le marché externe et reprendre ses ventes.

Entre temps la direction de l'entreprise, consciente de l'importance du dessin et de la coupe des matériaux a mis sur pied en 1994, une restructuration des opérations de façon à bâtir un réseau d'établissements autour d'un noyau appelé "le centre de coupe", celui-ci concentre les activités de dessin et coupe des vêtements pour postérieurement continuer la fabrication dans des ateliers, soit de sa propriété (2) soit sous-traités (7). Les ateliers sous-traités ont été formés avec des machines louées à des anciens travailleurs, le réseau se complète avec cinq points de vente au public. Les opérations de cette entreprise commencent avec la tâche du dessin et la confection de modèles pour promouvoir les ventes, une fois les commandes obtenues on ajoute celles qui correspondent à leurs points de vente propres et avec cette base on relance la fabrication. Seulement avec cette organisation le propriétaire-dirigeant a pu obtenir des produits de la qualité, le prix et le service qu'exigent les clients nationaux et étrangers pour rester dans une industrie changeante.

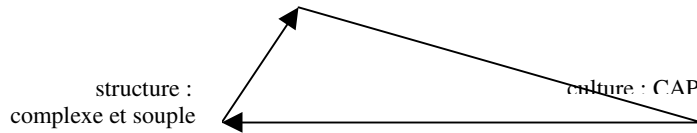
Le cas de l'entreprise exportatrice de vêtements illustre bien comment une gestion efficace consiste en savoir déployer une stratégie de différenciation de produits fondée sur le dessin, le prix et la qualité pour demeurer dans les segments de marché très précis; tandis que la structure qui soutient cette stratégie bien que complexe, compte-tenu qu'elle intègre un réseau de plusieurs établissements, est souple et rapide tant qu'elle est peu formalisée que par l'air de participation et de consultation dans la prise de décisions qu'a su insuffler le propriétaire-dirigeant.

Dans une activité comme celle de l'industrie du vêtement et de la confection, dont le dynamisme normal brusquement se trouve amplifié par une ouverture commerciale, seule une orientation culturelle du type CAP, a permis au dirigeant un apprentissage stratégique et un ajustement structural nécessaire à l'entreprise pour atteindre sa position et la permanence de l'entreprise. Il est important, par ailleurs, de remarquer qu'il a fallu une différenciation triple des produits (dessin, qualité et prix), différenciation qui n'est pas le résultat d'une technologie moderne sinon, d'une part de la créativité et de l'habileté des artisans et surtout des prix avantageux dont le coût bas, obtenus grâce au réseau d'ateliers dont la plupart sont sous-traités et qui tournent autour du noyau des opérations.

La politique générale de l'entreprise schématiquement se présente dans la figure ci-dessous:



FIGURE 5  
**La politique générale de la PME**  
**Gestion Efficace, le cas d'une entreprise exportatrice de vêtement.**  
**Stratégie: différenciation triple**



Parmi les facteurs contingents applicables à ce cas, on peut identifier les conditions propres au secteur de l'industrie de la confection, qui admet la présence dans certains segments du marché bien précis des PME dont la différenciation est triple, et non pas exactement au moyen d'une technologie moderne ou par des économies d'échelle, sinon par la créativité et la dextérité de la main d'oeuvre et par des économies de réseau.

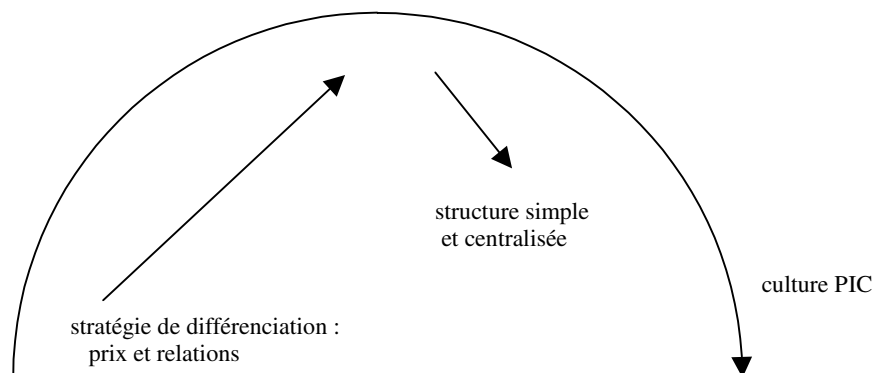
Enfin l'éducation de l'entrepreneur tant formelle (diplôme universitaire en gestion des entreprises) que non-formelle (un père qui depuis son jeune âge le pousse à entreprendre), semblent être très importantes dans son orientation culturelle, autant pour sa capacité de projection future que pour son habilité à se relationner et trouver l'information commerciale qui favorise l'expression de sa créativité et la conception des stratégies émergentes.

