

Evaluation des perceptions des dirigeants de PME de Wallonie picarde concernant des questions d'actualité

Mémoire réalisé par
Thomas Wattiaux

Promoteur(s)
Caroline Ducarroz et Thomas Leclercq

Lecteur
Caroline Ducarroz

Année académique 2015-2016
Master en Sciences de gestion/Ingénieur de gestion

Résumé

L'objectif de ce mémoire est de réaliser un baromètre sur l'évaluation des perceptions des dirigeants de PME de la Wallonie picarde. Ce travail a été mené en collaboration avec la société d'investissement WAPInvest.

C'est à partir de faits d'actualité basés sur la revue de presse que des thèmes ont été identifiés ; ils touchent essentiellement aux domaines politique, économique, social,...

Deux canevas stratégiques ont été sélectionnés pour classer ces articles selon une rigueur scientifique. Nous avons choisi le modèle PESTEL pour y trier les articles relatifs à l'environnement externe. Pour éclairer l'environnement interne, nous avons opté pour le canevas des 7S de McKinsey.

Notre phase exploratoire s'est déroulée en deux temps :

- Le recensement des articles concernant les PME
- La sélection des thèmes sous l'œil avisé de nos promoteurs

Par la suite, un questionnaire a été élaboré et envoyé au carnet d'adresses de WAPInvest afin de pouvoir évaluer, à partir d'un échantillon, les perceptions des dirigeants de PME sur les thèmes exploités.

Une fois les réponses obtenues, nous les avons analysées et sommes arrivés aux résultats suivants :

ENVIRONNEMENT EXTERNE : MODELE PESTEL

PROBLEMATIQUES	RESULTATS
<ul style="list-style-type: none">• La politique gouvernementale <p>Les PME connaissent-elles les décisions politiques prises ? Comment perçoivent-elles l'impact de ces mesures ?</p>	<p>Très peu d'entreprises connaissent les mesures prises par les gouvernements et leur champ d'action.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Les services aux PME <p>Les PME font-elles appel aux services mis à leur disposition ? Lesquels ? A quelle fréquence ?</p>	<p>Les entreprises font majoritairement appel à des services d'expertise financière et juridique et les dirigeants de celles-ci en sont plutôt satisfaits.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Le paiement tardif <p>Les PME font-elles face à ce problème ? Utilisent-elles les moyens mis à leur disposition pour résoudre ce type de problème ?</p>	<p>Plus de 8 entreprises sur 10 de notre échantillon nous signalent faire face à des retards de paiement. Afin de recouvrir leurs créances, les PME ont recours à un processus interne (lettre de rappel, mise en demeure, ...)</p>
<ul style="list-style-type: none">• La cybercriminalité <p>Que mettent en œuvre les PME pour se protéger des cyberattaques ? Sont-elles conscientes du danger permanent auquel elles sont exposées ?</p>	<p>Très peu d'entreprises sont conscientes d'être constamment menacées par des cyberattaques bien qu'elles détiennent des logiciels de protection.</p>

ENVIRONNEMENT INTERNE : 7S de McKinsey

PROBLEMATIQUES	RESULTATS
<ul style="list-style-type: none">Le conseil d'administration <p>La composition du conseil d'administration (CA) est-il un facteur déterminant ? Y a-t-il un lien entre la composition des membres du CA et la volonté de croissance ?</p>	<p>Les PME recherchent des administrateurs compétents, des gens qu'elles connaissent.</p> <p>Il ne semble pas y avoir de lien entre la composition du CA et la volonté de croissance.</p>
<ul style="list-style-type: none">Le e-commerce <p>Quels sont les freins et les opportunités du e-commerce pour les PME ?</p>	<p>Peu d'entreprises se sont lancées dans le e-commerce. Pour celles qui y adhèrent, elles le perçoivent comme une opportunité de croissance.</p>
<ul style="list-style-type: none">La coopération d'entreprises <p>Les PME utilisent-elles ce phénomène de coopération d'entreprises ? Le connaissent-elles ?</p>	<p>Mode de fonctionnement peu connu.</p>
<ul style="list-style-type: none">Le recrutement <p>Quelles sont les raisons pour lesquelles les dirigeants souhaitent engager un profil « Senior » ou « Junior » ? L'écolage existe-t-il dans les PME ?</p>	<p>Les PME engagent principalement des « junior » en raison de leur volonté d'apprendre et de leur dynamisme.</p> <p>L'écolage existe au sein des PME.</p>

Remerciements

Que Madame Caroline Ducarroz, professeur à l'Université Catholique de Louvain site Mons, qui, par son expérience et ses judicieux conseils nous a guidés tout au long de ce mémoire,

Que Monsieur Thomas Leclercq, assistant à l'Université Catholique de Louvain site Mons, qui, par son écoute et sa disponibilité nous a fourni les informations nécessaires à la réalisation de ce travail,

Que la société WAPInvest, qui, nous a donné l'opportunité de diffuser notre questionnaire auprès des entreprises de Wallonie picarde,

Que tous ceux qui, par leur dévouement et leurs encouragements, nous ont aidés à mener à terme le présent travail,

trouvent ici l'expression de notre gratitude.

Table des Matières

1. Introduction.....	1
1.1. Méthodologie	3
2. Revue de Littérature	5
2.1. Environnement externe	7
2.1.1. L'analyse PESTEL.....	8
2.1.2. Les 5 (+1) forces de Porter	10
2.2. L'environnement interne	15
2.2.1. La chaîne de valeur de Porter.....	17
2.2.2. Les 7S de McKinsey	18
2.3. Analyse SWOT.....	22
2.4. Conclusion de la revue de littérature.....	23
3. Revue de Presse.....	25
3.1. Introduction.....	25
3.2. Analyse externe	27
3.2.1. L'influence politique.....	27
3.2.2. L'influence économique	31
3.2.3. L'influence sociale	37
3.2.4. L'influence technologique	38
3.2.5. L'influence environnementale	40
3.2.6. L'influence légale.....	40
3.3. Analyse interne.....	42
3.3.1. Les variables « Hard ».....	43
3.3.2. Les variables « Soft »	50
3.4. Conclusion de la revue de presse	54
3.4.1. L'environnement externe (Analyse PESTEL).....	54
3.4.2. L'environnement interne (7S de McKinsey)	55
4. Choix des thèmes du questionnaire	56
5. Elaboration et administration du questionnaire quantitatif	57
6. Analyse des résultats du questionnaire.....	58

6.1.	Présentation de l'échantillon	58
7.	Présentation des tests statistiques.....	60
7.1.	Test relatif à une fréquence	60
7.2.	Loi de jugements catégoriques.....	61
8.	Analyse des résultats de l'environnement interne des entreprises.....	63
8.1.	Environnement externe	63
8.1.1.	La politique gouvernementale (influence politique).....	63
8.1.2.	Les services aux PME (influence économique).....	64
8.1.3.	Le paiement tardif (influence économique).....	65
8.1.4.	La cybercriminalité (influence technologique).....	66
8.2.	Environnement interne	67
8.2.1.	Le conseil d'administration (variable « structure »).....	67
8.2.2.	Le e-commerce (variable « system »).....	69
8.2.3.	La coopération d'entreprises (variable « staff »)	70
8.2.4.	Le recrutement (variable « staff »).....	70
9.	Difficultés, limites	73
9.1.	Difficultés	73
9.2.	Limites	73
10.	Conclusion	75
11.	Bibliographie	77
11.1.	Références scientifiques	77
11.2.	Références électronique	78
11.3.	Annexes.....	83
11.4.	Tableau des illustrations	84

1. Introduction

Le tissu économique belge est principalement constitué de PME. Ce sont elles qui font fonctionner l'économie nationale. Le SPF Economie indique que les PME représentaient en 2013, sur le territoire national, près de 99% des entreprises et « *Elles génèrent 68,9% des emplois privés et 61.6% de la valeur ajoutée* »¹. Suite à ces déclarations, nous remarquons que les PME sont des acteurs importants de l'environnement économique. Ceci explique mon intérêt particulier porté à ces entreprises qui font vivre en grande partie notre économie nationale. L'objet de mon mémoire consistera à élaborer un baromètre évaluant les perceptions des dirigeants de PME de Wallonie picarde concernant des questions d'actualité. Celles-ci seront préalablement sélectionnées sur base de recherches effectuées dans les tabloïds belges. Toutefois, l'application de ce baromètre se limitera à une zone géographique bien définie, la Wallonie picarde. L'image suivante illustre cette délimitation.



Figure 1: Représentation du territoire de la Wallonie picarde²

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce à la société WAPInvest. C'est une société d'investissement proposant des solutions de financement à des PME dont le siège social est localisé en Wallonie picarde. Cette organisation endosse également d'autres

¹ Note au Conseil des Ministres (2015), page consultée le 20 janvier 2016, *Plan fédéral pour les PME*, [Pdf]

² WAPInvest, page consultée le 5 août 2016, *page d'accueil*, [Page web], <http://www.hoccinvest.be>

fonctions telles que l'accompagnement des PME, par l'écoute et le conseil afin de développer non seulement l'entreprise elle-même mais aussi l'économie de la Wallonie picarde³.

Rappelons que l'objectif de ce mémoire est de connaître les perceptions et les décisions que prennent ces dirigeants d'entreprises. Un questionnaire a donc été distribué aux PME grâce à l'aide de WAPInvest. Il a pour but d'effectuer un diagnostic sur les réactions, les décisions des dirigeants des PME concernant les thèmes pertinents préalablement identifiés dans la revue de presse comme par exemple : les mesures prises par le gouvernement pour aider les PME (Tax Shift, le plan Marshall, ...), le phénomène de coopération d'entreprises, le e-commerce, ...

Avant toute chose, il semble important de définir les organisations qui feront l'objet du travail à savoir les PME. Elles sont composées d'entreprises de tailles diverses d'où l'intérêt de préciser ce qu'est une micro, une petite et une moyenne entreprise selon la législation européenne. Ces organisations sont en effet classées selon trois critères : l'**effectif**, le **chiffre d'affaires annuel** et le **bilan** de l'entreprise.

- La microentreprise : « emploie moins de 10 personnes et son chiffre d'affaires annuel ou son bilan (état des actifs et passifs de la société) n'excède pas 2 millions d'euros »⁴.
- La petite entreprise : « emploie moins de 50 personnes et son chiffre d'affaires **ou** son bilan n'excède pas 10 millions d'euros »⁵.
- La moyenne entreprise : « emploie moins de 250 personnes et son chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros **ou** son bilan n'excède pas 43 millions d'euros »⁶.

Cette législation européenne nous a été utile pour la classification des entreprises faisant partie du panel soumis au questionnaire : les PME. Pour réaliser ce travail, la logique suivie est la même que celle qui a présidé aux éditions précédentes du baromètre dirigées par Monsieur Leclercq. Les PME de Wallonie picarde ont été scindées à partir de trois critères :

³ WAPInvest, page consultée le 20 juillet 2016, *WAPInvest : le partenaire du financement des entreprises de Wallonie picarde*, [page web] http://www.wapinvest.be/carte_identite.php

⁴ Commission des communautés européennes (2003), page consultée le 20 juillet 2016, *Définitions des micro, petites et moyennes entreprises*, [Page en ligne] (Journal officiel n° L 124 du 20/05/2003 p. 0036 – 0041) <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV%3An26026>

⁵ Op. cit. 4

⁶ Op. cit. 4

- « Premièrement, le secteur d'activité (**Production** : PME actives dans les domaines de l'imprimerie, l'agroalimentaire, textile, la construction et de la chimie ; **Service** : PME actives dans le domaine du commerce/négoce, l'informatique et la logistique).
- Deuxièmement, la taille (**TPE** : moins de 10 Equivalents Temps Plein (ETP) ; **PE** : entre 10 et 50 ETP ; **ME** : entre 50 et 250 ETP).
- Troisièmement, la zone géographique (**Ath, Tournai, Mouscron**) »⁷.

1.1. Méthodologie

Ce point permet d'expliquer de manière claire, les différentes étapes menées pour réaliser ce travail.

- Etape 1 : Revue de littérature

Cette étape est fondamentale. L'analyse des différents canevas stratégiques est nécessaire pour la suite du travail. En effet, grâce à l'utilisation de ces outils, il est possible d'effectuer une classification objective des articles consultés. Ces canevas nous permettent de suivre une rigueur scientifique afin d'éviter toute classification subjective des articles. D'où l'utilité de présenter les canevas stratégiques issus de la littérature scientifique. À ce moment, nous présenterons les différents canevas employés pour la classification des articles de la revue de presse à savoir le modèle PESTEL, le modèle des 5 (+1) forces de Porter, la chaîne de valeur de Michael Porter, les 7S de McKinsey et l'analyse SWOT.

Notons que deux de ceux-ci ont été privilégiés en fonction de leur pertinence : le modèle PESTEL pour l'environnement externe et le modèle des 7S de McKinsey pour les articles relatifs à l'environnement interne de l'organisation. Ils nous permettront de procéder à une classification objective.

- Etape 2 : Revue de presse

La seconde étape du travail implique la consultation de plusieurs quotidiens ou hebdomadaires pour extraire de ces tabloïds les thèmes émergents de l'actualité concernant l'environnement des PME. Pour ce faire, nous nous sommes référés à plusieurs sources d'information écrite : Le Trends Tendances, La Libre Belgique, Le Vif l'express. Après avoir

⁷ Leclercq Th. et Mlakar F. (2012), page consultée le 20 juillet, *Baromètre de l'activité des PME en Wallonie picarde*, [Pdf]

recensé les articles issus de ces journaux, ceux-ci ont été répertoriés dans un fichier Excel et classés ensuite par thèmes. De plus, un sous-thème a été attribué à chaque article.

À ce stade, nous avons repéré le type de thèmes abordés ainsi que la quantité d'articles traitant du sujet. Par la suite, nous avons utilisé les deux canevas stratégiques cités précédemment dans la revue de littérature.

- Etape 3 : Choix des thèmes du questionnaire

Le choix des thèmes s'est fait en collaboration avec Madame Ducarroz et Monsieur Leclercq. Il m'a été possible de procéder à leur sélection grâce à l'expertise de mes promoteurs. Ils sont responsables de l'édition annuelle du baromètre des entreprises réalisé en collaboration avec la société d'investissement WAPInvest.

- Etape 4 : Elaboration du questionnaire

L'élaboration du questionnaire s'est réalisée autour des thèmes sélectionnés préalablement, en collaboration avec Madame Ducarroz et Monsieur Leclercq. Les problématiques récurrentes extraites de la revue de presse l'ont orienté. Une fois celui-ci créé et envoyé à la société d'investissement WAPInvest, cette dernière l'a distribué à son carnet d'adresses.

- Etape 5 : Envoi du questionnaire à l'échantillon d'entreprises de WAPInvest

Le questionnaire a été envoyé aux dirigeants des PME de Wallonie picarde faisant partie du carnet d'adresses de la société WAPInvest. Notons que les entreprises choisies sont représentatives de l'environnement économique de la région étudiée sur base des trois critères (le secteur d'activité, la taille de l'organisation et la zone géographique) déjà établis lors de la réalisation des baromètres précédents.

- Etape 6 : Dépouillement et interprétation des résultats du questionnaire

Cette étape consiste à examiner les questionnaires remplis par les dirigeants d'entreprise. Pour analyser correctement les réponses, nous avons utilisé des tests statistiques afin de mesurer leurs perceptions à propos des thèmes sélectionnés

2. Revue de Littérature

Cette revue de littérature permettra d'aborder et de présenter les notions théoriques mobilisées dans ce mémoire. Ces éléments sont essentiels pour structurer correctement notre travail. Au cours de cette revue de littérature, nous aurons recours à plusieurs canevas stratégiques : PESTEL, le modèle des 5 (+1) forces de Porter, 7S de McKinsey, la chaîne de valeur de Porter et l'analyse SWOT. Chacun permet de réaliser un diagnostic de l'environnement de l'entreprise.

Rappelons que la classification des articles doit respecter une rigueur scientifique.

Les différents canevas stratégiques vont respecter une logique en entonnoir. En effet, nous débuterons par une présentation des outils stratégiques concernant l'environnement externe dans sa globalité (PESTEL) pour ensuite aborder les canevas liés à l'industrie (5 (+1) forces de Porter) et finalement exposer les canevas liés à l'environnement interne de l'organisation (chaîne de valeur de Porter et les 7S de McKinsey). C'est ainsi que la revue de littérature est divisée en deux parties : d'une part, les canevas stratégiques liés à l'environnement externe de l'organisation et, d'autre part, les canevas concernant son environnement interne.

Nous allons présenter ces outils marketing car ces modèles stratégiques permettent aussi d'analyser l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Nous en aborderons plusieurs dans cette revue de littérature car ils traitent des aspects différents de l'environnement de la PME. L'intérêt d'utiliser plusieurs canevas réside dans une lecture plus complète du fonctionnement de l'entreprise, par exemple : le modèle PESTEL mettra l'accent sur les influences qui impacteront le macroenvironnement, alors que le modèle des 5 (+1) forces de Porter indiquera l'attractivité de l'industrie dans laquelle l'entreprise se situe.

La stratégie d'une entreprise est importante pour chaque organisation. D'ailleurs, l'ouvrage « Gestion de la PME » réalisé par BEFEC Partenaires et Price Water House Coopers dit que « *La multiplicité de ces visions différentes est assez caractéristique, à la fois de la difficulté d'appréhender simplement l'entreprise* »⁸. Ces organisations nous montrent la difficulté d'obtenir une définition universelle et unique de la stratégie d'entreprise.

⁸ BEFEC Partenaires et Price Water House Coopers, (2002-2003), *Gestion de la PME: guide pratique du chef d'entreprise (3ème édition)*, Paris, Editions Francis Lefebvre (p.38)

Malgré tout, plusieurs auteurs se sont prêtés à cet exercice. Pour certains, « *la stratégie vise l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur* »⁹ (Porter M.,1996). Cette définition qui met en évidence l'environnement concurrentiel montre cet aspect d'intensité concurrentielle, c'est-à-dire que l'entreprise n'est pas seule sur le marché. Une autre définition issue du livre « Dictionnaire de Stratégie D'Entreprise » écrit par Jean-Claude Tarondeau et Christine Huttain reprend une définition de la Stratégie d'un économiste (Andrews,1971) « *La stratégie d'entreprise est l'ensemble des missions et des objectifs principaux, ou des buts et des politiques et plans essentiels à l'accomplissement de ces buts, présenté de manière à définir le genre d'activités auxquelles l'entreprise se consacre ou va se consacrer et le type d'entreprise qu'elle ou va constituer* »¹⁰. Cette définition ne fait pas appel à des notions économiques spécifiques. Elle a un regard relativement général sur la stratégie d'entreprise et pose néanmoins des questions pertinentes lors du lancement d'activité d'une organisation : quel sera l'objet de l'entreprise ? quelle sera son activité ? ... Finalement, la stratégie d'entreprise selon Alfred Chandler : « *La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts* »¹¹. Cette définition met en exergue les objectifs à atteindre. Les ressources mises à disposition du dirigeant d'entreprise sont limitées. Celui-ci doit alors faire un choix sur ce (les ressources) qu'il va mobiliser, ce qu'il va allouer pour les actions qu'il compte entreprendre d'où l'utilisation du terme « allocation ».

Au détour de ces quelques définitions, nous remarquons certains points communs. Le premier concerne le temps, notion à chaque fois présente. La stratégie d'entreprise se projette dans l'avenir, grâce aux actions qui sont envisagées et elle mobilise également la notion de vision de l'entreprise à long terme. D'ailleurs, « *Une fonction essentielle du chef d'entreprise est d'avoir une vision de son projet à 1 an, 5 ans, 10 ans et ce malgré l'opacité des perspectives de l'évolution économique ;...* »¹². Un second point commun est le but ou la position que l'entreprise désire ou envisage d'atteindre dans le futur. La différence se marque dans des

⁹ Porter M., (1996), *L'avantage concurrentiel* trad. De Lavergne Ph., Paris

¹⁰ Tarondeau J-C. et Huttin C., (2001), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Paris, Vuibert

¹¹ Chandler A., (1972), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Editions d'Organisation

¹² BEFEC Partenaires et Price Water House Coopers, (2002-2003), *Gestion de la PME: guide pratique du chef d'entreprise (3ème édition)*, Paris, Editions Francis Lefebvre (p.29)

notions comme l'intensité concurrentielle, l'allocation de ressources. Même si ces éléments ne sont repris que dans une des définitions, ils n'en restent pas moins pertinents.

Comme nous l'avons dit précédemment, il n'est pas chose aisée de définir la stratégie d'entreprise car celle-ci fait appel à un grand nombre d'éléments. De plus, la définition de cette notion évolue également en fonction du stade d'avancement de l'entreprise. Une chose est sûre, la stratégie d'entreprise pousse le dirigeant à se questionner sur les missions, les buts, les actions à entreprendre afin que celle-ci puisse vivre et se pérenniser.

De ce fait, établir une stratégie pousse à s'interroger sur l'environnement de l'entreprise. C'est pourquoi, il est important d'analyser tant son environnement externe qu'interne. Nous allons maintenant approcher les différents canevas permettant d'observer l'environnement externe.

2.1. Environnement externe

L'environnement externe d'une organisation a été défini par Johnson, Whittington, Scholes, Fréry (2011) comme étant divisé en plusieurs « strates » imbriquées les unes dans les autres. La constitution de ces différentes strates influence les organisations.

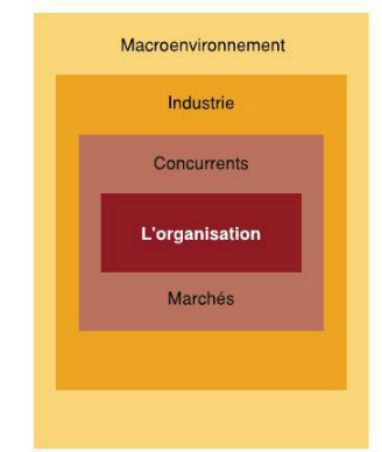


Figure 2: Les strates de l'environnement (Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011); *Stratégie*, (9^{ème} édition); Paris; Pearson Education

La première est le macroenvironnement, elle englobe toutes les strates de l'environnement c'est-à-dire l'industrie, les concurrents et les marchés, et enfin l'organisation (figure 2). Le « macroenvironnement » est une strate de l'environnement composée de *facteurs globaux*. Ils peuvent être constitués d'évènements, de situations économiques, politiques ou autres qui impactent le marché économique dans une grande ou moindre mesure.

