

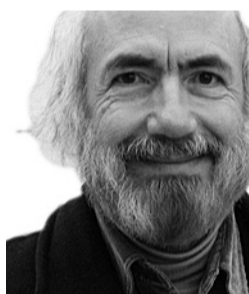
Synergie

Les PME ont des atouts à jouer. Leur réactivité constitue un pilier essentiel aux collaborations fécondes.

INNOVATION

Petites entreprises d'aujourd'hui, grandes entités de demain...

Face aux mastodontes, les PME doivent jouer de l'effet de taille et trouver des synergies novatrices. D'autant qu'elles sont souvent mieux profilées pour innover. Les plus belles réussites sont nées ainsi.



ANDRÉ-YVES PORTNOFF
Professeur à la Haute école de gestion de Fribourg, directeur de recherche à Futuribles International, Puteaux, France.*

L'EUROPE recule dans les domaines les plus porteurs, comme la déferlante de l'électronique grand public. Les champions européens, à quelques exceptions près, dont Nokia, n'ont pas saisi à temps l'émergence d'internet, de la téléphonie portable, du numérique en général. Par exemple, il n'y a pratiquement plus d'unités de production de téléviseurs en Europe, ou bien elles sont passées sous pavillon asiatique. Ce n'est pas faute de bonnes idées, ni des salaires, qui n'entrent que pour 5 à 10% dans les prix de revient d'un écran plat. Il est possible de produire de façon compétitive en Europe. Mais beaucoup de grandes entreprises refusent de maintenir des activités qui ne dégagent des bénéfices suffisants qu'aux yeux des Asiatiques.

Autre exemple. Pendant des décennies, le Vieux Continent a produit plus de nouveaux médicaments que les Etats-Unis. Depuis 2000 ce n'est plus vrai et l'écart se creuse. La recherche publique américaine en biologie a doublé de volume entre 1998 et 2004. En Europe, le risque de l'innovation rend les financiers frileux, aussi les 1400 start-up européennes en biotechnologie disposent-elles au bout de dix ans d'existence de moitié moins de chercheurs et de trois fois moins de financements que leurs rivales.

L'Europe doit renouveler son tissu industriel

Le problème de l'Europe, c'est que son tissu industriel a vieilli et, à part de brillantes exceptions, innove de moins en moins. L'Europe n'a su générer en un quart de siècle que neuf nouvelles entreprises de plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires contre 64, soit sept fois plus, de l'autre côté de l'Atlantique. Nous ne renouvelons donc pas notre tissu industriel qui manque de sang neuf.

Résultat de la fâcheuse habitude de considérer PME et grands groupes comme deux catégories séparées mais la majorité des

grands du numérique américain sont des entités modestes qui ont su grandir.

Il n'y a pas d'exemple en Europe d'un Michael Dell démarrant seul, à 19 ans, pour décider de faire «mieux qu'IBM»... et y réussir. Son pendant français, André Truong, l'homme qui a commercialisé en 1971 le premier micro-ordinateur, a dû céder son affaire à Bull qui l'a étouffée, dans l'indifférence générale. Que dire du luxembourgeois Skype, né en 2002 en préfigurant les télécommunications de demain, qui

leurs employés, leurs fournisseurs, leurs clients, ce qui facilite – s'ils sont capables d'écouter et d'empathie – la construction de solides relations, pilier de collaborations fécondes.

L'intelligence naît des synergies

Tout le monde a en tête le cas d'école de Nicolas Hayek et de la Swatch. Mais l'on ne souligne jamais assez que l'idée initiale est venue d'un jeune ingénieur, Elmar Mock, qui n'en percevait pas vraiment l'intérêt straté-

décidé d'acheter la première licence de production de disques compacts en Europe. Le groupe réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 260 millions d'euros, compte aujourd'hui 1300 employés et a gardé l'essentiel de sa production en Europe. Pour en arriver là, c'est toute l'entreprise, cadres et employés, qui ont dû apprendre un nouveau métier: l'injection de la résine polycarbonate. Mais MPO ne l'a pas fait seul, il a travaillé en partenariat avec un client et l'imprimeur Jouve. MPO a aussi eu le mérite de comprendre que pour être pérenne dans un contexte de progrès technique rapide, il devient suicidaire de définir son métier par la technique employée et non par le service, en l'occurrence la possibilité d'écouter de la musique où l'on veut et quand on veut.

