

CHAPITRE 2

Facteurs clés de succès des PME face à la crise : illustration sur vingt-cinq cas de PME

Pierre MORA

KEDGE Business School

Les PME résistent-elles mieux à la crise que les grandes entreprises ? Quel a été l'impact réel de ces quatre dernières années sur les résultats de ce type d'entreprises ?

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : entre 2007 et 2013, quand les grandes entreprises perdaient 4 points de marge passant de 27 % à 23 %, les PME chutaient elles aussi de 4 points : de 24 à 20 %¹. Le taux d'investissement a lui aussi été touché, dans les PME plus qu'ailleurs : il est passé en 2012, en dessous de 13 % (contre 18 % pour les grandes). Ce taux est le plus faible depuis 1996². Deux types d'explications sont apportés pour expliquer cette tendance : les milieux patronaux estiment que le poids des salaires et des charges patronales ainsi que le coût des matières premières en sont la cause³. La Banque de France fait de son côté remarquer que, pour l'ensemble des entreprises, le poids des dividendes dans l'Excédent Brut d'Exploitation n'a jamais été aussi fort, passant de 12 % en 1980, à 30 % en 2012.

1. Taux de marge = Excédent brut d'Exploitation / Valeur Ajoutée. Sources : Banque de France et INSEE.

2. La Tribune – octobre 2012.

3. Source : Revue Chefs d'entreprise – octobre 2013.

Autant de prélèvements qui réduisent la capacité d'investissement des entreprises. Pour ce qui concerne les PME, on peut penser que la pression financière (distribution des dividendes) est moins forte que pour les grandes entreprises, mais que le poids des charges patronales, fiscales et d'approvisionnement y est plus fort.

Cependant et malgré la crise, les PME embauchent⁴ : entre 2002 et 2012 le taux de créations d'emplois des 50-99 employés a été de +10,6 % (à comparer à seulement 0,4 % pour celles de plus de 500 salariés). *A contrario* la tranche des 200-499 a réduit ses effectifs de 1,6 %. On observe par ailleurs que les emplois créés dans les PME sont dans l'ensemble plus qualifiés que la moyenne.

Les tendances observées et la modification des comportements des PME sont-elles liées à la conjoncture ou, plus profondément, à un changement radical des règles du jeu ? Dès septembre 2008 et l'affaire Lehmann Brothers, de nombreux observateurs de l'économie mondiale ont compris que le XXI^e siècle ne pourrait pas s'appréhender avec les mêmes paradigmes que le siècle passé : cette crise est en effet trop violente et profonde pour y voir un simple dérèglement conjoncturel. D'autres observateurs pensent y déceler une modification plus structurelle de la richesse à la surface du globe, un déplacement du centre de l'économie-monde vers des pays émergents, un nouveau brassage dans les filières. D'autres enfin suggèrent un mot plus radical : crise systémique. À sa suite, ils évoquent l'émergence d'une phase de transition vers un autre modèle, largement inconnu, difficilement à anticiper.

« Too big to fail » disaient les éternels optimistes qui ne croyaient pas à une chute des puissants, qu'il s'agisse d'entreprises, de pays ou de zones économiques. Pourtant, la crise advint progressivement avec l'effondrement de certains marchés, l'endettement généralisé des ménages, la remise en cause des systèmes de protection sociale et de l'État-providence, la raréfaction du crédit, la quasi-faillite de certains États, la pression des entreprises à bas coûts des pays émergents, une internationalisation d'un sous-emploi massif et durable entraînant une précarisation de la classe moyenne, la montée de groupes puissants autour de marques fortes et d'activités de lobbying modifiant sans cesse le cadre réglementaire et provoquant la concentration des filières. Comme souvent, cette crise s'accompagna d'une prise de conscience d'une autre crise, environnementale : dérèglement climatique, épuisement planétaire sur de nombreuses ressources minérales et fossiles, réduction de la biodiversité, présence de plus en plus forte

4. Rapport KPMG – CGPME : planète PME juin 2012.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PME FACE À LA CRISE :
ILLUSTRATION SUR VINGT-CINQ CAS DE PME

de gaz à effet de serres liés aux activités humaines entraînant une montée des températures... ne font plus désormais partie des préoccupations de la seule sphère écologique mais gagne l'ensemble de la société.

Le consommateur pour sa part se doit de modifier son comportement, réduisant ses dépenses pour éviter d'entrer dans une spirale de surendettement. C'est pourquoi on estime aujourd'hui que la crise remet en cause de très nombreux modèles d'affaires. Dans un tel contexte, quels sont les atouts spécifiques des PME ? Comment imaginer des stratégies qui ne prennent plus pour modèle les grands groupes, désormais vécus comme trop fragiles ? Comment construire des projets d'entreprise qui ne prendraient pas ce passage pour une contrainte, mais comme une opportunité ?

Six ans plus tard, le voile commence pour partie seulement à se lever, tant il est difficile de quitter des habitudes de pensée. Trois types de réponses sont actuellement apportés par les entreprises face à la nouvelle donne économique, sociale et environnementale. Plus que de théoriser sur des comportements trop récents, nous opterons pour une série d'illustrations par des cas de PME ainsi que les leçons que nous pouvons en tirer comme réponse à la crise.

Dans un premier temps nous présenterons une série de cas de PME qui prennent en considération les modifications sociales et culturelle du fait de la crise : perte de pouvoir d'achat, précarité de l'emploi, tensions financières, nouvelles formes de consommation, nouvelles aspirations ou pratiques culturelles.

Dans un second temps nous observerons la réaction d'autres entreprises face à la concurrence des pays émergents ayant pour conséquence une redistribution de la valeur ajoutée ainsi qu'une réduction des taux de marge des PME.