La seconde strate est « l'industrie » ou « secteur d'activité », elle est constituée d'organisations effectuant la même activité c'est-à-dire « *une industrie est un groupe d'organisations proposant des offres étroitement substituables* »¹³. Par exemple, l'industrie automobile et l'industrie des transports en commun : ces deux industries permettent à leur clientèle de se déplacer d'un point A à un point B, toutefois, il y a des différences notables entre elles (Johnson, Whittington, al (2011)).

La dernière strate est « les concurrents et les marchés ». Dans cette partie de l'environnement, nous pouvons identifier différents groupes au sein d'une même industrie car deux organisations classées dans une même industrie peuvent avoir des concurrents différents en fonction de leur produit ou de leur service. Prenons l'exemple de l'industrie automobile : Aston Martin et Renault, ces deux marques font partie de la même industrie ; par contre, elles n'ont pas les mêmes concurrents ni le même marché, ni les mêmes fournisseurs, ...

Voici brièvement décrites les différentes « strates » de l'environnement qui constituent l'économie dans sa globalité. Attardons-nous plus longuement sur l'analyse PESTEL (« Macroenvironnement ») et le modèle stratégique portant sur les 5 (+1) forces de Porter. Il nous semble intéressant d'utiliser le premier pour analyser la strate « macroenvironnement » afin de remarquer quels sont les paramètres qui peuvent l'influencer (cf. 2.1.1.). Le second permettra de définir la strate « Industrie » en abordant plus précisément les facteurs qui impactent l'attractivité d'une industrie (cf. 2.1.2.).

2.1.1. L'analyse PESTEL

Comme expliqué ci-dessus, l'analyse PESTEL permet d'étudier le « Macroenvironnement ». Thomas G.J. reprend la quasi-totalité des influences du modèle PESTEL. Il les surnomme facteurs et ne tient pas compte de l'influence environnementale dans la présentation générale de l'environnement externe de l'organisation. Par contre, il privilégie le facteur international. Il le définit comme « *l'action des groupes de pays ou d'autres pays qui affectent l'organisation.* »¹⁴ Les exemples liés à ce facteur sont l'association économique comme la Communauté Européenne Economique (European Economic Community EEC) qui favorise les relations économiques entre les différents pays membres ; les différences culturelles entre

¹³ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011); *Stratégique, (9ème édition)*; Paris; Pearson Education

¹⁴ « ...actions of others countries or groups of countries which affect the organization. » Thomas G.J., (1988), *Strategic management: Concepts, Practice, and Cases*

plusieurs pays peuvent impacter l'activité d'une entreprise lors de son développement dans un pays étranger (Thomas G.J. (1988))

Abordons maintenant le canevas stratégique PESTEL qui se base sur six influences agissant sur le « Macroenvironnement » de manière positive ou négative (Johnson G. et al. (2011)). Elles sont décrites ci-dessous ;

- L'influence politique (P) reprend l'ensemble des mesures prises par les gouvernements nationaux et les politiques internationales telles que le Tax shift ou l'élaboration du traité transatlantique.
- L'influence économique (E) met en évidence des variables économiques dont les facteurs peuvent avoir un effet sur l'économie, tant au niveau national qu'international comme : le taux d'inflation, la croissance du PIB, le pouvoir d'achat des consommateurs, les moyens de financement ...
- L'influence sociale (S) prend en considération les paramètres démographiques et culturels¹⁵. Cette variable peut reprendre le vieillissement de la population, l'augmentation du niveau d'éducation, ... En d'autres termes, cela concerne les nouveaux comportements socio-culturels qui induisent de nouveaux comportements d'achat comme les nouvelles façons d'acheter (l'achat de biens en ligne) (Thomas G.J. (1988)).
- L'influence technologique (T) considère les variables influençant l'environnement grâce aux nouvelles technologies c'est-à-dire le développement des smartphones, des applications, d'Internet, des avancées technologiques dans des domaines très particuliers, ...
- L'influence environnementale (E) reprend l'ensemble de toutes les réglementations ou changements environnementaux. Il s'agit de mesures mises en place par le gouvernement notamment en matière de développement durable comme la consommation d'énergie.
- L'influence légale (L) traite de l'évolution de la législation et de la réglementation applicables sur le territoire national ou international comme l'Afsca qui réglemente l'industrie de l'agroalimentaire.

¹⁵ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011); *Stratégie*, (9ème édition); Paris; Pearson Education

L'analyse du macroenvironnement s'articule autour de ces six influences. Une fois, relevés les points qui concernent chaque influence, il nous faut identifier les variables pivots à savoir celles qui affectent fortement l'environnement. Celles-ci doivent répondre à deux critères : la pertinence qui impacte le macroenvironnement dans le futur et le degré d'incertitude. Grâce à l'identification de ces variables pivots et sur base de celles-ci, il est possible de construire plusieurs scénarios ; « *un scénario est une représentation plausible de différents futurs envisageables, obtenue à partir de la combinaison de variables pivot incertaines* »¹⁶, afin que l'organisation puisse faire face non seulement aux différentes influences environnementales mais aussi à l'incertitude de celles-ci (Johnson G. et al. (2011)). Dès lors, en fonction de ces différents scénarios auxquels il sera potentiellement confronté, le dirigeant d'entreprise pourra établir une stratégie.

Cet outil est principalement utile pour aider à l'élaboration d'une stratégie dans le moyen ou le long terme. De plus, les organisations sont dépendantes de l'environnement dans lequel elles évoluent d'où l'intérêt d'analyser le contexte dans lequel elles se situent afin d'établir la meilleure stratégie possible. Certes, les entreprises sont influencées par l'environnement externe mais les actions prises par celles-ci n'auront aucun impact sur l'environnement externe des organisations (Thomas G. J. (1988)).

L'analyse PESTEL constitue un bon outil pour l'élaboration de ce travail. Elle permet d'effectuer une classification objective des articles de la revue de presse, grâce à sa rigueur scientifique et à son champ d'action. En effet, les articles recensés traitaient de sujets globaux au sein desquels aucune industrie n'était principalement visée (cf. environnement externe). De plus, les six influences présentées par ce modèle nous ont permis de classer correctement les articles consultés du moins pour l'environnement externe.

Afin d'obtenir une analyse plus spécifique relative à la strate de « l'industrie », nous allons présenter le modèle des 5 (+1) forces de Porter.

2.1.2. Les 5 (+1) forces de Porter

Ce canevas stratégique concerne également l'environnement externe. Il permet une analyse plus centrée sur l'environnement extérieur de l'organisation et plus particulièrement à un domaine d'activité stratégique (DAS), il s'agit « *d'un sous-ensemble des activités de*

¹⁶ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011); *Stratégique*, (9ème édition); Paris; Pearson Education

l'entreprise se caractérisant par une même combinaison de facteurs explicatifs du succès »¹⁷. Par exemple, l'entreprise Walt Disney est composée de quatre DAS majeurs : les parcs d'attractions, les studios, les produits dérivés et les médias¹⁸. Une entreprise peut être constituée de plusieurs DAS. Chaque industrie a ses propres particularités, comme l'industrie automobile est différente de celle du chocolat par rapport au nombre de fournisseurs, aux entrants potentiels, notamment aux produits de remplacement, ...

Le modèle des 5 (+1) forces de Porter permet d'analyser l'attrait ou la rentabilité intrinsèque d'un secteur sur base de plusieurs critères : les entrants potentiels, les clients, les substituts, les fournisseurs, les concurrents du secteur (Porter M., (1996)) et les pouvoirs publics. Toutefois, ce dernier critère (pouvoirs publics) n'avait pas été introduit par l'auteur initial Michael Porter (Johnson G et al. (2011)). Il est important d'analyser l'industrie dans laquelle l'organisation en question se situe afin que l'entreprise puisse se développer dans un environnement concurrentiel : *«Michael Porter considère que l'entreprise a besoin de se représenter le système concurrentiel dans lequel elle évolue et qu'elle doit identifier par conséquent les forces qui régissent la compétition au sein d'un domaine d'activité»¹⁹.*

La figure suivante est une représentation schématique des 5 (+1) forces de Porter :

¹⁷ Tarondeau J-C. et Huttin C., (2001), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Paris, Vuibert

¹⁸ Vas A., (2013-2014), Cours de stratégie-Bac 3

¹⁹ Tarondeau J-C. et Huttin C., (2001), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Paris, Vuibert

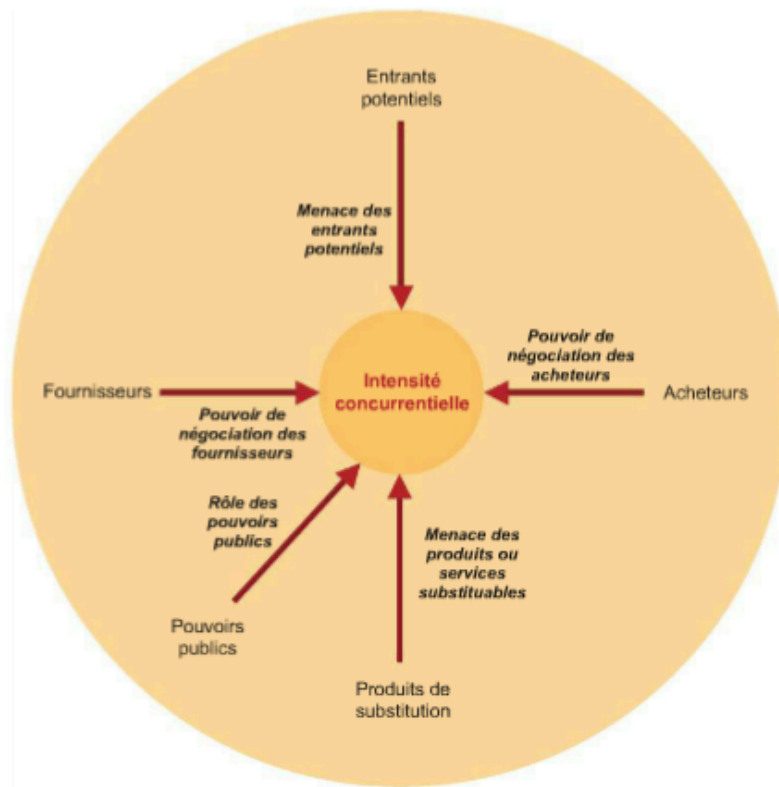


Figure 3- Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence (Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011); Stratégique, (9^{ème} édition); Paris; Pearson Education

Les 5 (+1) forces de Porter

- **La menace des entrants potentiels** considère les barrières qu'il faut franchir pour s'introduire dans un secteur d'activité. Ces barrières ont été classées en trois catégories : les barrières financières, les barrières commerciales et les barrières de ressources et compétences (Johnson G. et al (2011)). Il faut également prendre en considération la réaction des concurrents déjà présents dans le secteur d'activité (Porter M., (1990)). Les PME peuvent effectivement rencontrer ces obstacles comme la confrontation à une barrière financière avec la nécessité d'investissements élevés pour se lancer ou développer une activité. Les barrières commerciales sont aussi présentes dans le monde des PME notamment pour acquérir une réputation auprès de la clientèle, une image de marque, ... sans oublier la dernière catégorie : les barrières de ressources et compétences. Certaines PME doivent détenir une technologie, des ressources rares ou de l'expérience pour posséder un avantage concurrentiel.
- **La menace des substituts** est également un signe de l'attractivité d'une industrie. Le terme substitut peut se définir de la manière suivante : « les autres produits peuvent

remplir la même fonction que le produit du secteur»²⁰. La présence de produits substitués indique l'attractivité ou non du secteur. Plus le nombre de substitués est potentiellement important, plus l'attractivité de cette force sera faible. Tous les produits et services commercialisés sont soumis à une concurrence face à l'émergence d'un éventuel futur nouveau produit sur le marché (Johnson G. et al (2011)).

- **Le pouvoir de négociation des acheteurs**, il est fondamental pour une entreprise d'avoir des acheteurs. Sans la détention d'une clientèle, il est impossible pour une entreprise d'exercer son activité. La clientèle permet à l'entreprise de générer du profit. Toutefois, le niveau de profit des acheteurs dépend de leur pouvoir de négociation. Plusieurs situations sont possibles. Premièrement, plus l'acheteur de l'entreprise représente une partie importante du chiffre d'affaires de l'entreprise plus celui-ci occupera une place importante auprès de son fournisseur. Dès lors, dans cette situation, l'acheteur aura un pouvoir de négociation plus fort vis-à-vis de son fournisseur. D'autres des situations dans lesquelles le client détient un pouvoir de négociation important sont les suivantes : lorsque l'achat du produit représente une faible partie des coûts de l'acheteur, lorsque le coût de transfert est faible (c'est-à-dire la dépendance par rapport à son fournisseur), lorsque le client génère de faible profit celui-ci sera attentif aux prix appliqués par son vendeur, lorsque le client possède une information complète sur les produits de son secteur, il saura quel est le fournisseur qui détient les meilleurs prix. Ce sont autant de situations qui améliorent le pouvoir de négociation de l'acheteur. Dans l'éventualité où ces situations évoluent, se modifient le pouvoir de négociation des acheteurs en sera impacté. Dès lors, il sera moins important que dans le cas initial (Porter M., (1990)).
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** suit la même logique que le pouvoir de négociation des acheteurs. Le pouvoir des fournisseurs est important lorsqu'ils sont concentrés et lorsque les coûts de transfert sont élevés. En d'autres termes, on parle de fournisseurs concentrés lorsqu'ils sont peu nombreux. Alors, l'entreprise n'a pas la possibilité de faire appel à plusieurs fournisseurs pour obtenir ses marchandises ; la dépendance de celle-ci à son fournisseur sera donc très élevée. La seconde notion reprise est le coût de transfert. Plus il est important pour la PME, plus elle en sera dépendante. Elle éprouvera alors de grandes difficultés à s'approvisionner, via un

²⁰ Porter M., (1990), *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'Industrie* trad. Lavergne Ph.; Paris; Economica

autre fournisseur. Ainsi, quand le pouvoir de négociation des fournisseurs est concentré et quand le coût de transfert est élevé, l'attractivité de cette force est alors très faible (Johnson G. et al (2011)).

- **Les pouvoirs publics** jouent un rôle significatif dans la structure de la strate de l'industrie parce qu'ils ont la possibilité de pouvoir influencer sur l'environnement concurrentiel, par le simple fait de procéder à des modifications d'une loi ou d'introduire de nouvelles réglementations dans un marché (Johnson G. et al (2011)).
- **L'intensité concurrentielle** est la résultante des cinq forces énoncées ci-dessus. L'intensité concurrentielle est plus ou moins élevée en fonction de la pression des forces. Elle sera très forte si on se trouve dans une industrie où les barrières à l'entrée sont faibles, si la menace des substituts est présente, si le pouvoir des acheteurs et des fournisseurs est élevé et si les pouvoirs publics sont changeants. Non seulement les forces présentes dans ce modèle affectent l'intensité concurrentielle mais d'autres facteurs peuvent également le modifier comme le taux de croissance du marché, ... (Johnson G. et al. (2011)).

*« La structure d'un secteur exerce une forte influence sur la détermination des règles du jeu concurrentiel et sur les stratégies auxquelles la firme a la possibilité de recourir »²¹. Le canevas stratégique ne se limite pas à une meilleure compréhension de l'environnement concurrentiel d'une industrie. L'objectif de cette analyse est d'identifier **les facteurs clés de succès**, « les principales caractéristiques structurelles des secteurs qui commandent l'intensité avec laquelle s'exercent les forces de la concurrence et, par suite, la rentabilité des secteurs. Pour une firme établie dans un secteur, la définition d'une stratégie face à la concurrence a pour but de placer la firme dans la meilleure situation possible pour se défendre contre les forces de la concurrence ou les infléchir en sa faveur »²². Après les avoir identifiés, il est possible de les hiérarchiser : une force a parfois plus d'influence sur l'intensité concurrentielle qu'une autre. Toutefois, le poids qu'ont ces forces sur l'industrie est évalué à un moment donné. Il ne faut pas se limiter à une analyse statique des 5 (+1) forces de Porter à un moment précis mais bien être conscient que l'environnement concurrentiel est en perpétuel changement. Le modèle élaboré par Porter n'est finalement qu'une photographie de l'intensité concurrentielle d'une industrie à un moment donné (Porter M., (1996)).*

²¹ Porter M., (1990), *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'Analyse des Secteurs et de la Concurrence dans l'Industrie* trad. Lavergne Ph.; Paris; Economica

²² Op. cit. 21

Cette analyse permet aux dirigeants d'entreprise de connaître l'intensité concurrentielle de l'environnement dans lequel ils se situent ou envisagent de se lancer. Toutefois, « rien n'empêche d'imaginer qu'une stratégie originale, fondée sur des ressources et compétences spécifiques, puisse rompre l'équilibre établi. Après tout, les forces en présence résultent le plus souvent de la stratégies des leaders ... »²³. A l'instar de la strate « Macroenvironnement », la strate « Industrie » peut se modifier suite aux actions prises par l'organisation (Thomas G.J. (1988)).

Ce dernier extrait nous montre que la stratégie mise en place par les décideurs des entreprises peut affecter l'environnement externe. Dans le point suivant, nous verrons l'environnement interne de l'entreprise via différents modèles théoriques.

2.2. L'environnement interne

L'environnement externe n'est pas l'unique vecteur de la position d'une entreprise par rapport aux autres. Certes, l'environnement externe modifie la structure économique de l'organisation. L'environnement interne de l'entreprise est également un élément essentiel quant au positionnement de celle-ci dans son environnement économique d'où l'importance de pouvoir l'analyser. Pour ce faire, nous allons aborder la chaîne de valeur de Porter et le modèle des 7S de McKinsey.

Toute entreprise cherche à détenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents, ce qui constitue un moyen de se distinguer des entreprises présentes dans le même secteur d'activité. Il permet de créer de la valeur pour les clients. Toutefois, cet avantage concurrentiel n'est qu'éphémère et relatif par rapport aux performances des concurrents présents dans le même secteur d'activité puisque les entreprises sont dans un environnement en perpétuel changement (Johnson G. et al. (2011)).

La capacité stratégique d'une firme conditionne également sa position sur le marché (Johnson G. et al. (2011)). « La capacité stratégique d'une organisation résulte des ressources qui lui sont nécessaires pour survivre et prospérer »²⁴. Elle fait appel à deux éléments : les ressources et les compétences. Les ressources, aussi qualifiées ressources tangibles sont les

²³ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011); *Stratégique*, (9ème édition); Paris; Pearson Education

²⁴ Op. cit. 22

actifs que possède l'organisation pour fonctionner. Par exemple : un constructeur automobile qui ne possède aucune matière première ne peut pas construire de voiture. Les compétences sont quant à elles le savoir-faire que détient l'organisation, aussi appelé ressources intangibles. On peut citer ainsi : un mécanicien qui remonte un moteur en utilisant les mauvaises pièces ne détiendra pas les compétences. Toutefois, de manière générale, Johnson et al. (2011) semblent souligner l'importance d'adapter la capacité stratégique avec le temps parce qu'avec celui-ci, les ressources et les compétences évoluent en fonction du changement perpétuel de l'environnement concurrentiel. De ce fait, les ressources tangibles et intangibles doivent nécessairement se moduler.

En rapport avec la capacité stratégique, il y a la « *capacité seuil* ». Ce sont les ressources et les compétences minimales que l'organisation doit détenir pour pouvoir exister sur un marché (Johnson G. et al. (2011)). Prenons un exemple qui illustre cette situation : si un pays postule en vue de sa participation dans le cadre de la coupe d'Europe de football, cela sous-entend qu'il détient des infrastructures suffisantes pour accueillir l'évènement. Par contre, la « *capacité distinctive* » nécessite des ressources et des compétences distinctives qui permettront ainsi d'obtenir un avantage concurrentiel. Ainsi, la France a pu démontrer qu'elle possédait suffisamment de stades et d'infrastructures attenantes (aéroports, hôtel, réseaux routiers, ...) pour l'organisation de cette compétition internationale.

L'avantage concurrentiel durable est le fruit de la capacité stratégique de l'organisation. Il est primordial qu'il suive le modèle VRIN²⁵ qui correspond aux initiales de **V**aleur, **R**areté, **I**nimitabilité et **N**on-substituabilité. L'avantage concurrentiel doit posséder ces caractéristiques. L'ordre des lettres du modèle n'a rien d'anodin. Les caractéristiques sont placées de la plus importante à la moins importante. L'avantage concurrentiel doit créer de la valeur pour le client²⁶. La seconde caractéristique fondamentale est la rareté, « *l'avantage concurrentiel obtenu grâce à une capacité rare peut se révéler beaucoup plus durable* »²⁷. Il doit également avoir la particularité d'être inimitable ; s'il n'en est rien, les concurrents auront beaucoup de facilité à l'imiter. Finalement, la dernière caractéristique à obtenir est la non-

²⁵ Vas A., (2013-2014), Cours de stratégie-Bac 3

²⁶ Op. cit. 24

²⁷ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011) ; Stratégique, (9ème édition); Paris; Pearson Education

substituabilité de la capacité stratégique c'est-à-dire qu'elle ne peut être remplacée par aucune autre tant au niveau des compétences que des ressources.

Au vu de ces explications, nous pouvons comprendre que chaque dirigeant d'entreprise cherche à se démarquer de ses concurrents grâce à la détention de l'avantage concurrentiel. C'est pourquoi, il est essentiel de posséder tant des ressources que des compétences distinctives. Voyons maintenant la chaîne de valeur de Porter qui permet d'identifier dans une entreprise où se situe la capacité stratégique.

2.2.1. La chaîne de valeur de Porter

La chaîne de valeur de Michael Porter décrit une démarche théorique qui divise l'entreprise en plusieurs types d'activités afin d'identifier celles qui procurent un avantage concurrentiel. Michael Porter, à l'origine de cet outil marketing, a mis en évidence des activités créatrices de valeur qui sont scindées en deux groupes : les activités de soutien et les activités principales (voir figure 4). Ces deux catégories d'activités sont subdivisées en plusieurs activités distinctes. Selon Michael Porter « *Les différences entre les chaînes de valeur des concurrents constituent une source primordiale d'avantage concurrentiel* »²⁸.