Cas 2 : entreprise non-exportatrice du vêtement

Il s'agit d'une entreprise créée pour la fabrication et vente de vêtements décontractés. Au début sa production était sous-traitée, mais après avoir dépassé un certain seuil du volume des opérations, on a décidé qu'il serait plus économique de dessiner et fabriquer ses propres vêtements, quand soudain les accords du libre-échange et la contraction du marché national qui ont suivi, frappèrent l'entreprise de plein fouet et celle-ci, pour survivre, a dû accepter de nouveau une production de sous-traitance. Par la suite cette dernière a fini par prendre la tête du chiffre d'affaires. Néanmoins la sous-traitance elle-même commença à se réduire à un tel degré que l'entreprise a dû fermer quatre ans plus tard.

L'étude de ce cas illustre l'effet d'une politique générale qui à la fin résulte désarticulée, on constate que la structure simple et centralisée autour de l'entrepreneur et la stratégie qui s'appuie sur une combinaison de différenciation de prix et une relation privilégiée avec les principaux clients, n'ont pas résisté aux changements opérés dans le secteur, comme l'ouverture commerciale et la grande crise économique de 1994. Finalement la conduite de l'entrepreneur donne la forte impression de ce que l'orientation culturelle identifiée comme du type PIC, l'empêche de visionner des stratégies et des structures que les nouvelles conditions exigent, ou bien s'il avait eu des telles stratégies, il percevait que le risque de les mettre sur pied était trop élevé, donc on peut conclure que c'est l'orientation culturelle qui enferme la stratégie et la structure, telle que le démontre la figure ci-dessous:

FIGURE 6  
**Gestion inefficace : Cas d'une entreprise non-exportatrice de vêtement**  
**La culture contenant la stratégie et la structure**



Dans ce cas, comme dans le premier, on a trouvé comme facteur contingent le dynamisme propre de l'industrie du vêtement qui soudain se trouva amplifié par une ouverture commerciale, mais bien que l'entrepreneur était diplômé en gestion d'entreprises, il n'avait aucun entrepreneur parmi ses prédécesseurs et sans aucun appui cherchait plutôt à exploiter son habilité pour le dessin de vêtement, mais devant une concurrence et une compétitivité grandissantes, il decida de sortir de l'industrie et d'entrer dans un autre secteur moins hostile.

### Cas 3 : entreprise non-exportatrice de chaussures

Localisée dans une ville du sud de Mexique avec une forte tradition de production artisanale de chaussures pour femme, cette entreprise démarre ses opérations en l'année 1989. Créée de façon conjoncturelle par son propriétaire : un médecin qui à cette époque cherchait à trouver quelque chose pour compléter ses revenus et pensa que l'achat d'occasion, pour le revendre par la suite, d'un ensemble de machines pour la fabrication de chaussures, était une bonne affaire, mais après avoir fait l'achat, et sachant que la famille de sa femme connaissait l'activité, il decida de fonder l'entreprise avec l'idée de fabriquer des chaussures pour homme. Cependant il changea d'idée aussitôt, compte-tenu que le savoir-faire des ouvriers et même les machines favorisaient les chaussures pour femme, ainsi finalement l'entreprise démarra comme la plupart des ateliers de la ville, mais avec une différence: il utilisait le cuir naturel tandis que les concurrents utilisaient du cuir synthétique.