Dans un troisième temps nous présenterons des initiatives de PME qui prennent les modifications de l'environnement et sa fragilisation comme une opportunité pour développer de nouvelles offres et, au-delà, de nouveaux modèles d'affaires.

Enfin, nous synthétiserons ces trois dimensions dans les nouvelles pratiques de l'économie collaborative, terrain de jeu privilégié des TPE et des PME. L'économie collaborative est en effet aujourd'hui perçue comme l'une des réactions à la fois spontanée et efficace face à la crise pour préparer la transition énergétique mais aussi sociale vers un autre monde économique.

Le terme générique que nous employons pour désigner cette variété d'initiatives est celui de facteur clé de succès. On le considérera ici comme un avantage concurrentiel développé par la PME et réellement attendu du marché.

1. Des PME face à la nouvelle donne sociale et culturelle

1.1 Un changement de culture de marché

La société Hologram Industrie est une PME initialement située dans le domaine de la publicité. Créée en 1984, elle se spécialise dans le domaine de l'imagerie holographique pour des applications dans le marketing. Cependant, face à la chute de l'activité publicitaire due à la crise, la PME est amenée à se réorienter sur le marché des composants holographiques dans le domaine de la sûreté.

Aujourd'hui l'entreprise a assuré sa reconversion. Elle est forte de près de 300 collaborateurs et se situe parmi les leaders mondiaux de l'estampillage de documents d'identité, de documents fiduciaires ainsi que d'étiquettes de produits de marque.

Trois facteurs clés de succès ont accompagné ce changement : d'une part une capacité à innover, puis une aptitude à s'internationaliser et enfin une implication plus forte dans la responsabilité sociale et environnementale. Au-delà de cette performance, l'intérêt du cas réside dans le fait que l'entreprise a réussi à changer de culture commerciale puisque désormais ses principaux clients sont des Administrations et de grosses industries. En effet on n'achète pas des prestations de sécurité comme on achète des prestations publicitaires. La crise impose à de nombreuses entreprises, habituées à des volumes de marchés importants, fidèles, voire captifs, à redécouvrir une culture de la prospection.

1.2 Nouvelle définition de la valeur ajoutée

Comment le marché de la lecture évoluera-t-il dans l'avenir ? Le livre et son achat, seront-ils toujours le support de cette activité ? Au-delà des nouvelles technologies qui dématérialisent le livre et proposent de nouveaux modes de diffusion, quelles nouvelles habitudes et quels nouveaux formats se mettront-ils en place dans l'avenir ? La liseuse et la tablette sont-elles à considérer comme du *hardware* ou comme de pure *players* directement concurrents d'un point de vente de type *brick and mortar* ? Dans un tel contexte comment le partage de la valeur ajoutée entre auteurs, éditeurs, diffuseurs, détaillants, opérateurs du web et revendeurs de toutes sortes s'effectuera-t-il ?

**FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DES PME FACE À LA CRISE :
ILLUSTRATION SUR VINGT-CINQ CAS DE PME**

Étant l'une des plus grandes librairies indépendantes en France, la librairie Mollat à Bordeaux, forte de plus de cent salariés et d'un chiffre d'affaires d'environ vingt-cinq millions d'euros ne peut pas éviter ces questions. Pour l'entreprise, les données sont simples et complexes à la fois : elle fait partie d'un mode de distribution (les libraires) qui représente environ 16 % d'un marché qui ne progresse pas. D'autres acteurs comme les grandes surfaces spécialisées (18 %) ou non spécialisées (16 %) luttent au même titre que la vente par correspondance (12 %) ou d'autres formes de distribution en kiosque, gare... (14 %). Enfin, la progression de la vente en ligne la situe aujourd'hui aux alentours de 15 % du marché.

Derrière cette répartition des parts de marché qui peut paraître équilibrée, se cache la question de la capture de la valeur ajoutée. On sait en effet qu'une PME ne peut légitimement envisager se maintenir sur une filière que si elle apporte suffisamment de valeur ajoutée. Dans le cas contraire, les lois du marché ou les évolutions technologiques menacent de la faire disparaître. C'est pourquoi la librairie Mollat a développé une stratégie qui lui est propre. D'une part une croissance forte de sa surface de vente depuis une vingtaine d'années associée à une politique de marque plus forte que par le passé, l'a confirmée dans son rôle d'acteur incontournable au niveau régional. D'autre part un fort investissement dans le personnel libraire avec ce que cela implique d'écoute des besoins du public, de connaissance des produits et de disponibilité confirme ce sentiment de proximité qui est souvent la marque d'une PME.

Le distributeur ou le détaillant est parfois le critère numéro 1 de l'achat d'un produit ou d'un service : plus que la marque de l'auteur ou de l'industriel, la notoriété de certains revendeurs rassure le consommateur.

1.3 *Marketing du luxe et PME*

Le marketing enseigne qu'avec le meilleur produit au monde, on n'est rien si l'on n'est pas en phase avec les attentes de son marché. Cette « orientation marché » est-elle pour autant universelle ? Il existe en effet des secteurs d'activité pour lesquels l'offre prévaut sur la demande et peut lui imposer ses vues. C'est notamment le cas dans le secteur de la viticulture haut de gamme : les grands crus. On sait en effet que cette production connaît peu la crise. Cette niche, si elle représente uniquement 5 % de la production girondine, n'en n'est pas moins son étendard. L'immense majorité de cette production vendue à des prix extrêmement élevés est par ailleurs exportée. Comme conséquence on observe que souvent tel propriétaire de grand cru ne sera pas en capacité de répondre à la question simple : « – Qui consomme vos produits, finalement ? ».