Les activités principales sont les activités de base qui ont un effet direct sur la création de valeur du produit ou du service. Elles interviennent depuis la réception de la matière première (stockage) jusqu'au service après-vente en passant par des activités de production (assemblage, entretien des machines, ...), de logistique externe (acheminement du produit fini) et de commercialisation et de vente du produit fini (promotion, force de vente, ...) (Porter M., (1996)).

La deuxième catégorie concerne les activités de soutien, aussi appelées « activités secondaires » par Johnson G. et al. Elles agissent indirectement sur la création de valeur du produit ou du service. Ces activités de soutien participent au bon fonctionnement des activités principales. Sans elles, les activités principales ne pourraient pas se développer correctement. Toutes ces activités sont complémentaires (Porter M. (1996)) Elles se répartissent comme suit : l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et l'approvisionnement. Michael Porter définit cet outil comme tel : « *La chaîne de valeur et la façon dont les différentes activités sont exercées sont le résultat du*

²⁸ Porter M., (1996), *L'avantage concurrentiel* trad. De Lavergne Ph., Paris, InterEditions

passé d'une firme, de sa stratégie, de la manière dont cette stratégie est mise en œuvre et des mécanismes économiques qui sous-tendent ces activités »²⁹.

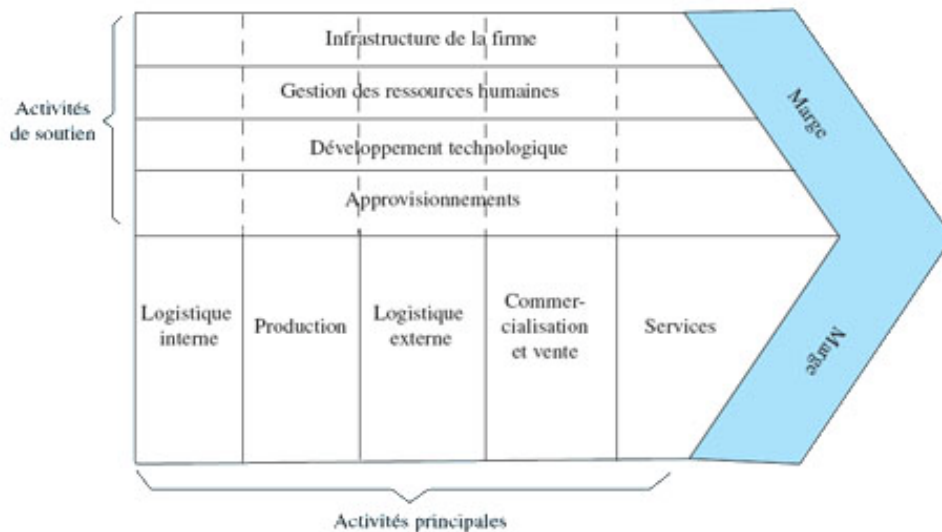


Figure 4: Schéma de la chaîne de valeur de Michael Porter³⁰

Peu importe l'industrie dans laquelle se trouve la firme, ces activités seront présentes dans chaque entreprise. C'est l'objet social de la firme qui entraînera la variabilité du degré d'importance des activités principales et de soutien (Porter M., (1996)). Les cinq domaines d'activités concernés sont : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente et finalement les services.

L'outil suivant ne cherche plus à mettre en évidence un avantage concurrentiel mais il tend à présenter le fonctionnement interne d'une entreprise.

2.2.2. Les 7S de McKinsey

Un autre modèle permet également de diagnostiquer l'environnement interne de l'organisation, celui-ci est connu sous le nom des 7S de McKinsey ou « Happy Atom » à cause de la représentation du modèle (Tarondeau J-C. et Huttin C. (2002-2003)).

Le canevas stratégique des 7S de McKinsey permet d'analyser l'environnement interne de l'entreprise sur base de sept variables. Nous constatons que de nombreuses variables permettent d'expliquer le fonctionnement d'une entreprise. Leur grand nombre présent dans le

²⁹ Porter M., (1996), *L'avantage concurrentiel* trad. De Lavergne Ph., Paris, InterEditions

³⁰ OZ ressources, page consultée le 2 août 2016, [page web], <http://www.oz-ressources.org/la-chaine-de-valeur/>

modèle des 7S de McKinsey n'est pas anodin. En effet, l'intention des auteurs est de montrer la complexité de ce qui constitue l'organisation (Waterman H. et al. (1980)).

Ces auteurs ont d'abord mis l'accent sur l'importance de l'interconnexion et de l'interdépendance entre l'ensemble de ces facteurs. Une amélioration de l'un d'eux au sein d'une organisation aura un impact sur l'ensemble des autres facteurs. Ainsi, par exemple, si les compétences des travailleurs dans une organisation s'améliorent, des effets se répercuteront sur les six autres facteurs (Waterman H. et al. (1980)).

Waterman H. et al. (1980) ont ensuite souligné qu'il ne s'agissait pas seulement d'adopter une stratégie performante. Il est en effet nécessaire d'être attentif à la manière dont cette stratégie est mise en place. Elle est un facteur déterminant pour pouvoir fonctionner car l'inadéquation entre différents facteurs peut la mettre en péril.

Finalement, la forme de ce schéma n'est pas banale. Il n'y a ni point de départ, ni de hiérarchie entre ces facteurs. Chacun d'eux peut être un moteur pour les autres. Toutefois, il y a une distinction à effectuer au sein de ces sept variables : trois d'entre elles sont considérées comme « hard » et les quatre autres sont appelées « soft ».

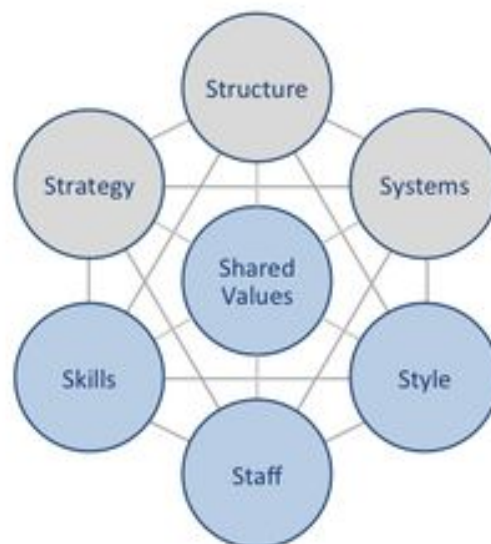


Figure 5: Schéma du modèle des 7S de McKinsey³¹

³¹ Graphique, page consultée le 4 août 2016, [page web], <http://www.businesssetfree.com/mckinsey-7s/>

Les trois variables « hard » sont : *structure, systems et strategy*. Elles sont représentées en gris sur le graphique ci-dessus. Elles sont identifiées comme étant plus formelles, tangibles. Elles sont plus faciles à identifier que les variables « soft » (*style, staff, skill et shared value*) qui possèdent des caractéristiques opposées à celles des variables « hard ». Les variables *strategy, structure et systems* impactent directement l'organisation. La modification de l'une d'elles entraîne **directement** des répercussions. Dans tous les cas, une fois que l'on modifie une des variables, qu'elle soit « hard » ou « soft », cela engendre des effets sur l'organisation. La différence entre les variables « soft » et « hard » se loge dans le délai des conséquences de ces changements³².

Toutes ces variables « hard » ou « soft » sont interdépendantes les unes aux autres. Elles sont essentielles au bon fonctionnement d'une entreprise d'où l'importance pour celle-ci de pouvoir judicieusement les combiner. Notons que la variable « shared value » est l'élément central de ce canevas stratégique des 7S de McKinsey.

Les variables « hard » reprennent :

- La **strategy** est un élément primordial pour une entreprise. Il s'agit de « *toutes les actions qu'une entreprise planifie pour répondre aux anticipations du changement de l'environnement externe* »³³ Cette stratégie peut passer par la conquête de nouveaux marchés, le développement de nouveaux produits, une nouvelle cible de consommateurs, ...
- La variable **structure** renvoie à l'organisation de l'entreprise. Celle-ci divise les tâches et coordonne ensuite les actions à mener. Toute entreprise hiérarchise les départements qui la constituent en y introduisant des responsables. La structure d'une organisation se complexifie en fonction de sa taille. En effet, plus la taille est importante plus les interactions entre les différents départements seront fréquentes. Dès lors, plusieurs possibilités peuvent être envisagées : la centralisation ou la

³² Mind Tools, page consultée le 5 mai 2016, [page web], *The McKinsey 7-S Framework*, https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

³³ « By « strategy » we mean those actions that a company plans in response to or anticipation of changes in its external environment » Waterman H., Thomas J.R., Peters J., Philips R., (1980), page consultée le 7 avril 2016 [PDF en ligne], *Structure is not organization*, <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Structure-is-not-organization.pdf>, Business Horizons

décentralisation des activités ou la constitution d'un holding (Waterman H. et al. (1980)).

- La variable **systems** fait référence aux différents processus de l'entreprise, qu'ils soient formels ou informels. En d'autres termes, cette variable concerne le fonctionnement quotidien de l'organisation (Waterman H. et al. (1980)).

Les variables « soft » sont considérées comme informelles. Elles sont tout aussi importantes que les variables « hard » car, sans les variables : « style », « skills », « staff » et « shared value », il serait impossible d'établir une stratégie, une structure (Waterman H., Thomas J.R., Peters J., Philips R., 1980) :

- La variable **Staff** est scindée en deux dimensions : la première concerne entre autres le programme de formation, les grilles horaire et salariale, ... La seconde a trait à des notions telles que la motivation, l'attitude, le comportement, ... (Waterman H., Thomas J.R., Peters J., Philips R., 1980).
- La variable **shared value** est centrale par rapport au canevas stratégique de McKinsey. L'organisation se développe, évolue autour d'un esprit d'entreprise et d'une éthique qui lui ont initialement permis de se construire. Chaque variable est animée par la valeur centrale de l'entreprise.
- La variable **skills** fait référence aux compétences que détiennent les travailleurs au sein de l'organisation. Leurs compétences permettent à une entreprise de fonctionner correctement et d'obtenir la place que l'organisation occupe sur le marché. Cette variable supporte toutes les autres et permet d'en garantir le bon développement.
- La variable **style** correspond au style du manager et à la culture d'entreprise. Le style du manager est propre à la personne qui dirige l'entreprise. Les décisions qu'il prend, la façon dont il solutionne les problèmes rencontrés. Le second aspect qui influence le style de l'entreprise est sa culture, cette notion peut être définie comme suit : « *La culture organisationnelle désigne des modèles organisationnels (c'est-à-dire des manières acceptées de penser et d'agir) construits par les interactions sociales, des systèmes de croyances partagées (Schein, 1985 ; Trice & Beyer, 1993) »*³⁴.

³⁴ Bonny G., (2014-2015), Cours de Management des organisations-Master 1

L'analyse interne d'une organisation se clôture avec le modèle que nous venons de présenter. Le modèle des 7S de McKinsey a servi de référence pour la classification des articles de la revue de presse concernant la problématique traitant des sujets internes à la PME.

Enfin, le dernier modèle (l'analyse SWOT) que nous allons aborder est un canevas synthétisant les environnements interne et externe de l'entreprise.

2.3. Analyse SWOT

Le dernier modèle de cette revue de littérature est l'analyse globale SWOT. Il permet de synthétiser les modèles diagnostiquant les environnements externe et interne et d'établir un lien entre les deux environnements autopsiés. Le modèle SWOT reprend les initiales de **S**trengths (forces), **W**eaknesses (faiblesses), **O**pportunities (opportunités) et **T**hreats (menaces).

Il y a deux dimensions dans ce canevas stratégique : d'une part, l'identification des variables « forces » et « faiblesses » obtenues grâce à l'analyse interne de l'organisation, via les outils marketing de la chaîne de valeur de Porter et, d'autre part, les variables « opportunités » et « menaces » mises en évidence via l'analyse externe grâce à l'outil PESTEL et aux 5 (+1) forces de Porter.

« L'analyse SWOT cherche à établir une adéquation entre d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une, soit en modifiant les autres »³⁵. La capacité stratégique fait référence aux ressources et compétences de l'organisation. Ces notions ont été abordées précédemment dans le point environnement interne (2.2.). Concernant les facteurs clés du succès, ce sont les variables présentes dans le modèle des 5 (+1) forces de Porter (2.1.3.)

³⁵ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011) ; Stratégique, (9ème édition); Paris; Pearson Education

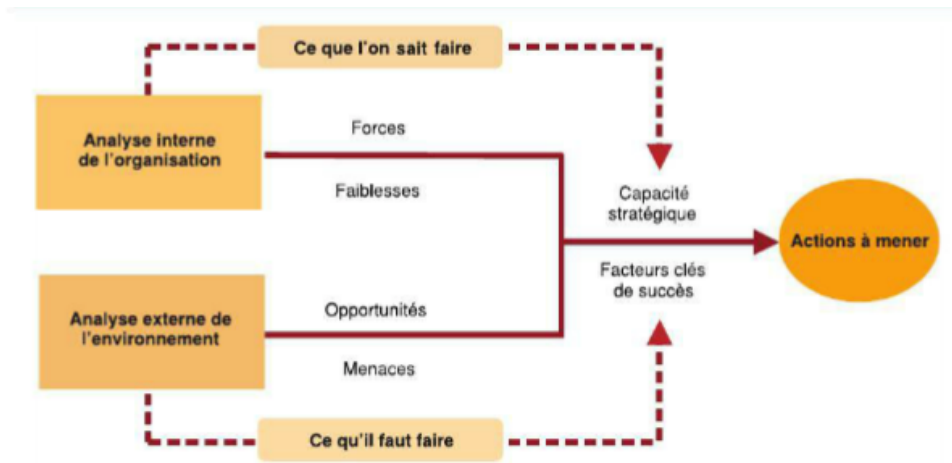


Figure 6 : L'analyse SWOT (Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011); *Stratégique, (9ème édition)*; Paris; Pearson Education)

Le but de l'élaboration de ce diagnostic est de déterminer si les « forces » et « faiblesses » de l'organisation lui permettent de subsister dans l'environnement. Ce fonctionnement est également un type de stratégie appelée « la stratégie déduite ». Cette stratégie s'intéresse à la capacité stratégique de l'entreprise. Il s'agit de savoir si cette entreprise utilise ses forces et ses faiblesses pour se développer sur son marché ou si elle doit changer de marché.

Une autre stratégie possible présente une approche allant à l'opposé de celle-ci. Elle est appelée « la stratégie construite ». Elle consiste à créer une opportunité afin d'utiliser les ressources et les compétences que l'organisation détient. En d'autres termes, l'organisation cherche à modifier l'environnement externe.

Avoir passé au crible plusieurs modèles théoriques va nous permettre de structurer notre réflexion pour la revue de presse et la classification des articles recensés. Cette revue de littérature nous a donné l'occasion de mieux connaître le fonctionnement d'une organisation et de mesurer l'importance de l'environnement dans lequel elle se trouve.

2.4. Conclusion de la revue de littérature

Après avoir examiné les différents canevas stratégiques, notre choix s'est arrêté au modèle PESTEL pour analyser l'environnement externe d'une entreprise ainsi que l'ensemble des facteurs globaux qui influencent le macroenvironnement. L'étude réalisée par ce modèle intègre l'environnement de toutes les PME. En ce qui concerne l'analyse interne propre à l'organisation, nous avons choisi le canevas des 7S de McKinsey. Grâce aux 7S c'est-à-dire

aux variables identifiées par les auteurs, nous pouvons expliquer le fonctionnement d'une entreprise et les différents paramètres qui la constituent.

Chacun de ces modèles permet d'examiner les environnements interne et externe sur base d'une rigueur scientifique laquelle sera de mise pour la classification des articles de la revue de presse.

3. Revue de Presse

Des recherches ont été effectuées dans plusieurs quotidiens et hebdomadaires pour mettre en évidence des thèmes récurrents d'actualité traitant des PME. Le but est d'identifier les éléments de type économique, social, fiscal qui impactent ou modifient l'activité des PME en Belgique. L'analyse des articles s'est déroulée en deux étapes : la collecte des articles, d'une part, et l'analyse de leur contenu d'autre part.

3.1. Introduction

Rappelons que l'objectif du mémoire est de réaliser un baromètre évaluant les perceptions des dirigeants de PME de Wallonie picarde concernant des questions actuelles. Pour cela, une phase exploratoire a été nécessaire pour repérer les thèmes d'actualité touchant les PME et leurs dirigeants.

Cette étape se résume à la constitution d'une revue de presse visant à rapporter les événements d'actualité. La méthodologie associée à celle-ci est expliquée dans le point suivant.

Les thèmes de la revue de presse ont servi de base pour le choix des sujets que nous développerons dans le questionnaire présenté aux dirigeants d'entreprise.

Dans le même temps, la revue de littérature a permis d'utiliser des outils marketing pour classer l'ensemble des articles en fonction des influences environnementales (Modèle PESTEL) pour l'environnement externe et en fonction des variables « *Hard* » et « *Soft* » (modèle des 7S de McKinsey) concernant les articles relatifs à l'environnement interne de l'organisation.

La collecte des articles s'est effectuée grâce à la consultation de plusieurs revues sur une période définie s'étendant du 1 janvier 2015 au 23 septembre 2015. Cela nous a permis d'avoir une vue relativement complète (9 mois) des problématiques touchant les PME. La Libre Belgique, Le Trends Tendances et Le Vif l'Express ont été choisis pour ce travail.

Nous nous sommes limités à ces trois organes de presse car la sélection de ceux-ci nous semblait complète. De plus, ces trois tabloïds sont la combinaison de deux revues hebdomadaires et d'un quotidien dont deux à caractère généraliste et un à caractère

économique et financier. Plus précisément, La Libre Belgique est un quotidien traitant de tous les sujets aussi bien économiques que d'actualité, en passant par la culture et ce au niveau national et international. Le magazine Trends Tendances se focalise principalement sur des thèmes économiques et financiers tant au niveau national qu'international ; la majorité des articles traités concernent la Belgique. Le Vif l'Express aborde des sujets propres à la Belgique, mais également à l'échelle mondiale, et ce sur des sujets économiques, sociaux, politiques, ... Le vaste éventail de ces revues et leur combinaison nous semblaient tout à fait adéquats.

Pour chacune de ces revues, nous avons utilisé les mots-clés suivants : PME, TPE et entreprise. Ils ont été choisis suite à un échange avec Madame Ducarroz et Monsieur Leclercq. L'ensemble de la recherche s'est articulée autour de ces mots-clés et ce pour toutes les revues. Pour ce faire, les plateformes d'archives internet présentes pour chacune d'elles ont été exploitées. Signalons que le terme « entreprise » était très vaste et incluait de ce fait, les articles sélectionnés par les mots-clés : PME et TPE. C'est pourquoi, nous n'avons finalement pas traité les articles comprenant le mot-clé : entreprise.

Sur base de cette première collecte, nous avons obtenu un total de 586 articles. Ceux-ci ont été passés en revue un à un pour s'assurer de la pertinence des sujets abordés en rapport avec notre étude. 108 articles ont finalement été retenus. Parmi ces articles, 57 sont issus du Trends Tendances, 16 du Vif l'Express et 35 de la Libre Belgique. Ces 108 articles ont servi de base pour notre analyse de contenu.

Sur base de cette analyse de contenu dont les détails se trouvent en annexe numéro 1 (fichier Excell), 32 thèmes ont été identifiés en référence à l'environnement entrepreneurial. Ces thèmes ont ensuite été regroupés en différentes catégories. 10 ont pu être distinguées comme suit : l'organisation de la PME, le constat du tissu économique belge, Internet, l'emploi, le développement international des PME, la surveillance fiscale et la surveillance hygiène et alimentaire, le financement, la fiscalité, la politique gouvernementale, les paiements tardifs et le service aux PME. Cette première étape de classification relevait de l'appréciation du chercheur.

Ensuite, suivant la littérature, nous avons identifié deux grandes thématiques : la première, relative à l'environnement interne de l'organisation, et la seconde, à son environnement

externe. Ainsi, deux canevas stratégiques, basés sur la revue de littérature présentée dans le point 2, ont été utilisés pour classer l'ensemble des thèmes au sein de ces deux catégories.

En ce qui concerne l'environnement interne, nous avons sélectionné le canevas stratégique des 7S de McKinsey. Concernant l'environnement externe de l'organisation, c'est-à-dire toutes les influences environnementales qui modifient l'organisation, nous avons utilisé l'analyse PESTEL. Ces outils théoriques ont été employés pour effectuer la classification des articles de l'échantillon.

3.2. Analyse externe

L'outil marketing sélectionné pour classer les articles relatifs à l'environnement externe de l'entreprise est le canevas stratégique PESTEL. Notre choix s'est porté sur cet outil car il permet d'analyser le « Macroenvironnement » (cf. Revue de littérature) sur base de six catégories influençant l'environnement positivement ou négativement. De nombreux articles ont pu être répertoriés dans ces différentes influences au niveau politique, économique, social, technologique, environnemental et légal.

3.2.1. L'influence politique

L'influence politique (P) reprend l'ensemble des mesures prises par les gouvernements. Dans le cas de notre étude, nous pouvons prendre l'exemple du Tax Shift, le plan Start-up et PME, le plan Marshall.

L'influence politique a été fortement ressentie et cela s'est traduit par une recrudescence d'articles traitant de ce sujet. Ceux-ci touchent plusieurs thèmes ; le Tax Shift (8 articles), le plan start-up et PME (7), le constat (1), la taxe « carats » (2), le prêt « win-win » (2), le partenariat transatlantique de commerce et d'investissement (8) et le plan Marshall (2). Il est impossible de faire l'impasse sur cette influence car, suite à la constitution du gouvernement Michel dans le courant 2014 des réformes politiques et fiscales ont été entreprises.