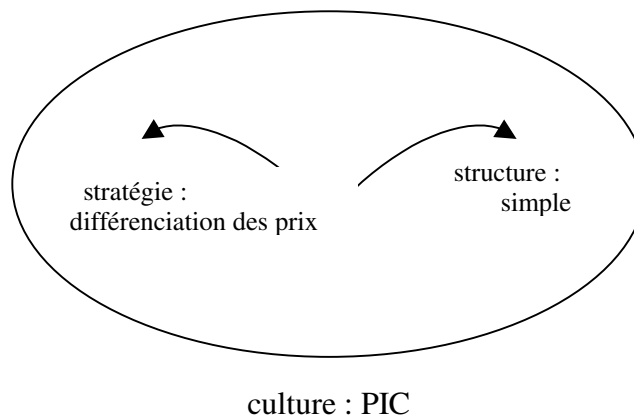
La différenciation du produit donna à l'entreprise un avantage sur le reste des producteurs de la ville et avec l'appui d'un réseau de commercialisation que lui même a créé, ses ventes ont commencé à croître jusqu'à toucher plusieurs points de la région, où les produits de l'entreprise concurrençaient avec d'autres régions plus développées dans l'industrie du cuir et de la chaussure; cependant à nouveau les accords commerciaux avec l'extérieur et la contraction du marché national dû à la crise de 1994, ébranla l'entreprise et lui fit perdre le rythme de ses opérations.

Durant quelques années l'entreprise s'est maintenue dans une partie du marché très concurrenté, comme celui de la chaussure pour femme de classe moyenne avec l'appui d'une nette stratégie de différenciation de prix et par le service après-vente et crédit que les producteurs d'autres régions ne furent pas capables d'offrir, toutefois avec la concurrence des prix acharnée, la stratégie de l'entreprise basée sur le prix sans appui technologique ( le travail des ouvriers artisans qui se combine avec l'usage de la machinerie traditionnelle ), finalement ne pu être soutenue, tandis que les essais pour moderniser les méthodes de travail des artisans et les specialiser, échouèrent.

La hausse du prix de matières premières particulièrement le cuir et la pression maintenue pour soutenir les prix, peuvent expliquer la plupart des problèmes de cette entreprise et de presque tous les petits producteurs du pays qui cherchent à ne pas fermer leurs entreprises . À l'époque où l'on rédige ces notes, celles-ci avec l'aide du gouvernement, essayent de fonder une entreprise pour l'achat en commun de matières premières .

En résumé, ce cas laisse voir une politique générale conçue par un entrepreneur dont l'orientation culturelle ne lui permet pratiquement pas de visionner une autre stratégie plus adaptée aux nouvelles circonstances. Sa stratégie, malgré tout, était compétitive , bien qu'elle menait l'entreprise a des pertes, de plus sa structure manifeste une résistance aux changements à opérer pour sortir de la crise; tout ceci résume la situation de cette entreprise qui est schématisée par la figure suivante :

FIGURE 7  
**Gestion non- efficace: le cas d'une entreprise non-exportatrice de chaussures**  
**La culture comme "prison psychique"**



### **Quelques considérations finales**

L'examen des cas que nous venons de citer donne matière aux réflexions suivantes: soutenir une politique générale cohérente devant une situation d'incertitude et de changement permanent, exige un entrepreneur avec une orientation culturelle qui lui permet de voir l'environnement a sa portée et avec toute sa complexité de façon qu'il puisse concevoir des stratégies que poussent l'entreprise vers le développement, telles des stratégies qui comprennent

normalement l'embauche des experts, le talent pour intégrer ou bien s'intégrer à des réseaux de sous-traitance, ou l'habileté pour établir des alliances ou des stratégies non-compétitives, autrement dit, il faut une orientation culturelle du type CAP.

L'orientation culturelle du propriétaire-dirigeant agissant dans un environnement dynamique et incertain doit lui faciliter la formulation d'une stratégie de différenciation multiple (prix, qualité, dessin) où la technologie peut ne pas être à la base de la dite-stratégie, sinon la créativité et l'habileté artisanale de la main d'oeuvre; de plus l'entrepreneur doit être capable de concevoir et de gérer des structures flexibles et décentralisées avec l'appui d'une stratégie multi-différenciée.

Le cas de l'entreprise non-exportatrice de vêtement illustre bien l'importance de l'orientation culturelle dans la recherche de la sortie de la crise, ceci est évident dans la façon d'agir de l'entrepreneur de l'entreprise exportatrice, qui avait une vision très claire et l'intention de s'accroître et de rester dans le secteur, donc il a tout fait pour trouver la stratégie qui lui permette la réalisation de sa vision, à l'inverse l'entrepreneur de l'entreprise non-exportatrice, bien qu'il se soit aperçu que la sortie de la crise était dans la sous-traitance, ne parut pas intéressé à la poursuivre, et se retira vers des marchés locaux moins concurrentiels ou le risque semble être moindre.