Le Château Pontet-Canet fait partie de cette famille des grands crus du Bordelais. L'entreprise compte une cinquantaine d'employés pour un chiffre d'affaires de vingt millions d'euros. À ce titre elle est un PME et jouit d'une forte identité. Le système dit de «la place de Bordeaux» lui confère un avantage certain : ce sont en effet les négociants et non pas les producteurs qui dans la plupart des cas prennent en charge la mise en marché. Le château se contente quant à lui de proposer son offre – on parle des allocations – sous forme de quotas attribués à divers partenaires à un prix donné, rarement négociable.

Cette puissance de l'offre où finalement l'amont de la filière semble maîtriser l'aval, est renforcée dans le cadre de Pontet Canet. En effet ce château a fait le choix de pousser la différenciation à travers une production et un affichage biologiques de sa viticulture. Il s'agit ici d'une radicalisation de l'offre puisqu'on sait que, même si des attentes existent, le marché n'est pas réellement enthousiaste à ce jour sur les vins bio. Ils représentent à tort ou à raison à ses yeux un risque supplémentaire pour la qualité. Or un grand cru se doit d'avoir une qualité de ses productions irréprochables.

Le cas du château Pontet Canet illustre donc bien le fait que lorsqu'une PME est en position de force, elle peut définir son offre et le marketing qui l'accompagne de façon autonome. En ce sens elle remet en cause l'allégeance aux attentes du marché si souvent considérée comme une condition sine qua non.

1.4 Cycle de vie des produits, cycle de vie des idées

À partir des années 1980, de nombreuses PME se sont positionnées sur le commerce équitable. Deux raisons le justifient. D'une part car le marché était en attente de ce type d'offre face à une marchandisation du monde et une prise de conscience des limites d'une hyper-concurrence. D'autre part car l'image du *small is beautifull* véhiculé par les PME et celle du commerce équitable se retrouvent sur de nombreux points. Pour certaines entreprises, il ne s'agissait pas en fait d'un positionnement mais d'un nouveau modèle d'affaires abordé soit de façon militante, soit de façon pragmatique.

L'une des conséquences fut dès lors le défi de vendre sur les marchés de l'hémisphère Nord des produits qui rémunéraient mieux le facteur de production travail, à tous les niveaux d'une longue chaîne logistique. Cela nécessitait des équipes commerciales de bon niveau afin de « vendre le différentiel de l'ordre de 20 % » avec des produits directement concurrents.

Cependant le thème du commerce équitable connaît un cycle de vie, comme on parle de cycle de vie d'un produit. En effet, de grands groupes de production ou de distribution se sont emparés de ce type d'offre. Il fut alors difficile de lutter contre ces mécanismes et les PME se firent plus rares sur ce segment de marché, notamment dans le secteur agro-alimentaire.

Ainsi le café est une des filières les plus sensibles au commerce équitable. Molongo, une PME de 400 salariés a longtemps incarné une réussite du commerce équitable. Cependant face à l'érosion du positionnement équitable, Molongo a dû relancer un autre cycle cette fois-ci lié au développement durable. La mise en avant du café bio est désormais une nécessité. Après s'être fait une bonne réputation dans le domaine de la responsabilité sociale, d'aucuns estiment que la PME cherche désormais une *green strategy* : obtention d'une certification ISO 14001, recyclage des déchets, éco conception de l'ensemble de ses emballages, nouvelle machine expresso Ek'Oh qui se veut une référence en matière d'écologie.

Si le cycle des idées n'est pas toujours pérenne, la force du positionnement d'une PME est de ne pas en changer trop fréquemment.

1.5 Flexibilité stratégique des PME

Une PME est-elle condamnée lorsque le produit principal qu'elle produit devient interdit à la vente ? Cette question est celle à laquelle Vermont, une entreprise d'une cinquantaine de personnes et 8 millions d'euros de chiffre d'affaires, a dû faire face. Spécialisé dans la production d'ampoules en verre, Vermont était l'un des derniers fabricants français voire européen. Ses ampoules, teintées dans la masse, faisaient l'objet d'un brevet international. En 2012, la législation se faisant plus restrictive, la production de lampes économiques se voit fortement encouragée. Face à la difficulté de cette reconversion, le dirigeant choisit une nouvelle stratégie et se centre sur le secteur automobile dans le créneau des ampoules teintées durables.

Pour réussir cette reconversion, Vermont emploie trois types de moyen : l'innovation, la qualité et le service. En effet, l'entreprise déplorait que, malgré son avantage concurrentiel incontestable pour teinter le verre, l'essentiel de la valeur ajoutée se faisait en Chine où l'entreprise devait envoyer ses produits semi-finis afin que ces mêmes ampoules reviennent munies de leur culot et du filament. Cette stratégie de volume où 99 % de la production est exportée peut être dangereuse. C'est pourquoi Vermont a souhaité ramener ce taux à 50 % en investissant dans son outil de production : robotique, renforcement de la recherche-développement,

partenariat avec un autre acteur de la filière pour élaborer des lampes à induction, armées de renfort métalliques pour l'éclairage de plateformes pétrolières, furent quelques-unes des initiatives de l'entreprise pour faire face aux modifications des frontières de son domaine d'activité.

2. Des PME face à la nouvelle donne économique mondiale

2.1 Identité des produits, de l'entreprise et de ses clients

Est-il encore raisonnable de fabriquer des chaussures en France, en l'occurrence des espadrilles ? Même si l'on se situe au Pays Basque, berceau de ce type de produits, la localisation géographique légitime-t-elle la place sur un marché où les produits à bas coûts sont la règle ? Aujourd'hui en effet le marché français des espadrilles est « envahi par des produits asiatiques » : sur les six millions de paires vendues chaque année, 80 % proviennent de l'autre bout du monde. Les 20 % restants (1,2 million de paires) sont essentiellement fabriqués dans une petite ville du Pays Basque : Mauléon.