➤ Le Tax shift

Il constitue le thème le plus fréquent. Le gouvernement constitué par notre premier ministre actuel, Charles Michel a opté pour la modification de quelques mesures fiscales car la Belgique connaît un coût du travail beaucoup trop élevé en comparaison à d'autres pays de l'Union Européenne, comme l'indique ce passage issu du Trends Tendances.

« La Belgique occupait en 2014 la triste première place des pays de l'OCDE en matière de coût du travail. En additionnant les impôts sur le revenu et les cotisations de sécurité sociale, la taxation sur les salaires dépasse les 55 %. D'où l'obsession du gouvernement Michel de réduire ces prélèvements sur le travail. »³⁶

C'est pourquoi le gouvernement fédéral a voulu dynamiser l'économie nationale, par la mise en place de ce Tax shift. Cette mesure visait à diminuer la taxation sur le travail et à la transférer vers d'autres bases taxables. « Les objectifs du Tax Shift sont :

- *Respecter les engagements budgétaires*
- *Redynamiser l'économie en créant plus d'emplois*
- *Réduire les taxes sur l'emploi pour augmenter la compétitivité*
- *Supporter les PME et les entrepreneurs*
- *Augmenter le pouvoir d'achat pour les petits et moyens salaires*
- *Réduire la pauvreté*
- *Réduire la charge fiscale »*³⁷

➤ Le plan start-up et PME

Le second thème faisant partie des récentes mesures mises en place concerne le plan start-up et PME. C'est un ensemble de quatre mesures élaborées par le gouvernement fédéral, dans l'optique, une fois de plus, de stimuler le tissu économique belge. Elles sont³⁸ :

- Le Tax Shelter pour les start-up : il consiste à mobiliser l'épargne du citoyen belge et à l'injecter au sein du capital d'une jeune entreprise. En contrepartie, l'investisseur obtient une diminution d'impôt sur le montant qu'il a investi. « Ces investissements peuvent se faire sous différentes formes soit un investissement direct dans la société soit par le biais

³⁶ De Caemel, Le Trends Tendances, page consultée le 3 mars 2016, [Page Web], *Une baisse de cotisations trop linéaire pour être efficace* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4134810/article>

³⁷ PWC, page consultée le 3 mars 2016, [Page Web], *Belgium new agreement on tax shift*, <https://news.pwc.be/belgium-new-agreement-on-tax-shift/>

³⁸ Gouvernement Fédéral Belge, page consultée le 27 décembre 2015, [Pdf], *Le plan Start up*, <http://www.decroo.belgium.be/sites/default/files/articles/Téléchargez%20tous%20les%20détails%20du%20Plan%20Start-up%20%28pdf%29.pdf>

de plateforme de crowdfunding ou de fonds starter. »³⁹

Il y a cependant des conditions pour bénéficier de cette diminution d'impôt. L'investisseur doit engager son argent dans une PME dont le siège social est situé en Belgique. Celle-ci doit avoir au maximum quatre ans d'existence et avoir été constituée avant le 1^{er} janvier 2013. La majorité des PME peuvent bénéficier de cette mesure à l'exception des sociétés de financement, d'investissement, ...

- Un cadre fiscal plus intéressant pour le crowdfunding : il favorise les investisseurs à utiliser ce moyen de financement. Les personnes investissant dans une entreprise, par le biais d'une plateforme de crowdfunding bénéficient d'une réduction d'impôt sur le montant investi. Le taux de la réduction est identique à celui appliqué pour la mesure précédente.

Comme pour la mesure précédente, les mêmes conditions sont à observer pour bénéficier de cet avantage fiscal.

- La réduction des coûts salariaux : elle reste toujours une préoccupation dans la dynamique de développer l'entrepreneuriat en Belgique. La diminution du coût salarial est possible pour les entreprises âgées de moins de 4 ans. Les entrepreneurs bénéficient alors d'une réduction de versement du précompte professionnel soit de 20% pour les microentreprises et 10% pour les PME.
- Une déduction unique pour investissement dans le numérique : elle est une déduction fiscale sur les investissements effectués par l'entreprise, qu'elle soit de petite ou de taille moyenne. Cependant, le pourcentage de déductibilité varie en fonction du type d'investissement. De manière générale, l'entreprise peut déduire 3,5% des investissements effectués durant la période imposable. Pour les PME qui investissent dans le numérique, le pourcentage de déductibilité passe alors à 13,5%.

➤ Le prêt « win-win wallon »

Une mesure, cette fois, mise en place par le gouvernement régional wallon, appelée le prêt « win-win wallon », vise à financer les entreprises wallonnes en mobilisant l'épargne des citoyens. Cet incitant fiscal se base sur un principe déjà en application en Flandre depuis 2006, le « winwinlening ». Le prêt « win-win Wallon » propose l'octroi d'un crédit d'impôt

³⁹ Gouvernement Fédéral Belge, page consultée le 27 décembre 2015, [Pdf], *Le plan Start up*, <http://www.decroo.belgium.be/sites/default/files/articles/Téléchargez%20tous%20les%20détails%20du%20Plan%20Start-up%20%28pdf%29.pdf>

de 4% sur le montant investi dans la PME. Le particulier peut investir jusqu'à concurrence de maximum 50.000 €⁴⁰.

➤ Le plan Marshall 4.0.

Toujours dans cette optique de politique gouvernementale régionale visant au développement économique, abordons l'économie digitale en Wallonie. Elle accuse un certain retard par rapport au nord du pays. Plusieurs raisons sont à l'origine de cette différence entre les deux régions notamment : « *la sensibilisation plus faible des entrepreneurs ... la taille moins importante des entreprises en Wallonie ce qui empêche de gros investissements comparativement à la Flandre ... on manque en Wallonie d'entreprises numériques fortes qui pourraient créer un écosystème plus développé* »⁴¹. C'est pourquoi, le plan numérique wallon vise à pallier ce retard et à développer ce secteur d'activité. Un des objectifs du plan Marshall 4.0 « vise à l'élaboration d'un plan de transition numérique ».⁴²

Le plan Marshall 4.0, dirigé par le ministre Magnette, est « *la troisième mouture du programme de redéploiement économique de la Wallonie lancé il y a dix ans* »⁴³. Ce plan s'articule autour de 5 axes pour d'atteindre ses objectifs de redéploiement : l'enseignement et la formation, l'innovation, le développement des infrastructures du territoire, le développement de l'économie circulaire et la transition vers l'économie numérique.

➤ Le traité transatlantique

Le Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement (TTIP : Transatlantic Trade and Investment Partnership) concerne indirectement le développement économique non seulement de la Wallonie, mais aussi de l'Europe. Ce traité traduit avant tout une répercussion

⁴⁰ De Caevel C., Le Trends Tendances, page consultée le 4 mars 2016, [Page Web], *Le prêt « win-win » wallon : crédit d'impôt de 4%* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4127751/article>

⁴¹ Quoistiaux G., Le Trends Tendances, page consultée le 14 mars 2016, [Page Web], « *Je suis optimiste pour l'avenir du numérique wallon* » <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4149274/article>

⁴² Belga, La Libre Belgique, page consultée le 14 mars 2016, [Page Web], *Le gouvernement wallon adopte le plan Marshall 4.0* <http://www.lalibre.be/actu/belgique/le-gouvernement-wallon-adopte-le-plan-marshall-4-0-556839e13570fde9b3794795>

⁴³ Belga, La Libre Belgique, page consultée le 14 mars 2016, [Page Web], *Le gouvernement wallon adopte le plan Marshall 4.0* <http://www.lalibre.be/actu/belgique/le-gouvernement-wallon-adopte-le-plan-marshall-4-0-556839e13570fde9b3794795>

des décisions politiques prises entre l'Europe et les Etats-Unis. Mais, les avis divergent quant aux répercussions de celui-ci. Sous la houlette de Peters Timmermans certains pensent que les répercussions seront positives à l'instar de Henry Hauben qui y voit des conséquences négatives⁴⁴.

Le questionnement autour de l'influence politique est le suivant : **Les PME connaissent-elles les décisions politiques prises (Plan Start-up et PME, Plan Marshall 4.0, Traité transatlantique, ...) ? Comment perçoivent-elles l'impact de ces mesures ?**

3.2.2. L'influence économique

L'influence économique (E) met en évidence les variables économiques qui peuvent influencer les organisations.

Elle est représentative par le nombre d'articles répertoriés dans l'échantillon. Les thèmes abordés sont multiples : le financement (17), le tissu économique (8), le lancement d'entreprises et le développement (5), les services aux PME (6) et le paiement tardif (1). Relevons que le thème financement reprend plusieurs sous-thèmes qui traitent de plusieurs types de financement tels que le crowdfunding (4), les subsides (5), la banque (5) et l'aide pour les PME (3).

Dès lors, abordons l'influence économique par une présentation de la situation économique actuelle du monde entrepreneurial belge.

➤ Le tissu économique belge

Le tissu économique de la Belgique est constitué en majorité de PME qui représentent 99% des entreprises belges et 69% des emplois privés⁴⁵. Suite à son accession au niveau fédéral en tant que premier ministre, Charles Michel a manifesté sa volonté de dynamiser l'économie nationale et d'aider les PME à se développer.

⁴⁴ Boutte Th., La Libre Belgique, page consultée le 14 mars 2016, [Page Web], *Incontournable le futur partenariat transatlantique* <http://www.lalibre.be/debats/ripostes/incontournable-le-futur-partenariat-transatlantique-54eb627435700d7522bf4ab9>

⁴⁵ Clevers A., La Libre Belgique, page consultée le 16 mars 2016, [Page Web], *Les dix mesures phares du plan PME et indépendants de Willy Borsus* <http://www.lalibre.be/economie/actualite/les-dix-mesures-phares-du-plan-pme-et-independants-de-willy-borsus-54ef81bd3570c187a8a600e5>

*« Nous pouvons enfin prendre des mesures qui étaient impossibles avec le PS à bord en faveur des PME, de l'Horeca, des starters..., plaide-t-il. Dans deux ou trois ans, je suis persuadé qu'on verra le résultat ... »*⁴⁶ affirme le Premier Ministre.

En prenant des mesures tant au niveau fédéral que régional comme par exemple le Tax Shift ou autres, les politiciens et autres institutions semblent avoir pris conscience du rôle des PME et du poids qu'elles exercent sur l'économie belge. L'ensemble des articles montre cette volonté de la part des différents gouvernements d'aider au développement des PME.

Les PME sont un maillon essentiel de notre économie parce qu'elles sont créatrices d'emplois et de richesses. Il est donc primordial de les soutenir. Toutefois, il n'est pas facile pour une entreprise de survivre dans le marasme économique actuel ; même si le nombre de faillites en 2014 a diminué de 7,6% par rapport à l'année précédente⁴⁷. Cette diminution du nombre de faillites est principalement due aux microentreprises, celles-ci étant moins nombreuses à déposer le bilan. Par contre, les entreprises employant plusieurs travailleurs sont, quant à elles, plus nombreuses « à mettre la clé sous le paillason » comparativement aux années précédentes. La répercussion des faillites de PME et TPE est bien plus importante sur le tissu économique belge que celle de la faillite des microentreprises qui ne comptent aucun employé.

*« Si l'on prend en considération une hypothèse moyenne (par exemple sept emplois touchés pour chaque entreprise pourvoyant cinq à neuf emplois), ces 2.000 faillites ont débouché sur 12.500 pertes d'emplois ! L'équivalent de cinq restructurations comme celle annoncée chez Delhaize. »*⁴⁸

Selon une enquête menée par l'UCM (l'Union des Classes Moyennes), les faillites sont causées par : « la conjoncture économique, la difficulté d'accéder à des financements, le

⁴⁶ Mouton O., Le Trends Tendances, page consultée le 16 mars 2016, [Page Web], *La revanche du laissé-pour-compte* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/levif/printarticle/4020031/article>

⁴⁷ Quoistiaux G., Le Trends Tendances, page consultée le 16 mars 2016, [Page Web], *Recul des faillites en 2014 : une fausse bonne nouvelle* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3916137/article>

⁴⁸ Quoistiaux G., Le Trends Tendances, page consultée le 16 mars 2016, [Page Web], *Recul des faillites en 2014 : une fausse bonne nouvelle* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3916137/article>

retard de paiements d'un ou de plusieurs clients entraînant eux-mêmes un retard de leurs paiements »⁴⁹.

Ce thème permet de prendre conscience de la situation économique dans laquelle nous nous trouvons. Il est difficile de faire ressortir une problématique particulière car nous nous basons sur des constats qui ne mettent pas en évidence des interrogations.

➤ Le financement

Tout au long de la vie de l'entreprise, le financement est une variable fondamentale qui intervient tant lors de sa création, de sa pérennisation et que de son développement. Toutefois, il n'est pas aisé d'obtenir celui-ci auprès des institutions financières conventionnelles : bon nombre de PME, environ 40%, font face à des refus de la part des banques et ce pour plusieurs raisons : le manque de garanties financières, de fonds propres et la qualité du projet⁵⁰. Ce sont autant de paramètres qui rebutent les banques pour accorder des emprunts auprès des PME. L'extrait issu du magazine Trends Tendances nous illustre cette situation.

« Plus de 40 % des entreprises wallonnes ont essuyé un refus de crédit bancaire au cours des cinq dernières années, apprend-on grâce à un récent sondage de l'Union des classes moyennes auprès de 1.300 entrepreneurs. En cause : le manque de garanties (40 %), la faiblesse des fonds propres (30 %) et bien plus rarement la qualité du projet économique soumis (18 %). Même si ces chiffres méritent sans doute quelques nuances, il est manifeste que les contraintes imposées au secteur bancaire en vue de réduire les risques pèsent lourdement sur les possibilités d'accès au crédit. »⁵¹

Comme indiqué ci-dessus, les banques sont plutôt réticentes à octroyer des prêts à certaines PME. Il existe, par ailleurs, des moyens de financement alternatifs qui sont à la disposition des dirigeants de PME via la SRIW (la société régionale d'investissement de Wallonie), Sowalfin et d'autres sociétés d'investissement auxquelles les PME peuvent faire appel. Ces

⁴⁹ Mikolajczak C. et Belga, La Libre Belgique, page consultée le 16 mars 2016, [Page Web], *Le refinancement des entreprises reste un scandale* <http://www.lalibre.be/economie/actualite/le-refinancement-des-entreprises-reste-un-scandale-54e61dd535701001a1d11870>

⁵⁰ De Caemel C., Trends Tendances, page consultée le 3mars, [Page Web], *Ce vieux rêve d'une banque wallonne* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3938012/article>

⁵¹ De Caemel C., Trends Tendances, page consultée le 3mars, [Page Web], *Les recettes wallonnes pour doper les fonds propres des PME,* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3952959/article>

sociétés d'investissement ont pour mission d'aider ou de soutenir financièrement des entreprises wallonnes en vue de développer le tissu économique de la région mais également de les accompagner à des moments importants de la vie de l'entreprise.

Une autre société d'investissement à part entière, Euroquity a fait son apparition au cours du mois de février 2015 dans le paysage belge. Celle-ci joue le rôle primordial de mettre en relation des investisseurs (business angels) avec des chefs d'entreprise désireux d'obtenir du capital pour leur projet⁵². Cette société d'investissement permet de confronter des apporteurs de projets avec des investisseurs. Cet extrait du journal de La Libre Belgique nous explique le concept d'EuroQuity.

« EuroQuity peut être comparé à un site de rencontres permettant de mettre en rapport des TPE, des PME, des start-up qui cherchent à lever des fonds propres via des investisseurs privés. »⁵³

N'oublions pas les subsides qui permettent également de donner un coup de pouce aux sociétés qui font la démarche de solliciter ces aides. Toutefois, compte tenu de leur complexité administrative, des entreprises se sont créées et spécialisées dans l'élaboration de dossiers en vue d'obtenir des subsides⁵⁴. Elles ont alors trouvé les astuces pour faire bénéficier au maximum les aides disponibles aux entreprises ; d'où l'apparition d'effets pervers tels que par exemple les « chasseurs de primes »⁵⁵ qui exploitent ces aides gouvernementales.

Se posent alors les questions suivantes : **Est-ce complexe pour les PME d'obtenir des subsides ? La complexité des démarches administratives pour obtenir des subsides freinerait-elle les PME ?**

⁵² Portail de la Wallonie, page consultée le 13 janvier 2016, [Page Web], *Euroquity : mise en relation entre investisseurs publics/privés et entrepreneurs* <http://www.wallonie.be/fr/outils/euroquity-mise-en-relation-entre-investisseurs-publics-privés-et-entrepreneurs>

⁵³ Lemaire I., La Libre, page consultée le 13 janvier 2016, [Page Web], *Euroquity, le « site de rencontres » des PME, débarque en Belgique* <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/euroquity-le-site-de-rencontres-des-pme-debarque-en-belgique-54d4ead635701001a195ad00>

⁵⁴ De Caevel C., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web], *Profession : chasseur de primes,* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4134800/article>

⁵⁵ De Caevel C., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web], *Profession : chasseur de primes,* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4134800/article>

Un autre type de financement assez répandu actuellement est le crowdfunding. Nous en avons dit quelques mots dans le point 'influence politique'. Notons que le crowdfunding est un financement participatif. Il s'organise via une plateforme internet qui permet aux entreprises de présenter leur projet à des investisseurs (Business angels, ...). Ici, le facteur économique l'aborde par un biais différent et le présente comme un nouveau moyen de financement. Le crowdfunding en Europe représente à peu près 2,9 milliards d'euros dont 2,3 milliards provenant de nos voisins anglais⁵⁶. Le reste de l'Europe arrive uniquement à lever 600 millions d'euros via ce financement participatif. Cette différence laisse à penser que le crowdfunding devrait considérablement augmenter dans les années futures, « *Le marché croit de 146 % en moyenne par an* »⁵⁷. De plus, il semblerait que l'incitant fiscal permette aux citoyens de bénéficier d'un crédit d'impôt sur le montant investi (cf. Le plan start-up et PME). Le crowdfunding risquerait alors d'augmenter l'utilisation de ce type de financement participatif.

Les problématiques liées au crowdfunding sont : **Quelles sont les raisons du refus de financement des banques ? Les PME ont-elles essuyé un refus de financement de la part des banques ? Est-il envisageable pour les PME d'utiliser ce moyen de financement participatif ? Sont-elles conscientes de pouvoir faire appel à cette source de financement (crowdfunding, subsides) ?**

➤ Le paiement tardif

Nous allons aborder une cause de faillite identifiée par l'UCM à savoir le paiement tardif. Ce sujet n'a été abordé que dans deux articles. Néanmoins, il reste un point incontournable dans l'environnement entrepreneurial puisqu'il constitue une des causes les plus courantes de faillite. Pour toutes les entreprises et singulièrement pour les PME, le paiement tardif des clients peut engendrer des répercussions désastreuses⁵⁸. Actuellement, nombre d'entreprises doivent faire face à ce problème. Ces retards de paiement peuvent impacter la viabilité de

⁵⁶ De Wasseige J-C., Le Trends Tendances, page consultée le 4 mars, [Page Web], *Le « crowdfunding » en Europe* :+ 146% par an <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4058841/article>

⁵⁷ De Wasseige J-C., Le Trends Tendances, page consultée le 4 mars 2016, [Page Web], *Le « crowdfunding » en Europe* :+ 146% par an <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4058841/article>

⁵⁸ Mikolajczak C. et Belga, La Libre Belgique, page consultée le 16 mars 2016, [Page Web], *Le refinancement des entreprises reste un scandale* <http://www.lalibre.be/economie/actualite/le-refinancement-des-entreprises-reste-un-scandale-54e61dd535701001a1d11870>

l'entreprise car le chef d'entreprise doit lui, de son côté, honorer ses factures en temps et en heure. Dès lors, plusieurs créances payées tardivement peuvent pousser à terme l'entreprise à faire faillite (retard TVA, ONSS, impôt,...)⁵⁹.

Les questions sont les suivantes : **Les PME font-elles face à ce problème ? Utilisent-elles les moyens mis à leur disposition pour résoudre ce type de problème ?**

➤ Services accessibles aux PME

Enfin, il ressort des articles consultés que très peu de possibilités sont proposées aux PME ou aux jeunes entrepreneurs. Il est difficile de se tourner vers des services d'expertise généralement accessibles aux grandes entreprises telles que le conseil ou la prise en charge de la publicité, de la gestion des ressources humaines, de la succession, du service juridique, ... et ce pour des raisons financières. Finalement, les besoins des petites et des grandes structures sont les mêmes⁶⁰, seul l'ordre de grandeur varie entre celles-ci.

« Beaucoup de PME sont trop petites pour se payer les services des principales agences de communication, ... »⁶¹

Suite à cette constatation, des entreprises ont décidé de se lancer afin d'accompagner ces PME en leur fournissant un service qui n'est plus exclusivement réservé aux grandes entreprises. Elles permettent ainsi aux dirigeants d'avoir la possibilité de faire appel à des experts au lieu d'utiliser les moyens du bord, comme cet extrait nous l'indique.

« Bien souvent encore, les patrons de PME belges, s'ils pensent à organiser leur succession ou à une opération de levée de fonds ou de croissance externe, n'ont pas le

⁵⁹ Geelkens M., Trends Tendances, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *Sus aux retard de paiement* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4113815/article>

⁶⁰ Standaert O., La Libre Belgique, page consultée le 11 mars 2016, [Page Web], *La ruche des blue bees bourdonne de plus en plus fort* <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/la-ruche-des-blue-bees-bourdonne-de-plus-en-plus-fort-54e5d80b35701001a1d00083>

⁶¹ Standaert O., La Libre Belgique, page consultée le 11 mars 2016, [Page Web], *La ruche des blue bees bourdonne de plus en plus fort* <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/la-ruche-des-blue-bees-bourdonne-de-plus-en-plus-fort-54e5d80b35701001a1d00083>

réflexe de contacter un groupe d'experts, note Bernard Gabay. Ils font appel à leur comptable, leur avocat ou leur banquier. »⁶²

Dès lors, les dirigeants d'entreprise obtiennent une réponse avisée à leur requête. Cette démarche leur apporte un soutien mais elle les soulage aussi du poids de la gestion des problèmes quotidiens inhérents à leur entreprise. Tous ces services à destination des PME leur offrent de surcroît la possibilité de se développer et de pérenniser leur activité.