Enfin l'entreprise de chaussures nous donne l'exemple de comment l'orientation culturelle peut enfermer le propriétaire-dirigeant et son petit état-major dans une façon particulière de percevoir l'environnement, qui ne leur permet ni de laisser l'entreprise, ni de trouver la stratégie valable. Finalement l'intention de créer une entreprise pour l'achat en commun de matières premières n'a pu être réalisée et l'entreprise continue dans un état végétatif devant l'impossibilité d'exporter ou se mettre en concurrence dans les marchés nationaux.

Si l'orientation culturelle est le facteur principal de la stratégie et de la structure, compte tenu des conditions qui priment dans un secteur d'activité donné, il est pertinent de poser la question de  $\zeta$  qu'est qui se trouve derrière une orientation culturelle CAP ou PIC?,  $\zeta$  est-il possible que l'éducation formelle (diplômes) et la non-formelle (des parents entrepreneurs, voyages et connaissance et exploitation du réseau d'information) et que la culture du milieu soient des facteurs-clés? Mais il est clair qu'il faut encore étudier le sujet.

D'ailleurs, il est très risqué de dire qu'une gestion efficace des PME a pour résultat de combiner telle stratégie avec telle structure s'il y a telle orientation culturelle, il est très plausible que les propres caractéristiques du secteur soient ceux qui fassent que tel type d'entrepreneur persiste, par exemple dans des industries en déclin ou déjà anciennes se rencontrent des entrepreneurs du type PIC tandis que dans les secteurs jeunes et dynamiques demeurent les CAP. Il n'est pas possible d'écarter l'idée que la formation d'entrepreneurs CAP donne pour conséquence la naissance d'un secteur nouveau dans une région, ou bien que la persistance des entrepreneurs PIC dans une région traditionnelle et conservatrice empêche son développement.

Enfin si l'on accepte la spécificité de la Gestion des PME et que la conception et la mise en oeuvre de la Politique Générale soit sa part essentielle, la question qui se pose est : comment peut-on observer, décrire, voire intervenir, dans un processus qualifié comme cérébral, implicite ou inconscient? Concentrer la discussion de la gestion des PME autour de la

personnalité et le style de gestion du propriétaire-dirigeant ; ce n'est pas le "leadership" récupéré ? Ce sont quelques questions qui résultent pertinentes pour continuer sur un sujet qui à peine commence.

## **Bibliographie**

CLEGG, Stewart, Modern Organizations, Sage, 1990, London

GREPME, PME Bilan et Perspectives, Presses Inter-universitaires/Economica,1994, Quebec,Canada.

JULIEN, P.A. et MARCHESNAY, M. La petite entreprise, principes d'économie et de gestion Vuibert,1988,Paris.

QUINN, James Brian;" Strategic Change : Logical Incrementalism", en:Mintzberg y Quinn; The Strategic Process,Concepts and contexts;Prentice Hall,1992,USA.

Whittington,Richard; What is Strategy and does it matter?; Routledge, 1993, London

## STRATÉGIES GÉNÉRIQUES

- a) Stratégies pour localiser le noyau de l'entreprise
  - 1. en amont
  - 2. au centre
  - 3. en aval
  
- b) Stratégies pour distinguer le noyau de l'entreprise
  - 4. d'approvisionnement
  - 5. de développement du processus
  - 6. de développement du produit
  - 7. de distribution et service
  - 8. d'appui
  
- c) Stratégies de différenciation
  - 9. du prix
  - 10. de l'image
  - 11. d'appui
  - 12. de qualité
  - 13. de dessin
  - 14. de non-différenciation
  
- d) Stratégies d'atteinte
  - 15. de non-segmentation
  - 16. de segmentation
  - 17. de niche stratégique
  - 18. de réponse aux besoins des clients.
  
- e) Stratégies pour étendre le noyau de l'entreprise
  - 19. de percer
  - 20. de développement du marché
  - 21. d'expansion géographique
  - 22. de développement des produits
  
- f) Stratégies pour agrandir le noyau de l'entreprise
  - 23. d'intégration en chaîne
  - 24. de diversification
  - 25. d'entrée et contrôle (Achat, "joint venture", franchise, etc.)
  - 26. mélange
  - 27. de sortie
  
- g) Stratégies de re-conception du noyau
  - 28. de re-définition de l'entreprise
  - 29. de re-combinaison de l'entreprise
  - 30. de re-localisation du noyau