La société PRODISO est l'une de ces entreprises. Elle compte moins de dix salariés pour un chiffre d'affaires d'environ 600 000 euros. Inutile dans ces conditions de penser développer une stratégie de volume face à des concurrents plus puissants pour pouvoir bénéficier d'économies d'échelle et donc de prix compétitifs. Inutile également de songer à une stratégie de différenciation via une marque forte susceptible d'être reconnue dans un réseau de détaillants à forte valeur ajoutée ou même de grandes surfaces.

Reste alors la stratégie de focalisation, souvent voie de salut des petites structures. De quelle focalisation s'agit-il ? Ici, la fibre identitaire très forte à la fois du produit – l'espadrille – que du territoire sur lequel l'entreprise est implantée – le Pays Basque – permet d'affirmer que cette stratégie n'est pas usurpée.

Il faut cependant noter que cette stratégie de focalisation a été accompagnée de deux orientations fortes. L'une repose sur la durabilité du produit qui donne une autre image de l'espadrille qui avait par le passé tendance à être confondue avec un consommable à usage unique sur un an. Or la qualité des matières employées permet d'assurer une durabilité du produit qui répond à la fois à des attentes économiques et environnementales d'une partie du marché. Par ailleurs un fort développement des ventes a été observé depuis la mise en place d'un site web efficace. Celui-ci a eu pour conséquence de faire sortir la PME de sa tribu traditionnelle et locale.

Les enseignements de la Consumer Culture Theory expliquent en effet qu'à travers l'achat d'un produit, un consommateur achète aussi une marque, une entreprise... mais aussi un rattachement à un groupe de consommateurs qui ont déjà adopté le produit. Ceci est particulièrement important à intégrer pour les PME offrant des « produits identitaires », à l'heure des réseaux sociaux qui démultiplient l'effet tribal de la consommation.

2.2 Coopération ou compétition dans le contexte de la mondialisation

Citiz est un réseau de coopératives de consommation dont l'objet est l'auto-partage. Le principe vient du constat que de moins en moins d'habitants peuvent ou veulent posséder un véhicule. Son coût total annuel avoisine en effet les 4 000 euros ce qui, ramené à l'usage effectif, n'est pas efficace. Pourquoi immobiliser un tel capital pour un objet à l'arrêt 92 % de son temps ?

Citiz est donc un réseau de PME qui proposent des forfaits location à bas coût. Ainsi en est-il d'un week-end avec 300 km pour 150 € tout compris, ou encore moins de 20 € pour des courses volumineuses mensuelles...

La structure coopérative offre deux avantages. D'une part elle évite le coût de la rémunération du capital et d'autre part elle fait bénéficier l'usager de l'effet de réseau. Ainsi lorsqu'il se déplace sur une autre ville, notamment sur Paris, l'abonné retrouve la continuité du service d'auto-partage.

L'une des contraintes est celle de la concurrence. En effet, face à un marché perçu comme en forte croissance et potentiellement porteur de nouvelles ouvertures pour des mégapoles dans divers endroits du globe, des entreprises privées commencent à investir ce marché. Le Blue Car de l'entreprise de Vincent Bolloré est l'un de ces opérateurs. Si le service rendu peut sembler similaire ou proche, le modèle d'affaire n'est pas le même. Cet industriel en effet trouve dans sa Blue Car le moyen d'expérimenter puis d'industrialiser des dispositifs d'accumulation d'énergie sur lesquels il a une expertise. L'idée est donc ici à termes de développer une marque forte et internationale avec toute la puissance d'un groupe industriel.

Logique de desserte locale et mondialisation sont donc concrètement en concurrence. L'avenir dira qui, du groupe industriel diversifié ou du réseau de PME se montrera le plus efficace pour servir un marché et un nouveau besoin sans doute prometteur.

2.3 L'intégration des PME dans des grands groupes face au low cost

On a souvent dit que la PME familiale, trop isolée et aux capitaux propres trop limités, n'avait pas les moyens de se développer voire de se maintenir sur ses marchés. Prises en tenaille entre des grands groupes industriels surcapitalisés et diversifiés leur permettant de perdre de l'argent ponctuellement et des acteurs positionnés *low-cost*, les PME traditionnelles seraient en danger.

Ceci est particulièrement vrai pour des secteurs qui demandent une immobilisation de capitaux investis (outil de production), ainsi que le développement de réseaux de distribution internationaux.

C'est pourquoi l'entreprise Hobart est en France une PME filiale d'un groupe international d'origine américaine. Son secteur est celui de la conception et de l'équipement de cuisines. En France l'entreprise qui réalise un chiffre d'affaires proche de 50 millions d'euros, compte plus de 300 salariés. Face à l'arrivée du *low cost*, la PME a logiquement choisi l'axe de la différenciation : développement d'une marque forte, CRM (Gestionnaire de la relation clients) efficace, conférences pour public ciblé de professionnels et de prescripteurs.

Parmi ses éléments différenciateurs on peut citer une force de vente nombreuse et de haut niveau pour des marchés de professionnels ou d'Administrations. On sait en effet que sur le domaine du Business to Business, l'investissement dans des équipes commerciales et finalement sur un marketing décentralisé, est plus efficace qu'une plus lointaine politique de marque forte ou, *a contrario*, de prix bas.

2.4 Mise en marché par la maîtrise des canaux de distribution

«*Be close to the market*» (être proche du marché). Cette phrase a connu un succès certain dans les manuels de stratégie ces dernières années. En effet pour de nombreux secteurs, la proximité avec le consommateur final est considérée comme une vraie source de valeur ajoutée. Celui qui côtoie le consommateur avec ses produits et ses vendeurs, mérite de capturer la majeure partie de la valeur créée. Par ailleurs, de nombreuses PME cherchent à s'affranchir des grandes surfaces qui ne leur permettent pas de développer leur propre stratégie. On sait en effet que ce type de distribution ne représente plus en France de potentiel de marché suffisant.