La problématique liée à ce thème est de savoir : **Les PME font-elles appel aux services mis à leur disposition ? Lesquels ? A quelle fréquence ?**

3.2.3. L'influence sociale

L'influence sociale (S) prend en considération les paramètres démographiques et culturels⁶³.

Grâce notre échantillon, 4 articles ont été retenus. Au départ de ces articles, un thème a pu être identifié : la législation liée au monde du travail.

➤ Législation du travail

La législation du travail a été répertoriée dans notre échantillon. Elle pourrait être classée aussi bien dans l'influence légale que sociale. Toutefois, notre choix s'est porté sur l'influence sociale car il nous semblait plus pertinent de nous intéresser aux répercussions sociales (plutôt que légales).

En janvier 2014, de gros changements ont été effectués par le législateur concernant la loi sur le statut unique⁶⁴. Ces modifications portaient sur la volonté d'harmoniser les statuts ouvriers et employés afin de supprimer toute forme de discrimination entre ces deux statuts. L'application de cette loi a permis par exemple d'uniformiser les délais de préavis, de

⁶² Thomas P-H., LeVif, page consultée le 11 mars 2016, [Page Web], *Valmeon et GGCA unissent leurs forces* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4127780/article>

⁶³ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011); *Stratégique*, (9^{ème} édition); Paris; Pearson Education

⁶⁴ Banque Carrefour de la législation belge, page consultée le 26 décembre 2015 [Page Web], http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2013122608, 26 décembre 2013

supprimer la période d'essai ainsi que le jour de carence, de motiver chaque licenciement, ...⁶⁵
Ces divers chamboulements à propos de la législation des contrats de travail ont engendré des répercussions comme l'augmentation de 12,34 % des contrats Interim en 2014⁶⁶. Elle est principalement causée par, d'une part, le changement de législation, et d'autre part, par la conjoncture incertaine. Ce sont les raisons pour lesquelles les PME ont fait plus fréquemment appel à des contrats intérimaires ou à des contrats à durée déterminée, aussi appelés CDD⁶⁷.

La problématique est de savoir : **Quels ont été les changements, l'approche qu'ont eue les dirigeants d'entreprise par rapport à cette nouvelle législation ? Quelle est actuellement leur manière de fonctionner ?**

3.2.4. L'influence technologique

L'influence technologique (T) vise les variables influençant l'environnement grâce aux nouvelles technologies comme par exemple, internet, le cybercrime, ...

L'influence technologique regroupe un ensemble de quatre articles abordant un seul thème : la cybercriminalité (4). Ce point va être développé pour aider à la prise de conscience des dangers liés à internet. Les PME peuvent potentiellement être affectées par cette criminalité 2.0.

➤ La cybercriminalité

Le thème relatif à la technologie est la cybercriminalité. Ce fléau est de plus en plus présent et ne touche pas uniquement les grandes multinationales. En effet, les plus petites structures, les PME détiennent également des informations sur l'entreprise, leurs clients, leurs fournisseurs, ...⁶⁸

⁶⁵ Groupe S, page consultée le 30 janvier 2016, [Pdf en ligne], *Dossier statut unique*, <http://www.groups.be/doc/Statut-unique-dossier.pdf>

⁶⁶ Quoistiaux G., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web], *Le statut unique, un incitant aux contrats temporaires*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3977479/article>

⁶⁷ De Caevel C., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web] *Employeurs unis pour engager la perle rare*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4002957/article>

⁶⁸ Legrand Guy, Le Trends Tendances, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *La toile de toutes les arnaques* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4043348/article>

Grâce à la démocratisation et à la simplicité à obtenir un logiciel malveillant, il est de plus en plus facile de commettre ce type de délit. Cet extrait illustre cette problématique :

« Il ne faut pas croire que seuls quelques génies de l'informatique songeraient à vous pirater. Un logiciel malveillant conçu dans ce but peut s'acheter sur Internet à partir de 25 euros ! »⁶⁹

Les PME se doivent d'être vigilantes à tous les types de cyberattaques. De manière générale, les cybercriminels visent les PME car elles sont peu armées pour les repousser. La raison pour laquelle les entreprises ne détiennent pas le matériel est souvent économique⁷⁰. Les entrepreneurs belges sont peu conscients des dangers liés à une cyberattaque dont les répercussions peuvent être désastreuses et onéreuses. Voici une situation de cyberattaque qu'a rencontrée un entrepreneur.

« Une autre PME a, elle, failli fermer du jour au lendemain. Piraté, son système informatique fut anéanti. Particulièrement malvenu pour une entreprise active dans l'Internet ! Et qui aurait dû être plus sensible que d'autres à ce risque. On a heureusement pu retrouver ses données dans le back-office du cloud qu'elle utilisait».⁷¹

Un grand nombre de PME en Belgique sont touchées par ce problème actuel. Une étude effectuée par l'entreprise Aon montre qu'en 2014, une entreprise sur trois a été victime de cyberattaques en Belgique ; notre pays est le second pays européen le plus touché⁷², juste après la Grande-Bretagne.

Force est de constater que la cybercriminalité est devenue courante dans l'environnement économique des PME, d'où l'importance de redoubler de vigilance à cet égard. Se posent

⁶⁹ Legrand Guy, Le Trends Tendances, page consultée le 7 février 2016 , [Page Web], *La toile de toutes les arnaques* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4043348/article>

⁷⁰ R. Meu., La Libre Belgique, page consultée le 16 février 2016, [Page Web], *Une entreprise belge sur trois victime d'une fuite de données en 2014* <http://www.lalibre.be/economie/actualite/une-entreprise-belge-sur-trois-victime-d-une-fuite-de-donnees-en-2014-infographie-549da42f3570e997252d931b>

⁷¹ Legrand Guy, Le Trends Tendances, page consultée le 7 février 2016 , [Page Web], *La toile de toutes les arnaques* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4043348/article>

⁷² R. Meu., La Libre Belgique, page consultée le 16 février 2016, [Page Web], *Une entreprise belge sur trois victime d'une fuite de données en 2014* <http://www.lalibre.be/economie/actualite/une-entreprise-belge-sur-trois-victime-d-une-fuite-de-donnees-en-2014-infographie-549da42f3570e997252d931b>

alors les questions suivantes : **Que mettent en œuvre les PME pour se protéger des cyberattaques ? Sont-elles conscientes du danger permanent auquel elles sont exposées ?**

3.2.5. L'influence environnementale

L'influence environnementale (E) reprend les mesures relatives à l'écologie et à la protection de l'environnement.

Aucun article issu de la revue de presse ne l'aborde. Dès lors, elle ne sera pas développée dans la suite du travail.

3.2.6. L'influence légale

L'influence légale (L) traite de la législation et de la réglementation applicables sur le territoire. Dans le cadre de notre étude, l'influence légale que nous prendrons en compte concerne les règles en matière de surveillance fiscale et l'utilisation de la « blackbox » dans l'Horeca.

Six articles traitent de trois thèmes distincts tels que le boni de liquidation (3), l'hygiène (2) et le secteur de l'Horeca (1).

➤ La « Blackbox »

Tout d'abord, la surveillance du secteur de l'Horeca aborde le sujet de la « Blackbox » qui devait être affectée à l'ensemble des établissements afin d'éviter toute fraude possible. On sait que ce secteur engage beaucoup de travailleurs de manière illégale⁷³. L'installation de cette « blackbox » est considérée comme illégale pour plusieurs syndicats et organismes.

« La Fédération Horeca et le Syndicat des indépendants et des PME (SDI) affirment que ce « Big Brother fiscal » est illégal à plus d'un titre. »⁷⁴

De plus, une surveillance à laquelle tous les secteurs sont soumis est la déclaration fiscale. Suite à la sixième réforme de l'Etat, remplir sa déclaration fiscale devient de plus en plus

⁷³ L. Ch., Le Vif, page consultée le 3 mars 2016, [Page Web], *La blackbox illégale ?* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/levif/printarticle/3910793/article>

⁷⁴ L. Ch., Le Vif, page consultée le 3 mars 2016, [Page Web], *La blackbox illégale ?* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/levif/printarticle/3910793/article>

ardu⁷⁵. Depuis 2010, la politique du fisc est de refuser tout dossier envoyé en retard. Cette politique a tout de même porté ses fruits durant deux années. Dans le même temps, les contrôles fiscaux se font plus présents ; pourtant, le fisc a connu un taux de rectification plus faible comparativement aux autres années.

Les questions sont : **Comment les dirigeants d'établissements Horeca abordent-ils le développement de ce projet ? Quelles sont leurs appréhensions par rapport à la « blackbox » ?**

➤ Réglementation liée à l'industrie agroalimentaire

Le deuxième thème abordant la catégorie de la surveillance concerne l'organisation Afscsa (Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire) et les produits alimentaires. Cette organisation est considérée par les petites entreprises comme trop stricte et préjudiciable.

« Carlo Di Antonio (CDH), le ministre wallon en charge du développement durable, avait déjà estimé que « la politique actuelle de l'Afscsa constitue une entrave à la transformation à la ferme, au développement des PME agroalimentaires locales et du circuit court »⁷⁶

Le ministre Willy Borsus admet également qu'il est difficile pour les petits producteurs de faire face à l'ensemble de la réglementation que leur impose l'Agence Fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire.

La problématique liée à ce thème est la suivante : **Comment les contrôles effectués par l'Afscsa sont-ils perçus par les dirigeants des petites entreprises alimentaires ?**

➤ Le boni de liquidation

Le boni de liquidation était devenu dès lors taxable à hauteur de 25% lors du mandat de premier ministre de Monsieur Di Rupo. Mais une mesure transitoire avait été mise en place afin de diminuer l'insatisfaction des indépendants et des dirigeants de PME. Pour eux, ce

⁷⁵ M. Gs., Le Vif, page consultée le 3 mars 2016, [Page Web], *Le casse-tête de la déclaration 2015* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/levif/printarticle/4050882/article>

⁷⁶ M.D., Le Vif, page consultée le 3 mars 2016, [Page Web], *Un Benchmarking pour l'Afscsa* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/levif/printarticle/4165142/article>

boni de liquidation était leur capital retraite. Cette mesure transitoire taxait ce boni de liquidation à 10%. Le gouvernement Michel a mis en place un stratagème pour éviter à ces indépendants et aux dirigeants d'être taxés à 25% et pour bénéficier de ce boni de liquidation. Il a créé une nouvelle rubrique dans le compte du bilan du passif, intitulée « réserve de liquidation », qui permet dès lors une taxation à hauteur de 10%.

« ... L'assemblée générale des actionnaires pourra désormais décider d'affecter tout ou partie du bénéfice – de l'exercice et après impôts – à ce nouveau compte de «réserve de liquidation ». D'année en année, la société devra cependant s'acquitter d'une taxation à raison de 10 % sur les montants mis de la sorte en réserve. Au moment de la liquidation formelle de la société, les montants accumulés au titre de réserve de liquidation pourront être distribués en exemption totale de précompte mobilier et d'impôt des personnes physiques. Cela revient donc ici à payer 10 % au fur et à mesure pour ne pas payer 25 % plus tard... »⁷⁷

De plus, concernant cette réserve de liquidation, il est également possible d'en sortir sous la forme de dividendes 5 ans après avoir injecté le capital dans cette réserve, tout en respectant la logique comptable F.I.F.O. (First in First out). Afin de bénéficier de ce dividende, il faudra s'astreindre au paiement d'un précompte immobilier de 5%⁷⁸.

La problématique liée au boni de liquidation est la suivante : **Les dirigeants d'entreprises sont-ils réceptifs à ces types de modifications législatives ? Les dirigeants sont-ils au courant de ces changements ?**

3.3. Analyse interne

L'outil stratégique utilisé pour la classification des articles de la revue de presse concernant l'environnement interne de l'entreprise est le canevas des 7S de McKinsey. Notre choix s'est porté sur ce modèle stratégique au vu de sa complémentarité par rapport à celui utilisé pour l'environnement externe. Cet outil stratégique permet d'analyser l'environnement interne d'une société grâce aux sept variables qui le constituent. Il est également le plus pertinent par rapport aux autres outils d'analyse interne d'une organisation tels que la chaîne de valeur de

⁷⁷ Damry J-M., Trends Tendances, page consultée le 3 mars, [Page Web], *Des bonis toujours bon à prendre*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4019796/article>

⁷⁸ Coppens J-F., La Libre, page consultée le 3 mars, [Page Web], *La réserve de liquidation*, <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/la-reserve-de-liquidation-551155ef35707e3e9414320f>

Porter ; ce dernier cherche à analyser les fonctions primaires et de soutien d'une entreprise qui créent de la valeur et ne cherchent pas à connaître le fonctionnement de celle-ci, à l'inverse du canevas des 7S de McKinsey.

Ce canevas est constitué de sept variables dont trois appelées « hard » : strategy, structure et systems, définies ci-après.

Les quatre autres variables ont été définies comme « soft » : style, staff, skill et shared value.

Notons que dans la classification des articles de notre revue de presse, nous n'avons pas tenu compte de certaines d'entre elles car aucun article ne traitait les notions qu'elles recouvraient.

3.3.1. Les variables « Hard »⁷⁹

3.3.1.1. *Strategy*

La variable strategy concerne les actions qu'entreprend une organisation pour faire face aux changements ou pour se développer.

Sur base des articles recensés, nous allons aborder le côté « expansion de la zone de chalandise de la PME ». Il s'agit des PME faisant la démarche de conquérir de nouveaux marchés au-delà de la frontière belge. Sept articles traitent de ce sujet, répartis en deux thèmes : le lancement des PME à l'international (3 articles) et l'aide au développement international (4 articles).

➤ Les PME se tournent vers le marché international

Cette volonté de se développer à l'international pour les PME belges constitue une réelle opportunité de croissance. Certaines organisations se sont lancées dans cette aventure. Toutefois, la réflexion et l'accompagnement sont requis. En Europe, environ 25% des PME exploitent ce marché et franchissent les frontières de leur pays. Elles ont cette envie de

⁷⁹ Waterman H., Thomas J.R., Peters J., Philips R., (1980), page consultée le 7 avril 2016 [PDF en ligne], *Structure is not organization*, http://www.tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf , Business Horizons

conquérir de nouveaux marchés qui leur permettront non seulement de croître mais aussi d'être plus résistantes durant les périodes de crise.⁸⁰

Car, selon le directeur général de la commission en charge du marché intérieur et de l'industrie, Monsieur Daniel Calleja Crespo : « *Les entreprises qui ont le mieux résisté à la crise sont celles qui se sont internationalisées, qui ont été chercher des marchés à l'étranger, ...* »⁸¹

La question qui se pose alors est la suivante : **Les PME de Wallonie picarde cherchent-elles une clientèle en dehors des frontières belges de manière à développer leur activité et à renforcer leur position sur le marché ?**

➤ L'aide au développement international de la PME

Les démarches pour se développer à l'international ne sont pas aisées. Une multitude de questions doivent se poser au préalable comme le choix du pays le plus adéquat selon l'activité proposée, les contacts à trouver sur place, la culture du pays, la situation politique, les fournisseurs, les distributeurs, etc.⁸² L'extrait suivant du Trends Tendances nous montre les barrières et les difficultés que peuvent rencontrer les PME qui décident de développer de nouveaux marchés au-delà de leurs frontières.

*« La plupart des PME n'ont pas besoin de nous pour explorer un marché ou une niche à distance. Mais dès qu'il s'agit de choisir parmi plusieurs distributeurs, importateurs ou agents potentiels, les choses se corsent, ne serait-ce que parce qu'une présence (et du temps) sur place s'impose, de même qu'une connaissance de la langue et des coutumes locales »*⁸³.

⁸⁰ De Caebel C., Le Trends Tendances, page consultée le 7 février 2015, [Page Web], *L'Europe appuie la diplomatie économique* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4090060/article>

⁸¹ De Caebel C., Le Trends Tendances, page consultée le 7 février 2015, [Page Web], *L'Europe appuie la diplomatie économique* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4090060/article>

⁸² Contribution Lecteur, La Libre, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *Pourquoi les PME échouent à l'étranger* <http://www.lalibre.be/debats/opinions/pourquoi-les-pme-echouent-a-l-etranger-54ad22f33570d587e328b406>

⁸³ Trends Tendances, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *Se développer à l'étranger* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4098007/article>

Au moment de la réalisation d'expansion internationale des activités de l'entreprise, il est préférable alors de consulter des professionnels pour maximiser le projet. La Région Wallonne met d'ailleurs en place des structures qui aident les PME désireuses de s'installer à l'étranger. L'AWEX, l'Agence Wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers, apporte notamment un soutien afin de faciliter les démarches des PME pour s'internationaliser et favorise les relations économiques entre la Belgique et d'autres pays. Il existe également des structures privées qui aident les PME à se développer à l'international comme le département Trade Development de BNP Paribas Fortis ou le Cidic (cercle international diplomatique et consulaire), organisation européenne. Ces structures supervisent les organismes de développement international présents dans les pays de l'Union Européenne⁸⁴ et donnent des pistes sur les pays vers lesquels les PME doivent se tourner.

Compte tenu des difficultés (langue, coutumes, importateurs, ...) que peuvent rencontrer les PME lorsqu'elles envisagent de se développer à l'étranger, elles ont la possibilité de solliciter de l'aide auprès de divers organismes (BNP) afin que leur expansion soit un succès.

D'où ces questions : **Les PME gèrent-elles de A à Z le développement de nouveaux marchés lors d'une expansion internationale de leur activité ? Quel est le pourcentage de PME qui exploitent les marchés étrangers ? Quelles sont les difficultés rencontrées ? Font-elles appel à des organismes d'aide ?**

3.3.1.2. *Structure*

Cette seconde variable « hard » fait référence à la structure de l'organisation.

Cette catégorie concerne la structure de la PME, elle reprend au total 7 articles abordant 3 thèmes relatifs à l'organisation de l'entreprise. Les thèmes examinés sont : le conseil d'administration (1 article), la structure organisationnelle (3 articles) et la succession d'entreprise (3 articles).

➤ Conseil d'administration

Le premier thème est celui du conseil d'administration. D'un point de vue légal, toute société est dans l'obligation d'en constituer un. De manière générale, bon nombre de dirigeants le

⁸⁴ De Caevel C., Trends Tendances, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *L'Europe appuie la diplomatie économique* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4090060/article>

constituent de membres de leur famille, d'amis, ... comme nous l'explique cet article de Madame Geelkens.

« Dans bon nombre de PME, c'est souvent comme cela que ça se passe : pour se conformer aux règles en vigueur dans les sociétés anonymes ou parfois dans les SPRL, les dirigeants lancent quelques invitations à leurs proches. Amis, parents, famille, entourage... Qui ne seront peut-être pas les plus compétents, mais qui seront susceptibles de les aider à installer cet organe sans trop d'efforts. »⁸⁵

Toutefois, il n'est pas sans risque de faire partie d'un conseil d'administration ; par exemple, en cas de faillite ou fraude, la responsabilité de l'administrateur peut être engagée. Par ailleurs, il est préférable d'inclure des personnes d'expérience au sein de son conseil d'administration ; elles pourront apporter un regard avisé sur la situation de la PME. De plus, la manière de constituer son conseil d'administration peut démontrer de la part des dirigeants une volonté croissance⁸⁶.

Dès lors, voici les problématiques liées à ce sujet : **La composition du conseil d'administration (CA) est-il un facteur déterminant ? Y a-t-il un lien entre la composition des membres du CA et la volonté de croissance ?**

➤ La structure organisationnelle

Le second thème est la structure organisationnelle. Ce thème est central dans l'organisation surtout à partir du moment où elle connaît un développement rapide et important. Le dirigeant d'entreprise est alors incapable de tout mener de front : le financier, les ressources humaines, la logistique, ... c'est pourquoi, une PME doit instaurer une structure organisationnelle pour que l'entreprise puisse vivre au quotidien et dans le futur. Elle doit pouvoir fonctionner grâce à l'organisation de sa structure qui lui permettra de pérenniser son activité⁸⁷ même si la majorité des dirigeants sont réticents à l'idée d'introduire et de déléguer à une personne

⁸⁵ Geelkens M., Le Trends Tendances, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], Administrateur, *un métier (potentiellement) risqué* ! <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4033846/article>

⁸⁶ Geelkens M., Le Trends Tendances, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], Administrateur, *un métier (potentiellement) risqué* ! <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4033846/article>

⁸⁷ Le Trends Tendances, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], *La professionnalisation : la clé du succès* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4098014/article>

extérieure, par crainte de perdre leur autonomie et les rênes de leur société⁸⁸. L'extrait suivant, nous montre l'importance de créer une structure dans une organisation au lieu de se baser sur une personne-ressource.

« Mais arrive le jour où il en faut plus et où ils doivent penser à nommer des cadres moyens pour soutenir cette entreprise à différents niveaux et à mettre en place un processus décisionnel formel. Travailler dans une entreprise à structure horizontale a beau être agréable, ce modèle n'en est pas moins vulnérable. Qu'advierait-il si l'homme à tout faire venait à disparaître ? Le risque existe bel et bien. »⁸⁹

L'instauration de cette structure organisationnelle passe par l'embauche de travailleurs externes et compétents à différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Celle-ci ne peut se développer que grâce à une structure bien en place et au capital humain qui la constitue⁹⁰.

La problématique de ce thème est alors : **Le dirigeant de l'entreprise se repose-t-il sur une structure organisationnelle ou est-il la personne-ressource ?**

➤ La succession d'entreprise

Le dernier thème de cette catégorie est la succession d'entreprise, étape cruciale pour sa survie. Elle reste une question délicate pour le dirigeant d'une PME familiale. Il y a toujours cette préférence de céder son patrimoine, sa société à sa progéniture et non à une tierce personne. Dès lors, le dirigeant est amené à se poser plusieurs questions à savoir si ses héritiers seront compétents et motivés pour reprendre l'entreprise familiale. Toutes ces interrogations sont présentes dans l'esprit du dirigeant. Toutefois, leurs réponses manquent généralement d'objectivité et l'affectif prend le dessus⁹¹.