L'effet de taille, puissant levier de croissance

Le numérique est à l'origine de nombreuses créations d'entreprises. On peut avoir vu le jour en 1840 comme Schumacher, principal relieur suisse avec 300 collaborateurs, et exploiter les technologies pour étendre ses services (adressage, tri postal, livraison, etc.). Grâce aux réseaux on peut renouveler son offre, produire autrement, affiner ses contacts à la clientèle. En résumé percevoir plus vite les changements et être proactif. Certes, Internet, l'informatique permettent d'accroître la compétitivité de toutes les entreprises, à la condition de mettre ces techniques au service d'un dessein stratégique cohérent. Aucun investissement technique ne saurait remplacer un bon modèle économique et un management des hommes valorisant leurs talents.

Internet est un outil qui facilite les interactions. Si on ne l'exploite pas pour améliorer les synergies internes et externes, on passe à côté de l'essentiel. Quand Schumacher écrit que la raison de son succès est «la satisfaction de tous ses partenaires, clients, fournisseurs,

collaborateurs et actionnaires», il traduit une évidence: la valeur durable d'une entreprise dépend du regard croisé de ses différentes parties prenantes. Chaque partie prenante doit avoir le sentiment justifié que l'entreprise crée pour lui de la valeur, qui ne se mesure pas seulement en termes financiers. Cela explique la solidité et le succès des entreprises d'une part patrimoniales – la famille travaille pour ses descendants – d'autre part à actionnariat salarié.

Les entreprises européennes réussiront à se développer si elles construisent des synergies entre pairs. Dans le Bad-Wurtemberg, cinq modestes menuisiers ont constitué l'association Koncraft pour passer des commandes collectives de fournitures et construire une base de données commune. Un moyen de capitaliser leur expérience et leur savoir-faire, la conception de pièces par ordinateur, par exemple. En France, 34 cabinets d'experts comptables totalisant 400 collaborateurs se sont regroupés sous l'enseigne Synerga, là encore pour partager de l'expérience et de la formation.

Dans la même idée, 33 professionnels de l'entretien des poids lourds ont formé une structure commune très légère, TVI, pour faire de la formation, du partage de connaissances et permettre des commandes collectives. Ainsi cet ensemble d'entités indépendantes pèse autant, face à ses fournisseurs, que ses deux principaux concurrents. Le résultat est une croissance de 10 à 20% l'an. L'effet de taille doit donc être reconsidéré. Aujourd'hui, ce qui compte le plus, ce ne sont pas les effectifs ou le chiffre d'affaires, mais la taille virtuelle, la zone d'influence, de collaboration et de synergie. Les entrepreneurs ambitieux ont tout intérêt à jouer cette nouvelle carte. ■

* Auteur de «Le pari de l'intelligence», ouvrage bilingue financé par la Haute école de gestion de Fribourg, éditions du Tricornet, Genève, 2006.

Aucun investissement technique ne saurait remplacer un bon modèle économique et un management des hommes valorisant leurs talents.

s'est fait racheter par eBay en 2005. Un patron engagé dans les nanotechnologies confie: «Je vais finir par accepter de devenir Indien ou Coréen pour pouvoir me développer...»

Une entreprise européenne doit-elle se résoudre à se vendre pour continuer à innover et à croître? Notre société constitue-elle un milieu nocif où les créatifs et les entrepreneurs ont bien du mal à développer leurs projets? Inutile d'énumérer ici les mesures que les gouvernements devraient prendre pour changer la situation. Voyons comment les petites entreprises peuvent néanmoins réussir. Leurs atouts sont d'abord la réactivité, la proximité des dirigeants avec

gique. C'est la qualité du dialogue qui s'est établi à partir de quelques idées non pertinentes avec son directeur Ernst Thomke qui a fait émerger le projet qui allait permettre à l'horlogerie suisse de relever le défi asiatique. Presque toutes les innovations à succès ont résulté de synergies, internes ou externes. Il est possible de gagner avec peu de moyens financiers en pariant sur l'intelligence, en mobilisant la créativité, les talents, l'énergie, les valeurs des hommes et des organisations.

Ainsi le producteur de disques vinyl, MPO. Une entreprise familiale comptant 120 collaborateurs en 1981, qui aurait disparu si son dirigeant n'avait

AUX ETATS-UNIS. LES «LOCOMOTIVES» DU NUMÉRIQUE SONT D'ANCIENNES PME, IBM MIS À PART

	Création	Effectifs à la création	Effectifs 2006
Microsoft	1975	2 pers.	63.000
Cisco	1984	2 pers.	47.000
Dell	1986	1 pers.	63.700
eBay	1995	1 pers.	9.000
Google	1998	2 pers.	10.000