Dans le secteur de l'agro-alimentaire, il est cependant difficile de s'affranchir des « big five » qui concentrent plus de 80 % de la consommation. Certaines entreprises s'y essaient cependant. Ainsi des PME comme La Belle Iloise ou La Com-

tesse du Barry (25 millions d'euros de chiffre d'affaires et 200 salariés), incarnent des stratégies réussies. Cette dernière entreprise a ainsi développé un réseau de plus de soixante points de vente en France et plusieurs implantations à l'étranger. Certes le coût de distribution est élevé. Cependant, implantée souvent dans des galeries commerciales à forte attractivité, l'entreprise est assurée de développer son identité propre dans « une vitrine à forte exposition ».

Cependant la limite du système réside dans l'aptitude d'une PME à poursuivre son chemin de croissance. La croissance du chiffre d'affaires et la mondialisation de la marque entraînent la plupart du temps une croissance mécanique du besoin en fonds de roulement. L'entreprise doit alors veiller à une bonne capitalisation de son haut de bilan. Par ailleurs, cette internationalisation nécessite l'acquisition de nouvelles compétences telles que l'export ou le management interculturel. Ainsi, pour reprendre l'exemple de la Comtesse du Barry, on sait qu'une bonne partie de ses marchés potentiels en croissance se situe en Extrême Orient.

Dans un tel contexte, il n'est pas étonnant que la PME ait été reprise par un groupe financier.

2.5 PME face à la quatrième révolution industrielle

Est-ce la fin des usines ? Aperçoit-on le terme de cette mondialisation qui concentrait la production dans d'immenses sites pour la plupart en Asie qui fabriquaient à bas coûts puis déversaient leurs marchandises sur le reste du monde, à commencer par l'Europe et les États-Unis via des chaînes logistiques aussi performantes que menaçantes pour l'environnement ? Les deux siècles consacrés à la production de masse qui immobilisaient des capitaux fixes pour réduire les coûts unitaires sont-ils désormais obsolètes ? Va-t-on définitivement tourner la page des concentrations de type *brick and mortar* où des armées de travailleurs s'activaient dans des univers encore largement tayloriens ?

Le développement des imprimantes 3D, voire leur vulgarisation auprès du grand public incarne pour certains cette révolution. Elle marquerait la fin des productions de masse pour décentraliser à la demande, la fabrication d'objets au moment où l'utilisateur final le veut et dans la quantité qu'il souhaite. Pour cela, le designer de l'objet ou de la pièce détachée n'aurait qu'à adresser au « fabricant » muni de son imprimante 3D, les fichiers numériques nécessaires. Le fabricant met alors en œuvre le processus de fabrication à un coût compétitif bien que fabriqué en quantité réduite voire à l'unité. En ce sens, on peut parler de révolution.

Les créateurs de Sculpteo, une PME créée en 2009 et comptant une vingtaine d'employés, positionnée dans le domaine de la 3D, restent cependant circonspects sur certains fantasmes autour de cette nouvelle approche. « Nous ne sommes pas des fabricants d'imprimantes » ont-ils pour habitude de dire. L'imprimante doit en effet être associée à de l'électronique. L'entreprise propose à ses clients « d'ajouter une usine dans les nuages pour y réaliser des séries limitées, des produits personnalisés et finalement de supprimer leurs stocks ». Le marché est avant tout constitué de designers qui souhaitent vendre leur modèle sur leur site personnel, des marques proposant des pièces uniques ou encore des plateformes de modèles 3D désirant offrir un service d'impression 3D en ligne.

Le facteur clés de succès peut être ici représenté par la maîtrise d'un vrai saut technologique, une innovation radicale, peu fréquent dans la réalité de la vie des marchés. Il reste à transformer l'essai par une deuxième réussite : celle de l'éducation du marché, non pas au produit ou au service lui-même mais à l'expression de son propre besoin par rapport à cette nouvelle offre.

3. Des PME face à la nouvelle donne environnementale

3.1 Un marketing mix orienté développement durable

CVP est une société qui emploie une vingtaine de personnes et réalise un chiffre d'affaires de 8 millions d'euros. Située dans le domaine de l'emballage, l'entreprise a intégré la nécessité de réduction de l'impact carbone dans son activité. Un réel désir de mise à distance des matières fossiles dans ses approvisionnements, l'a fait se tourner vers des emballages en résine d'origine 100 % végétale. Ce type de prestation facilite par ailleurs le tri sélectif.

Adopter un marketing durable consiste à revisiter tous les éléments du mix marketing. Ainsi, le produit doit répondre aux critères *profit, people et planet*. Les matériaux utilisés sont souvent plus coûteux mais porteurs de potentiels de différenciation. Le prix de vente doit intégrer des coûts de revient plus élevés du fait des matières utilisés et des investissements réalisés. Par contre on peut compter sur des consommateurs prêts à payer cette différence pour avoir un comportement responsable. C'est pourquoi la communication ne s'appuie plus sur le système des promotions et des remises sur les quantités qui incitent à la sur-consommation. Enfin, la distribution choisit autant que faire se peut une logistique faite de chaînes courtes et si possible locales.

3.2 Une stratégie de différenciation sur un marché très atomisé

L'un des plus importants marchés européens, à forte intensité de main-d'œuvre est sans doute celui du bâtiment. En effet, on sait que la majorité des maisons d'habitation ont été construites à l'époque de l'énergie abordable et dans l'ignorance totale de l'impact carbone de l'usage d'une maison. Deux axes de croissance sont donc possibles : la construction en neuf et la rénovation.

La société Carmine emploie une trentaine de personnes. Sa spécialité est l'isolation thermique, la peinture, le ravalement et le traitement des surfaces. Elle réalise un chiffre d'affaires de six millions d'euros.