⁸⁸ Slits V., La Libre Belgique, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], *Les entreprises familiales restent très souvent des affaires ... de familles* <http://www.lalibre.be/economie/actualite/les-entreprises-familiales-restent-tres-souvent-des-affaires-de-familles-557703bf35709a87ac85be75>

⁸⁹ Le Trends Tendances, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], *La professionnalisation : la clé du succès* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4098014/article>

⁹⁰ Le Trends Tendances, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], *Une croissance rapide nécessite de l'organisation* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4098003/article>

⁹¹ Camillara P., Le Trends Tendances, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], *Quand les deux font la paire* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/levif/printarticle/4056146/article>

La problématique liée à ce dernier thème pose la question suivante : **A qui céder ou vendre son entreprise ?**

3.3.1.3. *Systems*

La dernière variable « hard » est la variable « système ». Elle fait référence aux différents processus de l'entreprise. Dans notre cas, nous nous référerons au processus de e-commerce. D'ailleurs, nous avons recensé 3 articles traitant de ce sujet dans notre revue de presse.

➤ Le e-commerce

Le « e-commerce » est actuellement une pratique devenue courante dans notre société. Ce système d'achat et de vente des produits en ligne ne cesse de faire de nouveaux adeptes. Selon la fédération du commerce et des services, 64% de la population belge effectue des achats sur internet... c'est 4% de plus qu'en 2014. Cela représente 440 000 consommateurs de plus sur le marché du e-commerce en Belgique⁹².

Parallèlement, d'autres études menées par la FEVAD (Fédération du e-commerce et de la vente à distance) et COMEOS (Fédération du commerce et des services) montrent que le chiffre d'affaires du commerce en ligne croît d'année en année. En comparaison avec 2014, le chiffre d'affaires du e-commerce a augmenté de 15% pour atteindre 6,46 milliards d'euros⁹³. Cependant, les entreprises belges présentes sur le marché du e-commerce sont minoritaires par rapport aux entreprises étrangères⁹⁴. Les conséquences de cette faible présence sont qu'une partie importante des achats effectués sur internet part vers des pays étrangers, « *la perte totale s'élève à trois milliards d'euros* »⁹⁵.

Le chiffre d'affaires en ligne augmente donc en même temps que le nombre de consommateurs. Cette tendance se constate également au niveau européen. Selon les chiffres donnés par la FEVAD, le chiffre d'affaires du e-commerce a connu une augmentation de 14%

⁹² Comeos, page consultée le 7 février 2016, [Pdf en Ligne], *E-commerce Belgium 2015* http://www.comeos.be/files/docs/COMEOS_E-commerce-2015.pdf

⁹³ Comeos, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *Croissance du commerce en ligne de 15% en 2015* <http://www.comeos.be/menu.asp?id=13242&lng=fr>

⁹⁴ De Wasseige J-C., Le Trends Tendances, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *Une alliance pour le e-commerce*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4058796/article>

⁹⁵ Comeos, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *Croissance du commerce en ligne de 15% en 2015* <http://www.comeos.be/menu.asp?id=13242&lng=fr>

par rapport à 2013 pour atteindre un chiffre d'affaires au niveau européen de 423,8 milliards d'euros⁹⁶.

La Belgique suit cette tendance. Elle reste malgré tout peu concurrentielle à l'échelle mondiale. Cette situation est à attribuer partiellement à la législation à laquelle sont soumises les entreprises de vente en ligne mais également au taux de TVA, au coût salarial, à la sécurité des produits, à une livraison trop onéreuse,...⁹⁷.

Ainsi par exemple, le travail effectué pour des entreprises de vente en ligne entre 20h00 et 6h00 est considéré comme du travail de nuit alors que les pays voisins ne sont pas soumis à cette législation⁹⁸. Cela a pour conséquence de provoquer un coût salarial plus important par rapport à nos voisins. Dès lors, les centres de distribution ne travaillent pas de nuit. Cela pose un problème dans l'acheminement des colis et rend moins concurrentielles les entreprises belges qui font du commerce en ligne. La conséquence directe est que ces entreprises déplacent leur centre logistique vers des pays limitrophes afin de pouvoir travailler de nuit et ainsi organiser plus rapidement les livraisons du lendemain. Cependant, Kris Peeters, ministre de l'Emploi, sensibilisé à cette problématique a engagé des pourparlers afin de trouver une solution. En effet, de nombreuses entreprises quittent le pays, provoquant des licenciements dans le secteur⁹⁹. Au début 2016, des accords entre les partenaires sociaux ont abouti et ont permis des modifications de la législation dans le secteur du e-commerce comme l'autorisation du travail de nuit¹⁰⁰.

Les problématiques relatives à ce thème sont : **Quels sont les freins et les opportunités du e-commerce pour les PME ?**

⁹⁶ FEVAD, page consultée le 7 février 2016, [Pdf en ligne], *Les chiffres clé 2015* http://www.fevad.com/uploads/files/Enjeux%202015/CHIFFRES_CLES_2015.pdf

⁹⁷ Comeos, page consultée le 8 février 2016, [Page Web], *E-commerce : le secteur en plein boom* <http://www.comeos.be/printpdf.asp?id=7568&lng=fr&tt=1>

⁹⁸ Comeos, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *Croissance du commerce en ligne de 15% en 2015* <http://www.comeos.be/menu.asp?id=13242&lng=fr>

⁹⁹ Groupe S, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *E-commerce belge : l'interdiction du travail est-elle maintenue ?* http://www.groups.be/1_74657.htm

¹⁰⁰ Groupe S, page consultée le 4 mai 2016, [Page Web], *Le travail de nuit est dorénavant possible pour le e-commerce,* http://www.groups.be/1_78432.htm

3.3.2. Les variables « Soft »

Ces variables « soft » sont considérées comme informelles. Elles sont tout aussi importantes que les variables « hard » car, sans les variables : « style », « skills », « staff » et « shared value », il serait impossible d'établir une stratégie, une structure (Waterman H., Thomas J.R., Peters J., Philips R., 1980).

3.3.2.1. *Staff*

Cette variable est scindée en deux dimensions : la première concerne entre autres le programme de formation, la grille salariale, ... La seconde concerne des notions telles que la motivation, l'attitude, le comportement, ... (Waterman H., Thomas J.R., Peters J., Philips R., 1980).

Pour cette variable « staff », nous allons aborder les thèmes suivants : la coopération d'entreprises (2 articles) et le recrutement des travailleurs (4 articles).

➤ Coopération d'entreprises

Le thème « coopération d'entreprises » fait référence aux ressources humaines et plus précisément au récent concept de coopération d'entreprises. Cette stratégie coopérative est une mutualisation, une mise en commun des ressources. En réalité, certaines PME ou TPE doivent faire appel de manière régulière à un juriste, un comptable, un informaticien, ... Cependant, elles n'ont ni les besoins ni les moyens financiers d'engager une personne à temps plein pour remplir cette fonction. La stratégie coopérative met à disposition des personnes au service des PME grâce à une affiliation à un groupe, à une entreprise¹⁰¹. Les travailleurs sont donc engagés par une entreprise et celle-ci alloue les travailleurs qui exercent une fonction particulière aux différentes entreprises affiliées qui en ont besoin.

Illustrons cette stratégie coopérative par un exemple : un comptable est engagé par l'entreprise principale c'est-à-dire un groupement coopératif. Celle-ci met à disposition le travailleur pour l'entreprise A, l'entreprise B et l'entreprise C. Le travailleur en question ira le lundi et le mardi à l'entreprise A pour effectuer le travail demandé, le mercredi et le jeudi, il travaillera pour l'entreprise B et le vendredi il se rendra à l'entreprise C. La manière dont les choses sont gérées nous montre que le groupement coopératif répond efficacement aux

¹⁰¹ G.V.D.N., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web] *Stratégie coopérative*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3968817/article>

besoins des entreprises qui y font appel et confirme l'inutilité d'engager à temps plein un travailleur. Cette coopération permet alors de satisfaire les besoins de chaque entrepreneur.

La figure 5 illustre le fonctionnement de ce groupement d'employeurs

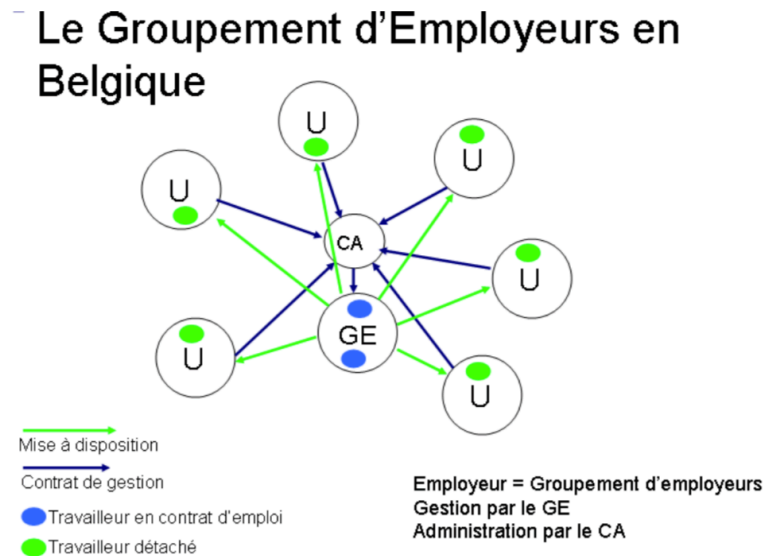


Figure 7: Groupement d'employeurs en Belgique¹⁰²

Malheureusement, ces groupements d'employeurs ne sont pas très nombreux en Belgique. En France par contre, ce phénomène prend de l'ampleur. « Le groupement d'employeurs » est un rassemblement de plusieurs entreprises qui s'unissent afin d'engager des travailleurs pour les entreprises appartenant à ce groupement. Ce concept est favorable à l'entreprise et aux travailleurs, c'est une relation « win-win »¹⁰³

« Le travailleur fait partie intégrante du personnel, il connaît l'entreprise, ses collègues, la politique interne, ... C'est vraiment un employé »¹⁰⁴.

« La formule est aussi gage de sécurité pour le salarié. Administrativement, il ne connaît qu'un seul employeur : le groupement, lequel se charge de facturer ensuite les heures travaillées aux différents patrons. Cela lui permet de disposer d'un contrat à

¹⁰² Groupement d'employeurs de Belgique, page consultée le 16 mai 2016, [Pdf en ligne], *Groupement d'employeurs de Belgique*, http://www.uvcw.be/no_index/adl/groupement-employeur-belgique.pdf

¹⁰³ De Caebel C., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web] *Employeurs unis pour engager la perle rare*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4002957/article>

¹⁰⁴ De Caebel C., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web] *Employeurs unis pour engager la perle rare*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4002957/article>

durée indéterminée et d'accumuler des expériences professionnelles très diversifiées »¹⁰⁵.

Ce groupement d'employeurs est une très bonne alternative pour répondre aux besoins sporadiques et conjoncturels des PME et TPE d'où la problématique liée à ce thème : **Les PME utilisent-elles la coopération d'entreprises ? En connaissent-elles le concept ?**

➤ Le recrutement des travailleurs

Ce thème fait référence au recrutement des jeunes diplômés mais également aux travailleurs considérés comme « seniors ». Ce thème a été abordé dans 4 articles constituant notre échantillon.

Compte tenu du paysage socio-économique, l'embauche concerne les « junior » appelés « groupe à risque » (jeunes de moins de 26 ans)¹⁰⁶ et les « senior » (dès 45 ans dans le milieu professionnel)¹⁰⁷. Auparavant, les grandes sociétés engageaient les jeunes diplômés et leur faisaient confiance. Actuellement, cette pratique n'est plus de mise : « *Ce sont les PME qui accueillent proportionnellement plus de jeunes dans leurs entreprises* »¹⁰⁸. La recherche d'un travail reste une épreuve difficile. Les « senior » rencontrent d'ailleurs les mêmes difficultés lorsqu'ils sont victimes d'un licenciement. Même si ces travailleurs possèdent une expertise, les employeurs redoutent notamment leurs exigences salariales.

¹⁰⁵ Quoistiaux G., Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web], *Les grandes entreprises embauchent-elles encore les jeunes diplômés ?*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3953035/article>

¹⁰⁶ Syndicat des indépendants & PME, page consultée le 30 janvier 2016, [Page Web], *Emplois tremplin – Des moyens supplémentaires pour l'insertion de groupe à risque*, <http://www.sdi.be/nouvelles/emplois-tremplins-des-moyens-supplementaires-pour-l-insertion-de-groupes-risque>

¹⁰⁷ Geelkens M., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web]

Seniors dans l'entreprise : mode d'emploi, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4149371/article>

¹⁰⁸ Quoistiaux G., Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web], *Les grandes entreprises embauchent-elles encore les jeunes diplômés ?*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3953035/article>

« Le taux d'activités des 55-64ans est comparativement plus faible en Belgique que la moyenne européenne. Une alternative qui pourrait satisfaire « les seniors et les juniors » est de transmettre les compétences entre ces deux catégories de travailleurs»¹⁰⁹.

Afin d'augmenter le taux d'activité pour ces deux catégories de travailleurs, le vice-premier ministre et ministre de l'Emploi et de l'Economie, Kris Peeters, a émis une proposition qui concerne « l'emploi-tremplin » (l'écolage). Celle-ci a été acceptée par le conseil national du travail. Comme l'extrait ci-dessus l'indique, il s'agirait de l'accompagnement d'un « junior » par un « senior ». En substance, « l'emploi-tremplin » consiste dans l'octroi de moyens financiers lorsque les entreprises y font appel¹¹⁰.

Plusieurs questions surgissent alors : **Quelles sont les raisons pour lesquelles les dirigeants souhaitent engager un profil « Senior » ou « Junior » ? L'écolage existe-t-il dans les PME ?**

3.3.2.2. *Skill (compétence)*

Cette variable fait référence aux compétences que détiennent les travailleurs au sein de l'organisation.

Aucun article issu de la revue de presse ne traite pas de ce sujet. Dès lors, la variable « Skill » n'est pas développée dans cette partie du travail ni dans la suite.

3.3.2.3. *Style*

Cette variable se réfère au style de management au sein de l'entreprise.

Au sein des articles recensés dans notre revue de presse, aucun ne parle de cette variable. C'est pourquoi, nous ne la développerons pas dans la suite du travail.

¹⁰⁹ Quoistiaux G., Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web], *Les grandes entreprises embauchent-elles encore les jeunes diplômés ?*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3953035/article>

¹¹⁰ Service public fédéral emploi, Travail et concertation sociale, page consultée le 30 janvier 2016, [Page Web] *Emplois tremplins : davantage de moyens pour les secteurs faisant des efforts supplémentaires*, <http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=43448>

3.3.2.4. *Shared value (valeur partagée)*

Cette variable est centrale par rapport au canevas stratégique de McKinsey. L'organisation se développe, évolue autour de cette valeur qui a contribué à sa construction. Chaque variable est animée par la valeur centrale de l'entreprise.

Aucun article n'aborde cet aspect de l'environnement interne de l'organisation ; c'est pourquoi, elle n'a pas été développée.

3.4. Conclusion de la revue de presse

Pour conclure, les articles recensés dans cette revue de presse reprennent une multitude de thèmes différents ; parfois, certains articles développent des mêmes sujets. Afin de pouvoir les placer sous une bannière identique, nous avons utilisé une classification qui suit la même logique que l'analyse des 7S de McKinsey et l'analyse PESTEL.

Mais, le but primordial de cette revue de presse est d'identifier les thèmes émergents de cette phase exploratoire. Leur identification a permis la réalisation de la suite du travail. Toutefois, il a été nécessaire d'établir une sélection parmi l'ensemble des thèmes abordés.

De chaque thème découle une problématique à laquelle nous tenterons dès lors de répondre en fonction des thèmes choisis. Ceux repris pour l'élaboration du questionnaire sont les suivants :

3.4.1. L'environnement externe (Analyse PESTEL)

- **La politique gouvernementale** est incluse dans l'influence politique. Les questions relatives à ce thème sont les suivantes : Les PME connaissent-elles les décisions politiques prises ? Comment perçoivent-elles l'impact de ces mesures ?
- **Le paiement tardif** relève de l'influence économique. La problématique liée à ce thème est : Les PME font-elles face à ce problème ? Utilisent-elles les moyens mis à leur disposition pour résoudre ce type de problème ?
- **Les services aux PME** se rapporte également à l'influence économique. Les questions associées à ce thème sont : Les PME font-elles appel aux services mis à leur disposition ? Lesquels ? A quelle fréquence ?
- **La cybercriminalité** est issue de l'influence technologique et s'intéresse aux questions suivantes : Que mettent en œuvre les PME pour se protéger des

cyberattaques ? Sont-elles conscientes du danger permanent auquel elles sont exposées ?

3.4.2. L'environnement interne (7S de McKinsey)

- **Le conseil d'administration**, ce thème est issu de la variable « structure ». La problématique liée à ce thème est la suivante : La composition du conseil d'administration (CA) est-il un facteur déterminant ? Y a-t-il un lien entre la composition des membres du CA et la volonté de croissance ?
- **Le e-commerce**, ce thème a été associé à la variable « systems » ; les questions relatives au e-commerce sont les suivantes : Quels sont les freins et les opportunités du e-commerce pour les PME ?
- **La coopération d'entreprises** dépend de la variable « staff ». Les questions qui y sont liées sont les suivantes : Les PME utilisent-elles ce phénomène de coopération d'entreprises ? Le connaissent-elles ?
- **Le recrutement de travailleurs** découle de la variable « staff » et nous amène aux questions suivantes : Quelles sont les raisons pour lesquelles les dirigeants souhaitent engager un profil « Senior » ou « Junior » ? L'écolage existe-t-il dans les PME ?

Plusieurs raisons sont à invoquer pour les thèmes qui n'ont pas été sélectionnés pour la suite du travail. Premièrement, certains ne sont pas pertinents. Comme ils étaient présents dans la revue de presse, il était normal de les présenter. Deuxièmement, des thèmes ont déjà fait l'objet de recherche dans des éditions précédentes du baromètre concernant les entreprises de Wallonie picarde. Les thèmes qui ne seront pas abordés dans la suite du travail sont les suivants : Les PME se tournent vers le marché international, l'aide au développement international de la PME, la structure organisationnelle, la succession d'entreprise, le tissu économique, le financement, la législation liée au travail, la blackbox et la réglementation liée à l'industrie alimentaire.

4. Choix des thèmes du questionnaire

Il n'y a pas eu, auprès de différents experts, d'étape de pré-enquête qualitative qui aurait consisté à obtenir un retour sur les éléments identifiés dans la revue de presse et la problématique qui y est associée. Ces experts sont des personnes impliquées dans l'activité de la région (exemple : chambre de commerce, responsables d'organismes de développement). Cette étape n'a pas été réalisée faute de temps.

De ce fait, une discussion a été organisée avec le promoteur et le co-promoteur qui nous ont encadrés dans ce travail. Ce sont les thèmes les plus pertinents, ceux qui feraient l'objet du questionnaire administré aux entreprises de Wallonie picarde qui ont été choisis. Dès lors, la manière de procéder s'est différenciée de la version initiale. Nous avons travaillé sur des problématiques et non sur base d'hypothèses.

5. Elaboration et administration du questionnaire quantitatif

Il s'agit d'élaborer un questionnaire (en grande majorité constitué de questions fermées) pour tester les problématiques identifiées lors de l'étape revue de littérature. Ce questionnaire sera administré auprès d'un échantillon représentatif de dirigeants de PME. (Le questionnaire est visible en annexe n°2)

Il n'a pas été nécessaire de définir un échantillon. L'envoi du questionnaire a été facilité par la collaboration de la société WAPInvest qui élabore chaque année un baromètre sur l'activité économique de la Wallonie picarde et qui a fait parvenir les questions aux PME par le biais de son carnet d'adresse¹¹¹. Cette zone géographique correspond à la province du Hainaut occidental (cf. Introduction).

Le questionnaire s'est plus particulièrement articulé autour des thèmes sélectionnés afin de répondre aux problématiques identifiées dans ces thèmes. Nous avons employé plusieurs types de questions pour évaluer les perceptions des dirigeants. Dès lors, plusieurs formes ont été utilisées :

- Des questions de type fermé : elles permettent de poser des conditions et d'identifier le répondant telle que l'identification de la structure juridique de l'entreprise. Elles évitent le risque de répondre à des questions qui ne concernent pas l'entreprise interrogée.
- Des questions utilisant une échelle de Likert : elles permettent de connaître le degré d'accord par rapport à certaines problématiques ou autres types de questionnements. Par exemple, le degré d'accord vis-à-vis des raisons pour lesquelles les dirigeants ont engagé un profil « junior » ou « senior ».
- Des questions de type ouvert : elles offrent la possibilité aux dirigeants d'entreprise d'argumenter leur position, de donner les raisons qui les poussent à effectuer certains choix ou à se trouver dans certaines situations. Pour la majorité des questions posées, il était possible de s'exprimer via la case « Autre ».

¹¹¹ Site officiel de WAPInvest, page consultée le 5 août 2016, [Page web], *WAPInvest : le partenaire du financement des entreprises de Wallonie picarde*, <http://www.hocinvest.be/index.php>

6. Analyse des résultats du questionnaire

Dans ce point, une interprétation statistique des résultats sera réalisée suite au questionnaire complété par les dirigeants d'entreprise. Nous allons aborder les différents thèmes du questionnaire et les analyser.

6.1. Présentation de l'échantillon

Le questionnaire a été accessible aux entreprises de Wallonie picarde au début de la seconde semaine de juin. Les réponses ont été clôturées en date du mercredi 20 juillet. Durant cette période, un rappel a été envoyé auprès des dirigeants d'entreprise afin d'atteindre le nombre de 50 réponses préalablement fixé avec Madame Ducarroz.

Un premier obstacle à l'interprétation statistique a surgi : le nombre de dirigeants ayant rempli le questionnaire envoyé par mail. Voici un récapitulatif du nombre de questionnaires remplis complètement.

	Tournai		Ath		Mouscron		
	Production	Service	Production	Service	Production	Service	
Très petite entreprise (TPE)	2	5	4	3	2	/	16
Petite entreprise (PE)	2	2	/	/	/	/	4
Moyenne entreprise (ME)	1	1	1	4	/	2	9
Total	5	8	5	7	2	2	29

Tableau 1: Distribution des répondants

Dans la suite du travail, nous allons regrouper toutes ces réponses dans le même ensemble. En effet, nous n'allons pas faire de distinction entre les différentes tailles d'entreprise (TPE-PE-ME) ni entre leur type d'activité (production-service) du fait du nombre peu important de répondants dans chacune de ces catégories.