L'attente est forte quand on sait que la consommation d'énergie au mètre carré est estimée à 400 kWh, que la contrainte de réduction de l'émission de CO₂ va se faire de plus en plus forte et que le coût de l'énergie devrait s'envoler prochainement.

L'une des raisons de la bonne implantation de Carmine réside dans le maquis réglementaire qu'elle a su, mieux que d'autres, anticiper : Grenelle de l'environnement, label RQE, incitations fiscales, prêts à taux bonifiés, subventions, crédit d'impôt développement durable, éco-prêt à taux zéro, forment entre autres dispositifs, une panoplie à la disposition du public pour lequel les opérateurs doivent se montrer aussi des conseillers.

Si le marché potentiel semble donc important, le passage à l'acte vers des constructions durables et des rénovations respectueuses de l'environnement reste délicat en période de pouvoir d'achat limité. Les PME opérant dans un domaine très atomisé comme le bâtiment se doivent donc d'adopter une stratégie différenciatrice afin de donner des signes au marché et le rassurer. C'est ce travail d'intégration dans la filière, avec des cabinets d'architectes et des organismes certificateurs, qui a pour partie permis à Carmine de consolider sa position.

En ce sens, Carmine incarne la différenciation que peut représenter une activité de veille technologique et réglementaire, dans une économie de l'information pour laquelle elle représente une matière première stratégique.

3.3 Répondre à un nouveau segment de consommateurs L.O.H.A.S. (Life Style on Health and Sustainability)

On estime à 15 % du marché le nombre de consommateurs appartenant à la tribu des L.O.H.A.S. Quel que soit leur type de consommation (nourriture, boisson, logement, tourisme, banque, transport, habitat...) ces consommateurs retiennent prioritairement parmi leurs critères d'achat, la santé pour eux-mêmes et leurs proches ainsi que leur responsabilité pour les générations futures. Ce marché, destiné à se développer, semble moins sensible que d'autres au prix mais présente des exigences fortes en matière de composants des produits, quitte à ce que le critère de la marque (source de coût élevé au détriment de la mise au point du produit) soit mis au second plan.

La Société des Eaux Minérales d'Arcachon est une PME de 25 employés qui réalise un chiffre d'affaires de près de dix millions d'euros grâce à deux lignes de produits : d'une part une gamme standard qu'elle vend en grandes surfaces sous le nom Source des Pins (au niveau national) ou Abatilles (au niveau local). D'autre part elle s'adresse au canal des cafés – hôtel – restaurants avec sa bouteille La Bordelaise.

L'une des originalités de cette entité est qu'elle a été rachetée par ses propriétaires actuels auprès de la division eau d'un très grand groupe international : Nestlé Waters. On estime aujourd'hui que le marché des eaux minérales fait l'objet d'une demande soutenue, d'une concentration du nombre d'acteurs, de difficultés d'approvisionnement de certains opérateurs : raréfaction sur certains sites des volumes disponibles et perturbations de la qualité de certaines eaux qui, bien que minérales, ne présentent pas toujours toutes les garanties en matière de salubrité.

La modification du portefeuille de produits, le développement de la nouvelle marque et l'investissement matériel et immatériel réalisé depuis le rachat, ont permis de tripler le chiffre d'affaires en peu d'années, tout en maintenant une certaine rentabilité, faisant ainsi mentir l'adage qui veut que désormais les marques de l'agro-alimentaire ne peuvent être portées que par des grands groupes.

Enfin l'écoute et la compréhension des exigences du segment de consommateurs attentifs à leur santé, tout en consommant des produits locaux, est sans doute une des raisons du succès de cette entreprise.

3.4 Instabilité du cadre réglementaire et développement de la PME

Le développement de la filière solaire est un cas d'école qui illustre la difficulté de construire une stratégie pérenne lorsque le cadre réglementaire n'est pas stabilisé. On sait en effet que pour lancer la filière, les pouvoirs publics proposèrent des aménagements fiscaux très attractifs ainsi que des tarifs de rachat de l'électricité bien plus élevés que ceux du marché. Cet engouement du public comme de certaines entreprises eut pour conséquence la création de nombreuses PME spécialisées dans l'achat et la pose de panneaux solaires. Quelques années plus tard cependant, ces aménagements perçus comme des niches fiscales trop coûteuses furent modifiés. L'arrêt de la demande fut quasi immédiat condamnant de nombreuses entreprises à la reconversion ou à la fermeture.

Plus que de subir cette instabilité, certaines PME ont réussi au contraire à en faire une opportunité. C'est le cas de l'entreprise Perial, située dans le secteur immobilier et dont la vocation est de permettre aux propriétaires de gérer intégralement leurs actifs. Face à une concurrence en immeubles « verts » et au foisonnement des contraintes juridiques, l'entreprise propose à ses clients de les conseiller dans la rénovation et la construction d'immeubles verts ou basse consommation et en communiquant auprès des divers prescripteurs de la filière. On sait en effet que la fiscalité verte est incertaine en France à ce jour, bien que son impact devrait être plus important dans l'avenir. Ainsi on estime cette fiscalité à 1 % du PIB en France quand elle est de l'ordre de 4 % en Allemagne.

Code de la construction de l'habitat, certifications, réglementation thermique, labels environnementaux, diagnostic de performances forment pour le néophyte un maquis dans lequel il se perd. Pour un investisseur, il est donc nécessaire de s'en remettre à un partenaire apte à avoir une vision prospective du domaine.

Les limites d'une telle démarche reposent, comme souvent dans ce secteur, dans son coût. En effet on estime encore à +10 % voire +20 % le différentiel. Si la construction d'un programme immobilier formaté en fonction d'une optimisation de la réglementation verte est un sport de haut niveau, celui-ci n'est pas à la portée de tous les investisseurs. Une vraie stratégie de ciblage est donc nécessaire pour ce type de positionnement.

3.5 Quand la réduction de la chaîne logistique devient un avantage concurrentiel de la PME

Plusieurs indicateurs démontrent que le modèle des grandes surfaces mettant en marché à la périphérie des villes des produits venus du monde entier a peut-être son avenir derrière lui. La tendance est en effet à la réduction de la longueur des chaînes logistiques, aussi bien du côté de l'approvisionnement des points de vente que de leur zone de chalandise. Ainsi le commerce de proximité reprend-il aujourd'hui de la vigueur. Face à cette tendance, les grands groupes ne sont pas les mieux armés pour conduire leur réorientation. C'est en effet tout le dispositif qu'il faut reconsidérer.

C'est pourquoi sans attendre, de nombreuses PME se sont-elles lancées dans une stratégie basée sur la proximité de la production et de la consommation. Ainsi O'Tera – 70 employés et 14 millions de chiffre d'affaires - travaille-t-elle avec seulement 120 fournisseurs dont 40 sont des agriculteurs locaux. La taille, la largeur de gamme ni les prix les plus bas ne sont les critères de sélection. La qualité, la proximité et le maintien de l'emploi local sont plutôt envisagés. Sur le lieu de vente, nom du producteur, lieu de l'exploitation et précisions plus techniques sur la composition et la culture des produits sont fournis aux consommateurs.

Le slogan « des produits bons, propres et justes » pourrait résumer le positionnement de cette PME. Certes le « prix juste » ne signifie pas le prix le plus bas. Cependant, le différentiel ne semble pas si important que cela avec les produits industriels et du hard discount. En effet, certains agriculteurs pointent les multiplicateurs de 5 à 11 souvent observés entre le prix d'achat au producteur et le prix de vente en grandes surfaces. Par ailleurs il a été montré que la réputation de concurrence acharnée à laquelle se livreraient les grandes enseignes pour servir les prix les plus bas au consommateur est largement usurpée : des cartes montrent au contraire un maillage du territoire, une répartition des zones et des ententes catégorielles très éloignés du jeu de la libre concurrence. Tenu par cinq grandes enseignes, l'appareil de distribution français reste avant tout un oligopole dont on connaît les rigidités.

C'est pourquoi O'Tera et d'autres PME peuvent à juste titre s'immiscer dans ce marché en jouant sur des facteurs clés de succès aujourd'hui reconnus : la gestion de chaînes logistiques courtes, l'emploi local, la qualité des produits, le Made in France, l'absence du coût du capital, le dialogue rapproché entre producteur, distributeur et consommateur.

4. Des PME dans le contexte de l'économie collaborative

L'économie collaborative est l'une des expressions les plus marquées de la réaction de la société civile face à la crise économique, sociale et environnementale. Elle prend pour racine la baisse du pouvoir d'achat de l'ensemble du pays, mais aussi sa mutation culturelle et son désir d'un mode de vie plus responsable et coopératif. L'économie collaborative consiste à passer de la notion de possession de biens à celle de leur usage. L'économie collaborative fait le constat que la période où les ménages cherchaient avant tout à s'équiper en acquérant des biens, est révolue. Le vingtième siècle aura en effet été marqué par des phénomènes de consommation tels que l'accession à la propriété foncière, l'acquisition d'une ou de plusieurs voitures par foyer, l'équipement en biens électroménagers de toutes sortes, le recours à des services bancaires, assuranciers, touristiques, téléphoniques... souvent peu utilisés et délivrés dans formats non adaptés. L'une des conséquences est le déchet, cette invention humaine à grande échelle depuis un siècle. La mesure de l'utilisation réelle de ces produits a montré en effet une forte sous-utilisation de ces biens. Ainsi en est-il des voitures qui tout en immobilisant d'importantes sommes d'argent et générant un endettement coûteux, demeurent inutilisées 92 % de leur durée de vie.

Proposer un modèle d'affaire basé sur l'accession à un bien plutôt qu'à sa possession, nécessite ici aussi l'élaboration d'un nouveau modèle d'affaires totalement innovant. Internet y aide fortement grâce à la mise en réseau, une rapidité de réaction, une fiabilité et une meilleure transparence de l'information. C'est pourquoi un nombre croissant de PME se positionnent-elles désormais sur l'économie collaborative. En voici, de façon très réduite à titre d'illustration quelques exemples : Koolicar est une entreprise coopérative qui met des véhicules de particuliers à disposition du public pour de courtes durées et des distances réduites sur l'ensemble du territoire. La Ruche qui dit Oui, rapproche producteurs et consommateurs localement. Couchsurfing ou R BnB proposent de loger le touriste itinérant chez l'habitant, sans intermédiaire. Eatwith, lui propose de goûter à la gastronomie locale sans aller au restaurant, en partageant plus que de la nourriture avec les habitants de la ville ou de la région qu'il découvre. Crossbooking propose une mise en relation des lecteurs pour disposer de livres déjà lus. Hellomentor assure une mise en relation d'élèves en recherche de cours particuliers et de formateurs prêts à diffuser leur savoir. Kahn Academy propose des cours en ligne de toutes sortes selon un nouveau mode de diffusion du savoir.

Au départ simple activité, ces nouveaux modèles d'affaires sont par la suite développés par des TPE qui prennent de l'ampleur pour devenir des PME dont la mission est avant tout la mise en relation sur une prestation où la chaîne de valeur ajoutée est revisitée. Certaines, telle « Le Bon Coin », forte de leur immense succès, ont quitté le monde de la PME prouvant la solidité du modèle de l'économie collaborative.

Conclusion

Un cas d'entreprise doit se comprendre avec les données disponibles lors de sa présentation. Rien ne dit que les PME que nous avons présentées ici pour illustrer des facteurs clés de succès seront toutes performantes dans les années à venir. Il nous semble cependant, qu'au moment de négocier ce passage que représente la crise systémique débutée en 2008, ce panel donne des signes de réactivité exportable dans d'autres circonstances.