7. Présentation des tests statistiques

Une fois les données récoltées, une analyse quantitative a été nécessaire. Deux tests statistiques ont été utilisés afin de connaître la significativité des résultats obtenus.

7.1. Test relatif à une fréquence¹¹²

Dans le questionnaire envoyé aux dirigeants d'entreprise, plusieurs questions sont soumises à des tests relatifs à une fréquence afin de connaître la significativité des résultats. Il est alors nécessaire de tester des hypothèses (sur base des résultats), trois cas sont possibles. Toutefois, seulement un des trois cas nous intéresse :

$$H_0 : p = p_0$$

$$H_1 : p > p_0$$

Nous cherchons à tester si la proportion obtenue de notre échantillon peut être validée ou non, comme étant supérieure à proportion fixée ($0,5 = p_0$). Pour ce faire, on fait appel à plusieurs composantes :

- Fréquence = le nombre de fois que la valeur est donnée (f)
- Proportion = la fréquence divisée par la taille de l'échantillon (p)
- Échantillon = le nombre de répondants (n)

La fréquence f peut, si l'échantillon est exhaustif, être approchée par une loi normale de moyenne $p = p_0$

Et d'écart-type :

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}$$

La variable centrée réduite étant égale à :

$$T = \frac{(f-p_0)}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}$$

Pour nos tests, nous prenons un risque $\alpha = 5\% = \text{Prob}(H_1 \text{ acceptée} \mid H_0 \text{ vraie}) = \text{Prob}(f > b \mid p = p_0)$. Grâce à l'utilisation de la table de la loi normale centrée réduite, on peut calculer b. Une fois le calcul effectué, deux possibilités s'offrent à nous :

Si la variable centrée réduite est égale à $T < b$ alors, on accepte H_0

$$\text{d'écart-type : } \sigma_0 = \sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}$$

Si la variable centrée réduite est égale à $T > b$ alors, on accepte H_1

$$\text{d'écart-type : } \sigma_0 = \sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}$$

La variable centrée réduite étant égale à :

$$T = \frac{(f-p_0)}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}$$

Dans notre cas, notre échantillon (n=29) nous semble petit par rapport à la condition de l'effectif (n) assez grand pour qu'il suive une loi normale centrée réduite. Même si notre échantillon est trop petit, ce test reste malgré tout une indication, donne une tendance.

7.2. Loi de jugements catégoriques

Dans le questionnaire soumis aux dirigeants d'entreprises, plusieurs questions utilisaient des échelles de Likert, de satisfaction et temporelles. L'analyse de jugement catégorique permet d'attribuer un rang à chaque stimulus. Une interprétation est alors possible pour ces stimuli ainsi qu'une interprétation de la distance entre deux stimuli ¹¹³.

Cette analyse de jugement catégorique ne peut se faire que grâce à l'utilisation du logiciel CATEGO, disponible à l'UCL-Mons. Elle permet de classer les différents stimuli et de les positionner selon un ordre de valeur. Afin que cette analyse soit validée, l'écart moyen absolu (EMA) doit être le plus petit possible ¹¹⁴ et il doit être impérativement inférieur à 10% ¹¹⁵.

Voici une représentation du logiciel CATEGO sur base des données issues du questionnaire relatif au thème de la coopération d'entreprises.

	Je ne connais pas du tout	Je connais très peu	Je connais moyennement	je connais assez bien	je connais très bien
Partage de ressources humaines	9	12	6	2	0
ressources matérielles	13	12	3	1	0
Achats groupés	11	8	7	3	0
lieux de travail	11	8	6	4	0

TEST	Somme des écarts absolus	0,373099	
	EMA	0,031092	valide



Voici l'écart moyen absolu (EMA)

Il s'agit de la significativité de l'analyse

¹¹³ Derbaix, (1995), *Introduction à quelques méthodes d'analyse statistique*

¹¹⁴ Derbaix C. Et Giorgi M., *L'apport des échelles unidimensionnelles dans l'étude de l'image de marque*

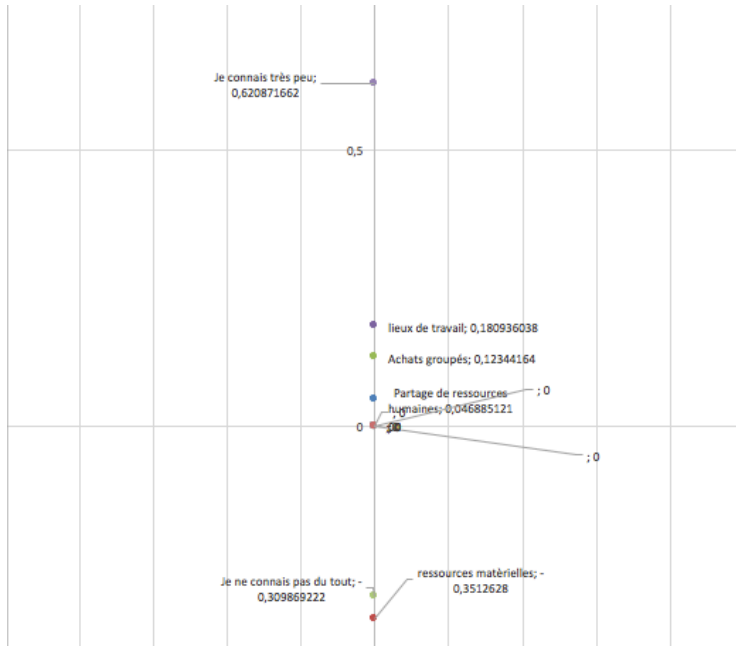
¹¹⁵ Derbaix, (1995), *Introduction à quelques méthodes d'analyse statistique*

Stimuli	Valeurs	0
Partage de ressources hum	0,046885121	0
ressources matérielles	-0,3512628	0
Achats groupés	0,12344164	0
lieux de travail	0,180936038	0

Les stimuli ont obtenu une valeur pour chacun d'entre eux.

Catégorie	Valeurs	0
Je ne connais pas du tout	-0,309869222	0
Je connais très peu	0,620871662	0
Je connais moyennement	1,413498153	0
je connais assez bien	4,2648	0
je connais très bien	4,2648	0

Chaque catégorie est délimitée par une borne et une valeur leur y est associée.



Voici la représentation graphique du logiciel CATEGO, elle nous montre les bornes qui délimitent chacune des catégories ainsi que les stimuli présents dans chacune de ces catégories. Dans ce cas-ci, nous pouvons remarquer par exemple qu'ils connaissent plus « les achats groupés » que « les ressources matérielles ». Dans l'absolu, ils ne connaissent aucun des deux. Chaque stimulus a obtenu une valeur inférieure à la valeur de la borne « je connais très peu ». De ce fait, tous les stimuli présents en-dessous (à savoir le stimulus qui a une valeur inférieure à celle de la borne) de cette borne font partie de la catégorie inférieure : « Je ne connais pas du tout »¹¹⁶.

¹¹⁶ Derbaix C. Et Giorgi M., *L'apport des échelles unidimensionnelles dans l'étude de l'image de marque*

8. Analyse des résultats de l'environnement interne des entreprises

Cette partie du travail analyse les thématiques sélectionnées. Ce point répond aux problématiques posées par des items choisis à la fin de notre revue de presse et développés dans notre questionnaire. Nous mettons en évidence les réponses obtenues en fonction des problématiques identifiées préalablement à la constitution du questionnaire.

Il nous faut signaler que plusieurs questions restent en suspens dans cette partie analyse de résultats à cause du faible nombre de questionnaires dont nous disposons.

8.1. Environnement externe

8.1.1. La politique gouvernementale (influence politique)

Les PME connaissent-elles les décisions politiques prises ? Comment perçoivent-elles l'impact de ces mesures ?

Les dispositions prises par les actuels gouvernements fédéral et régional restent très peu connues par l'ensemble des dirigeants. Ces résultats sont inquiétants. En effet, elles sont destinées non seulement à favoriser le développement des PME et TPE mais aussi à leur donner les moyens de rester concurrentielles. Ainsi, par exemple, très peu d'entre elles parmi notre échantillon peuvent mesurer l'effet que ces mesures gouvernementales auront sur l'activité de leur entreprise.

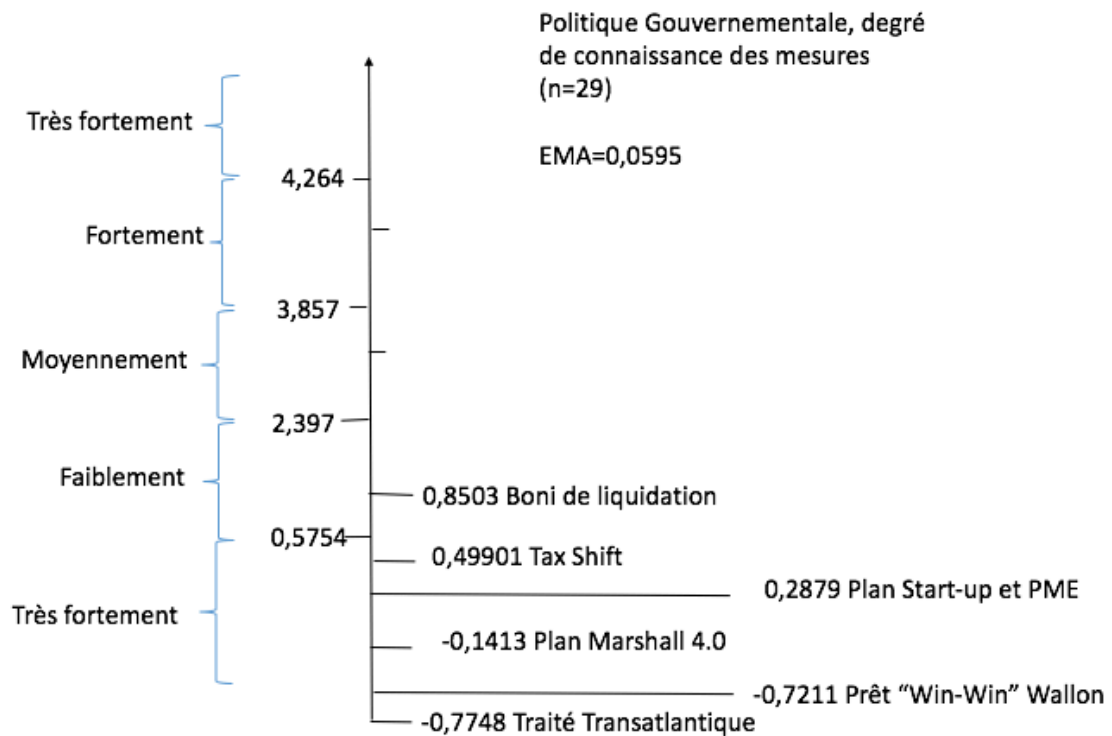


Figure 8: Graphique CATEGO concernant le degré de connaissance des mesures politiques

La question vient alors à se poser de comment sensibiliser efficacement, concrètement les PME à ces nouvelles prises de décisions. On pourrait alors supposer que l'information diffusée par les médias ne soit pas suffisamment attractive pour que les dirigeants des PME cherchent à en savoir plus.

8.1.2. Les services aux PME (influence économique)

Les PME font-elles appel aux services mis à leur disposition ? Lesquels ? A quelle fréquence ?

Le but est d'offrir aux PME la possibilité de faire appel à des entreprises externes pour répondre à leurs besoins. Dans notre échantillon, les entreprises ne font jamais appel à des services externes pour les questions qui concernent le marketing et l'audit énergétique. Pourtant, de temps à autre, elles sollicitent les services d'expertise juridique et financière. L'utilisation d'un service ayant trait aux ressources humaines se fait plus rarement.

Les PME de notre échantillon qui ont fait appel aux services d'expertise financière¹¹⁷ et juridique¹¹⁸ et à celui de la gestion des ressources humaines¹¹⁹ sont satisfaites.

Les dirigeants de PME qui ne font pas appel aux services externes sembleraient ne pas être prêts à s'engager dans cette voie.

8.1.3. Le paiement tardif (influence économique)

Les PME font-elles face à ce problème ? Utilisent-elles les moyens mis à leur disposition pour résoudre ce type de problème ?

Il constitue une des causes courantes de faillite. En effet, le paiement tardif des clients peut générer de véritables désastres au sein des entreprises.

86% des entreprises interrogées annoncent qu'elles font face à des retards de paiement. 20 dirigeants sur 29 nous signalent que 20% minimum de leur clientèle effectuent des paiements hors délai.

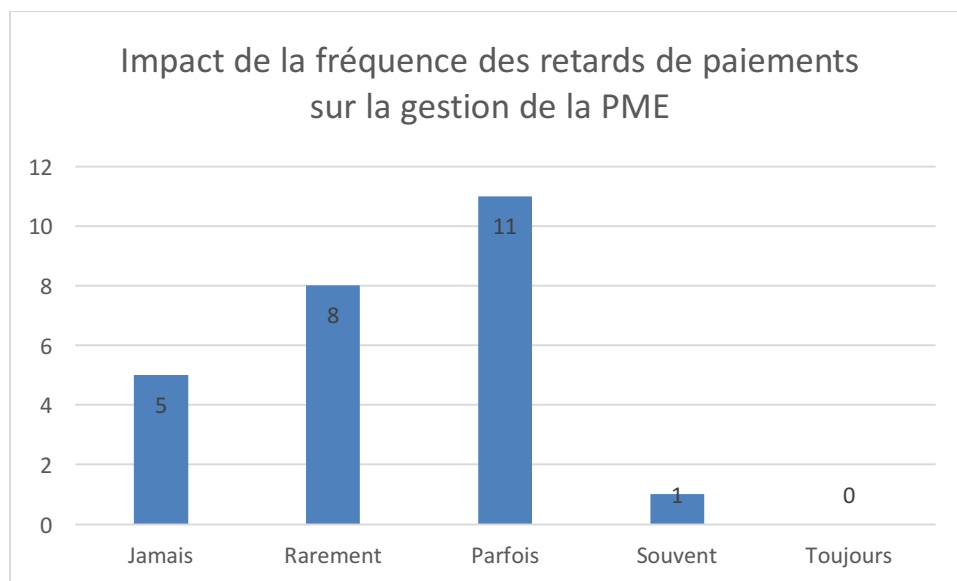


Figure 9 : Impact de la fréquence des retards de paiements sur la gestion de la PME

20% des PME amenées à faire face à des retards de paiement ne sont jamais mises en difficulté dans la gestion de leur entreprise. Pour juguler le phénomène, plusieurs solutions

¹¹⁷ Test relatif à une fréquence (b (0,67) < f (0,86) H₁ Acceptée

¹¹⁸ Test relatif à une fréquence (b (0,66) < f (0,88) H₁ Acceptée

¹¹⁹ Test relatif à une fréquence (b (0,69) < f (0,72) H₁ Acceptée

sont à la disposition des PME telles que des sociétés de recouvrement, des institutions bancaires, des sociétés spécialisées ou un processus interne au sein de l'entreprise.

Finalement, parmi toutes les possibilités existantes, 9 entreprises sur 10 ont recours au processus interne pour recouvrer les créances.

8.1.4. La cybercriminalité (influence technologique)

Que mettent en œuvre les PME pour se protéger des cyberattaques ? Sont-elles conscientes du danger permanent auquel elles sont exposées ?

La cybercriminalité est un fléau qui prend de plus en plus (tous domaines confondus) d'ampleur. Bien que conscientes qu'elles puissent faire l'objet de cyberattaques, 16 entreprises de notre échantillon (n=29) affirment ne pas savoir si elles en ont été victimes ou pas.

Parmi les 13 entreprises conscientes d'avoir été touchées par une cyberattaque, aucune d'entre elles n'a été ni fortement ni très fortement impactée.

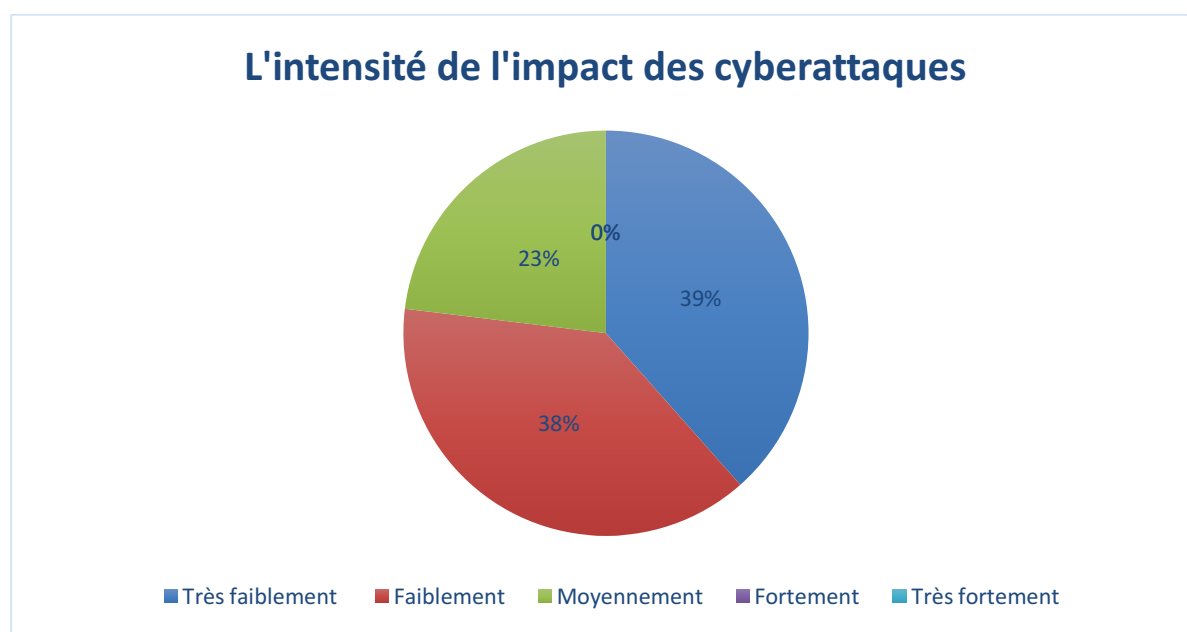


Figure 10 : impact de la cybercriminalité

Par contre, 75% des dirigeants interrogés annoncent qu'ils disposent d'un système de sécurité. Notons que 17% des entreprises de notre échantillon ont un sentiment mitigé par rapport à l'acquisition d'un système de sécurité car elles restent dans le doute par rapport au risque qui

les menace. Pourtant, les dirigeants des PME considèrent l'investissement d'un système de sécurité comme étant peu coûteux et d'une mise en place peu complexe.

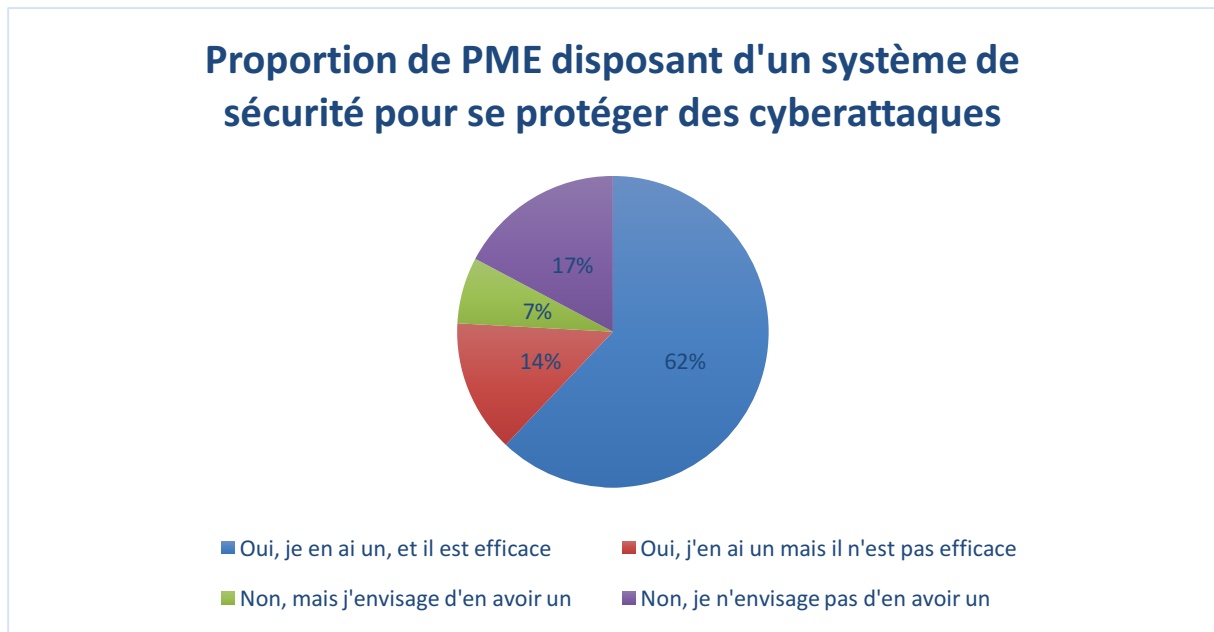


Figure 11 : Proportion de PME disposant d'un système de sécurité pour se protéger des cyberattaques

8.2. Environnement interne

8.2.1. Le conseil d'administration (variable « structure »)

La composition du conseil d'administration est-il un facteur déterminant ?

D'un point de vue légal, toute société est tenue de mettre sur pied un conseil d'administration. Le choix des personnes qui vont le constituer est primordial car il pourrait être un indicateur de l'ambition de croissance des dirigeants de PME.