Au travers de la diversité des cas de PME que nous avons présentés, on constate souvent que ce type d'entreprise a finalement une aptitude à répondre plus rapidement que de nombreux grands groupes à la nouvelle donne. Loin de considérer la crise comme une contrainte difficilement surmontable, il s'agit ici de saisir des opportunités et de construire des facteurs clés de succès propre à la PME. Sur le plan économique, les PME sont prêtes à mettre sur le marché des produits concurrentiels qui s'affranchissent des dépendances et des fragilités qu'entraînent les marchés mondialisés. Sur le plan social, le maintien de l'emploi est souvent une variable de la stratégie là où il est vécu comme une contrainte de coût par les grands groupes. Sur le plan culturel, la taille réduite de l'entreprise permet souvent une meilleure écoute sur le changement des attentes et des mentalités et un ajustement de l'offre de biens ou de services en petites séries. Enfin sur le plan environnemental, l'élaboration de produits dédiés à des niches répond aux attentes d'un public en avance sur son temps quant aux critères de la consommation responsable. En ce sens, on peut penser qu'un tel modèle est pérenne et que les facteurs clés de succès pour temps de crise développés ici, ne sont pas prêts à disparaître.

Bibliographie

Émergence d'une fonction d'innovation en PME. Role de l'intrapreneur. LERCH, CHRISTOPHE ; SCHENK, ERIC ; CAVALLUCCI, DENIS. *Management International / International Management / Gestión Internacional*. Summer2012, Vol. 16 Issue 4, p. 71-84. 14 p.

Les facteurs stratégiques affectant l'innovation technologique dans les PME manufacturières. Becheikh, Nizar ; Landry, Réjean ; Amara, Nabil. *Canadian Journal of Administrative Sciences (Canadian Journal of Administrative Sciences)*. Dec. 2006, Vol. 23 Issue 4, p. 275-300. 26 p.

The effects of innovation of financial performance. A survey involving SME's. By: Bigliardi, Barbara. *Innovation: Management, Policy & Practice*. Jun2013, Vol. 15 Issue 2, p. 245-256.

Implementing responsible business behavior from a strategic management perspective. Developing a framework for Austrian sme's.

Corporate social responsibility in luxury manufacturers. An exploratory investigation of a Scottish garment cashemere. Towers, Neil ; Perry, Patsy ; Chen, Rong. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2013, Vol. 41 Issue 11/12, p. 961-972.

The product category effect on capital structure SME's. Evidence from SME's of British manufacturing industry. Ye Zhang. *International Journal of Business & Management*. Aug. 2010, Vol. 5 Issue 8, p. 86-112. 27 p.

Developing of flexible strategies of Indian SME's electronic sector in emerging countries. Singh, Rajesh K. ; Garg, Suresh K. ; Deshmukh, S. G. *Global Journal of Flexible Systems Management*. Apr.-Jun. 2005, Vol. 6 Issue 2, p. 15-25.

Theory and evidence of mergers and acquisitions by small and medium enterprises. Weitzel, Utz ; McCarthy, Killian J. *International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management*. 2011, Vol. 14 Issue 2/3, p. 248-275.

Sustainability and ethical decision making. The Bovince case. Rosen, Peter ; Hall, Derek ; Stainer, Lorce. *International Journal of Management & Decision Making*. 2005, Vol. 6 Issue 3/4, p. 1-1.

Role of Internet in Supply Chain Integration. Empirical Evidence from Manufacturing SME's within UK. Fatorachian, Hajar ; Shahidan, Malihe ; Kazemi, Hadi. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*. 2013, p. 66-75.

Managing crisis of SME's within restructuring projects. Vre ko, Igor ; Širec, Karin. *Business Management Dynamics*. Feb. 2013, Vol. 2 Issue 8, p. 54-62.

The relevance and irrelevance of branding for small and medium wine enterprises. Miller, Karen ; Chadee, Doren. *Small Enterprise Research*. 2008, Vol. 16 Issue 2, p. 32-44.

Resilience and competitiveness of Small and Medium size firms. An empirical empirical approach. Gunasekaran, Angappa ; Rai, Bharatendra K. ; Griffin, Michael. International Journal of Production Research. Sep. 2011, Vol. 49 Issue 18, p. 5489-5509.

Critical factors underpinning the E-CRM activity in sme's. Harrigan, Paul ; Ramsey, Elaine ; Ibbotson, Patrick. Journal of Marketing Management. May 2011, Vol. 27 Issue 5/6, p503-529. 27 p.

Measuring marketing effectiveness. An agenda for SME's. Brooks, Neil ; Simkin, Lyndon. Marketing Review. Spring 2011, Vol. 11 Issue 1, p. 3-24.

Strategic alliance as an element of innovative marketing in sme's. O'Dwyer, Michele ; Gilmore, Audrey ; Carson, David. Journal of Strategic Marketing. Feb. 2011, Vol. 19 Issue 1, p. 91-104. 14 p.

Strategy in internationally oriented European sme's. Hagen, Birgit ; Zucchella, Antonella ; Larimo, Jorma. Economia Aziendale Online 2000 Web. Oct. 2010, Issue 4, p. 345-357. 13 p.

Internationalization process of sme's. A matter of attitude ? Sommer, Lutz. Journal of International Entrepreneurship. Sep. 2010, Vol. 8 Issue 3, p. 288-317.

International small business growth. A process perspective. HYNES, BRIGA. Irish Journal of Management. 2010, Vol. 29 Issue 2, p. 87-106.

Economic crisis and sme's sustainability policies. Application of emotional well-being function analysis. Brillius, Povilas. Journal of Advanced Research in Management. 2010, Vol. 1 Issue 1, p. 18-29.