Le nombre de membres dans le conseil d'administration

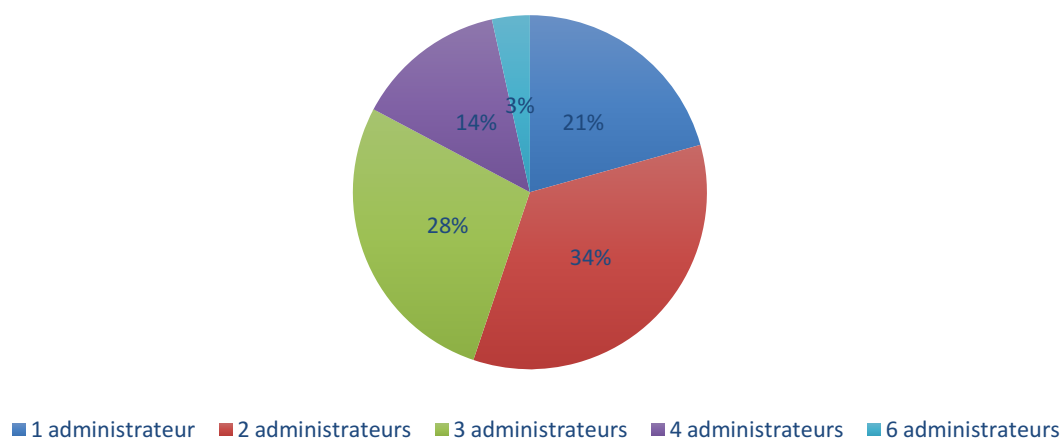


Figure 12 : Le nombre de membres dans le conseil d'administration

Au regard de notre échantillon, il apparaît que 79 % des conseils d'administration des entreprises sont constitués de 2 personnes ou plus¹²⁰. Notons que 8 conseils d'administration sur 29 ne sont pas composés de membres de la famille fondatrice de l'entreprise. De nombreuses raisons motivent les entreprises à inclure une personne plutôt qu'une autre au sein du conseil d'administration. Nous retiendrons celles qui apparaissent préférentiellement et le plus fréquemment à savoir : les compétences de l'administrateur qui constituent une valeur ajoutée pour l'entreprise, le lien qui existe entre les administrateurs (« parce que nous connaissons la personne ») et finalement, le réseau de connaissances que possède l'administrateur.

Y a-t-il un lien entre la composition des membres du conseil d'administration et la volonté de croissance ?

En réalité, sur base des entreprises interrogées, ni la composition du conseil d'administration ni la profession des administrateurs n'affectent la volonté des entreprises d'investir et de croître. Toutefois, elles manifestent des préférences en matière d'investissement : 8 entreprises sur 10 investiront dans le matériel d'exploitation, 51% dans les bâtiments, 79% dans l'embauche de nouveaux employés, 62% dans l'extension de la zone de chalandise, 76% dans les produits ou services et 51% dans la diversification des activités.

¹²⁰ Test relatif à une fréquence ($b(0,65) < f(0,79)$) H_1 acceptée

8.2.2. Le e-commerce (variable « system »)

Quels sont les freins et les opportunités du e-commerce pour les PME ?

Le « e-commerce » est une nouvelle forme de commerce qui prend de plus en plus de place dans le quotidien des gens. Les chefs d'entreprise s'interrogent alors sur ce moyen alternatif de vente.

Les problématiques de base posées pour ce thème étaient de savoir quels sont les freins et les opportunités pour les PME de développer le e-commerce mais également de mesurer l'attrait qu'elles ont au développement de l'outil informatique à savoir, l'utilisation d'internet comme interface permettant de partager des informations sur l'entreprise, sur les produits ou sur d'autres types de fonctionnalités. La quasi-totalité des entreprises détiennent un site internet.

Parmi les répondants, la question centrale de ce thème était de savoir si ces entreprises en question entreprennent ou ont entrepris des démarches pour développer le e-commerce. Le schéma suivant, nous montre la propension des personnes qui répondent à cette question.

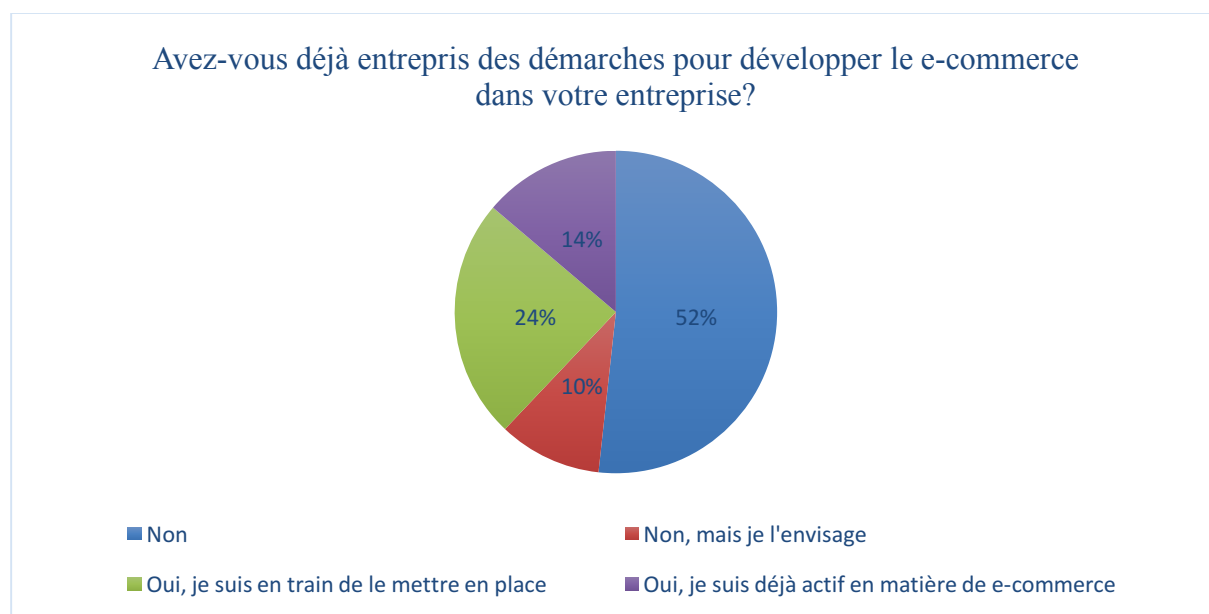


Figure 13: Graphique concernant la propension d'entreprises désireuses de se tourner vers le e-commerce (n=29)

Pour les entreprises s'intéressant au e-commerce, les dirigeants d'entreprises perçoivent le e-commerce comme une opportunité de croissance. Toutefois, les avis sont partagés quant au fait que le e-commerce soit une obligation pour ne pas être à la traîne vis-à-vis des concurrents et qu'il soit mis en place pour s'adapter à la demande des clients. Un dernier facteur pouvant impacter le développement du e-commerce concerne la législation qui y est

liée. (cf. revue de presse) Celle-ci ne semble pas avoir un rôle déterminant dans le lancement d'une telle activité¹²¹.

Pour les dirigeants d'entreprise qui ne désirent pas se lancer dans le e-commerce, il ne nous a pas été possible d'obtenir un résultat significatif en utilisant la loi des jugements catégoriques car l'écart moyen absolu était supérieur au seuil maximum de 10%.

8.2.3. La coopération d'entreprises (variable « staff »)

Les PME utilisent-elles ce phénomène de coopération d'entreprises ? Le connaissent-elles ?

La coopération d'entreprises est en fait une association d'entreprises qui offrent la possibilité de se partager des ressources, qu'elles soient matérielles, humaines, ... Ce phénomène relativement récent dans notre pays n'est d'ailleurs pas encore très développé. Les dirigeants d'entreprise le connaissent très peu.¹²² Ils ne sont pas vraiment informés qu'il est possible de partager des moyens humains, matériels ou un lieu travail. Un tout autre type de mutualisation des ressources ressorti de l'enquête est la co-production.

Dès lors, vu le faible nombre de dirigeants connaissant ce phénomène récent, la fréquence d'utilisation de ces ressources mutualisées est très faible. Ces entreprises n'utilisent pour ainsi dire jamais ce type de services¹²³, aucune ressource n'est mobilisée.

8.2.4. Le recrutement (variable « staff »)

Quelles sont les raisons pour lesquelles les dirigeants souhaitent engager un profil « Senior » ou « Junior » ? L'entreprise souhaite-t-elle engager plus de « Junior » ou de « Senior » ?

La majorité des entreprises ont besoin de ressources humaines. Qu'elle soit « junior » ou « senior », la personne est confrontée à des écueils lors de son recrutement d'où notre questionnement par rapport aux chefs d'entreprise susceptibles d'engager du personnel.

¹²¹ Analyse selon la loi des jugements catégoriques (EMA = 0,0847<0,1)

¹²² Analyse selon la loi des jugements catégoriques (EMA= 0,031<0,1)

¹²³ Analyse selon la loi des jugements catégoriques (EMA= 0,067<0,1)

Les entreprises de notre échantillon ont comparativement engagé plus de travailleurs « junior » que de travailleurs « senior » au cours des trois dernières années. Ces graphiques présentent cette situation.

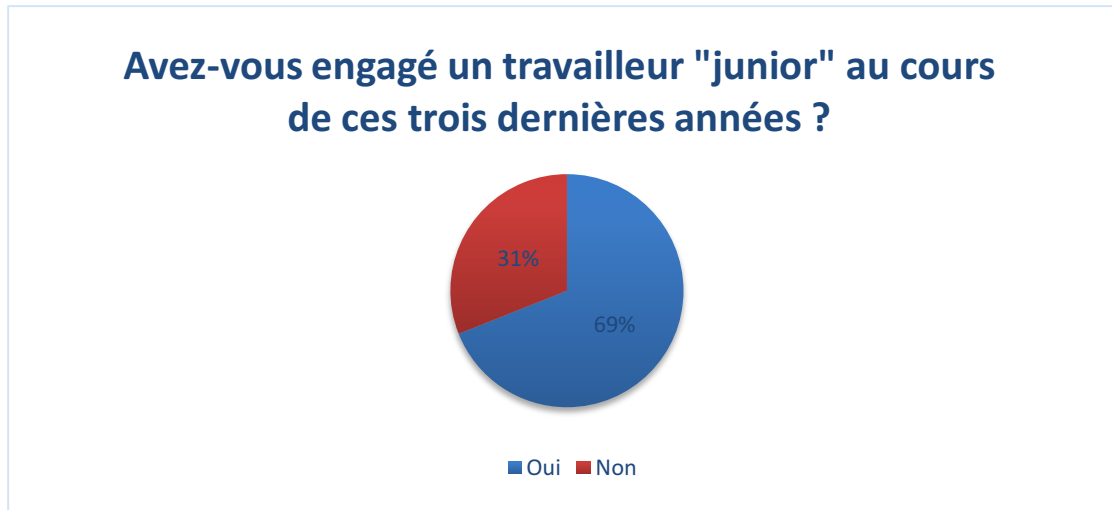


Figure 14 : le pourcentage de « junior » engagé au cours de ces trois dernières années

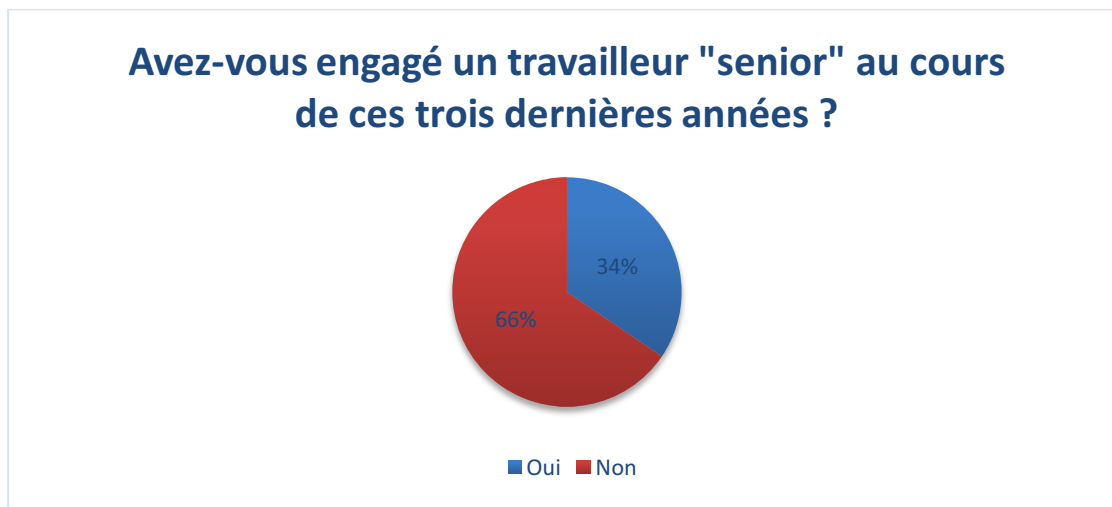


Figure 15 : le pourcentage de "senior" engagé au cours de ces trois dernières années

Les résultats des deux graphiques ci-dessus nous confirment que les dirigeants d'entreprise portent préférentiellement leur choix sur l'embauche de travailleur « junior ». Les raisons majeures qui président à ce choix sont : la volonté d'apprendre et le dynamisme du jeune travailleur. Ces qualités semblent constituer un atout indéniable pour les entreprises qui engagent. Par contre, ni les connaissances acquises au cours du cursus scolaire, ni l'expérience, ni la flexibilité, ni l'expertise, ni les exigences salariales ne sont prises en compte de manière significative par le dirigeant d'entreprise.

Certains dirigeants d'entreprise ont préféré engager des « seniors » pour les raisons suivantes : leur expérience, les connaissances et dans une moindre mesure leur expertise. Quant au dynamisme, à la volonté d'apprendre et à la flexibilité, ils ne sont pas non plus pris en compte par les dirigeants de PME

L'écolage existe-t-il dans les PME ?

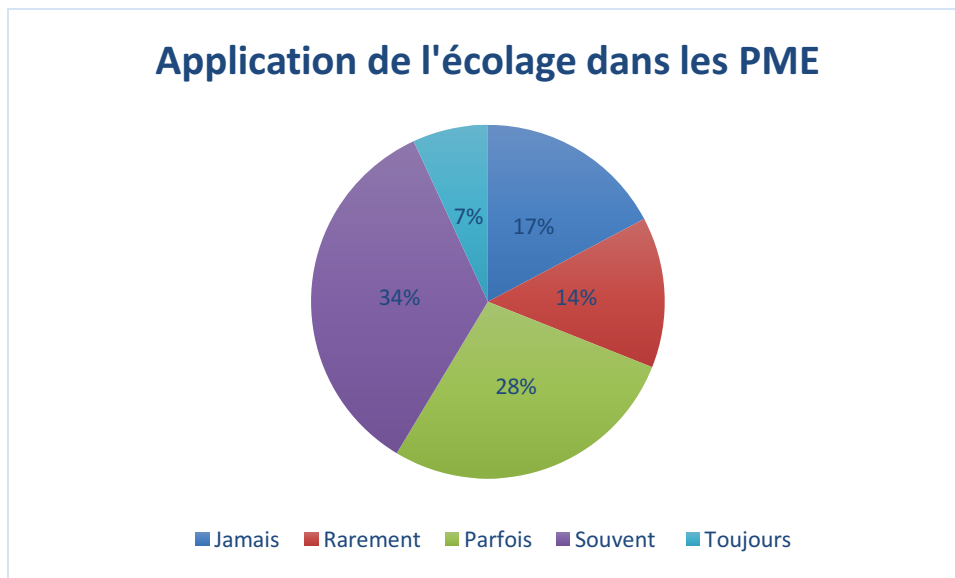


Figure 16: la fréquence d'utilisation de l'écolage dans les PME

Comme l'indique ce graphique, la majorité des répondants applique l'écolage au sein de leur entreprise. Il ne nous est pas possible d'en mesurer leur degré de satisfaction. Pourtant, les dirigeants de PME avancent de nombreuses raisons favorables à l'écolage. Certaines soulignent la plus grande facilité à transmettre les savoirs (les règles de l'entreprise, ...) et le savoir-faire (un meilleur suivi de l'apprentissage, une adaptation plus rapide, ...) au travailleur « junior ».

Au-delà de l'aspect qui concerne l'entreprise proprement dite, il y a l'aspect social, humain qui est souligné par le déploiement d'une collaboration entre le travailleur « senior » et le travailleur « junior » qui se trouve en constante formation.

9. Difficultés, limites

Dans ce chapitre, nous relatons d'abord les difficultés face auxquelles nous nous sommes trouvés lors des étapes d'élaboration de ce travail. Ensuite, nous en abordons ses limites.

9.1. Difficultés

Le problème majeur réside dans une récolte trop faible de réponses au questionnaire envoyé aux entreprises de Wallonie picarde par le biais de WAPInvest. Pourtant, lors de la première édition du baromètre réalisé par Messieurs Leclercq et Mlakar, l'on signalait que l'envoi de rappels ciblés via l'e-mail leur avait permis d'atteindre un taux satisfaisant de réponses¹²⁴. Certes, l'envoi du questionnaire à l'approche des grandes vacances, a constitué un risque dans la mesure où les dirigeants d'entreprise n'ont peut-être pas eu l'opportunité d'y consacrer le temps nécessaire. Cependant, l'accès au questionnaire par e-mail est simple et ne doit pas être un frein. La question se pose alors de comment donner un peu de liberté à l'étudiant pour qu'il puisse lui-même effectuer des rappels ciblés et être à part entière acteur de sa recherche. Obtenir un nombre suffisant de réponses participerait alors à l'optimisation de l'exercice.

Une conséquence liée au faible nombre de réponses est la difficulté de décortiquer les résultats obtenus et de pouvoir donner une vision généralisable de la situation économique en Wallonie picarde. Même si les résultats n'entrent pas dans la norme, ils nous donnent une indication, une tendance vers laquelle les PME se dirigent.

9.2. Limites

Il n'y a pas eu d'enquête pré-qualitative auprès d'experts. Celle-ci se serait peut-être avérée utile et aurait ajouté une plus-value au travail. Cette étape aurait permis de confirmer ou d'infirmer la pertinence des sujets abordés dans le questionnaire administré aux entreprises. Comme cette enquête pré-qualitative n'a pas eu lieu, nous n'avons pas effectué le travail sur des hypothèses. Nous nous sommes alors basés sur la phase exploratoire de la revue de presse. Celle-ci nous a permis d'identifier des problématiques attachées à chaque thème. La suite de notre travail s'est alors développée autour d'elles.

¹²⁴ Leclercq Th. et Mlakar F., (2011-2012), *Baromètre de l'activité des PME de Wallonie picarde*

Du fait du manque de réponses, aucune distinction n'a été réalisée entre les TPE, les PE et les ME. Les résultats ont été englobés en un seul groupe. Dès lors, leur analyse s'est avérée moins riche car l'échantillon ne nous permettait d'effectuer ni des comparaisons ni des distinctions entre les entreprises de tailles différentes.

10. Conclusion

Tout au long de ce travail, nous avons retracé les différents moments qui ont présidé à sa construction. Notre projet avait pour objectif de créer un baromètre de l'environnement économique de la Wallonie picarde en mesurant les perceptions auprès des dirigeants des PME.

Pour ce faire, nous nous sommes basés sur un quotidien et deux hebdomadaires afin de déterminer les thèmes d'actualité récurrents concernant les PME.

Cet objectif a pu être atteint grâce aux différentes étapes mises en place :

- La revue de littérature nous a permis de présenter les outils marketing. L'analyse PESTEL et les 7S de McKinsey ont charpenté les étapes de la revue de presse et l'élaboration du questionnaire.
- La revue de presse a répertorié les articles pertinents pour l'identification des thèmes qui ont servi de base à l'étude des perceptions des dirigeants de PME.
- L'élaboration du questionnaire s'est articulée autour des thèmes identifiés lors de l'étape précédente.
- Le questionnaire a été envoyé aux entreprises faisant partie du carnet d'adresses de la société d'investissement WAPInvest.
- L'analyse des résultats nous a permis d'établir un constat et de cerner les perceptions des chefs d'entreprise.

Grâce à cette approche, nous avons pu observer qu'il existe un écart important entre les faits d'actualité recensés au niveau des PME et la réalité du terrain. En effet, en fonction des réponses obtenues, nous constatons que peu de chefs d'entreprise s'informent sur les mesures susceptibles de faire évoluer leur PME et, par conséquent ils n'utilisent pas les moyens mis à leur disposition.

Les dirigeants de PME manifestent une volonté véritable d'entreprendre, de prospérer et de se développer. Très peu d'entre eux semblent pourtant suivre une ligne de conduite et être conscients de l'importance de la respecter. Ils évoluent en fonction de leur sensibilité et ce par rapport à leur activité. Les aides apportées par le gouvernement, les logiciels contre les

cyberattaques, le e-commerce, ... sont autant d'éléments qui ne leur sont pas étrangers mais pour lesquels très peu d'entre eux mettent en œuvre des démarches pour en bénéficier.

Il n'en reste pas moins que les PME ont une influence primordiale dans le développement du tissu économique belge. Il ne faut pas cesser de les soutenir car elles sont un moteur de création de valeur et d'emploi.

11. Bibliographie

11.1. Références scientifiques

BEFEC Partenaires et Price Water House Coopers, (2002-2003), *Gestion de la PME : guide pratique du chef d'entreprise* (3^{ème} édition) ; Paris ; Editions Francis Lefebvre

Derbaix, (1995), *Introduction à quelques méthodes d'analyse statistique*

Giorgi M. et Derbaix C., *L'apport des échelles unidimensionnelles dans l'étude de l'image de marque*

Johnson G., Whittington R., Scholes K. et Fréry F., (2011), *Stratégie*, (9^{ème} édition) ; Paris ; Pearson Education

Leclercq Th. et Mlakar F. (2012), page consultée le 20 juillet, *Baromètre de l'activité des PME en Wallonie picarde*, [Pdf]

Porter M. (1990), *Choix stratégique et concurrence : Technique d'analyse des secteurs de l'industrie et de la concurrence dans l'industrie* trad. Lavergne Ph. ; Paris ; Economica

Porter M., (1996), *L'avantage concurrentiel* trad. Lavergne Ph., Paris, InterEditions

Tarondeau J-C et Huttin C., (2001), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Paris Vuibert

Thomas Joe G. (1988), *Strategic Management: Concepts, Practice, and Cases*; New-York; Harper & Row

Vas A., (2013-2014), Cours de stratégie-Bac 3

Waterman H., Thomas J.R., Peters J., Philips R., (1980), page consultée le 7 avril 2016 [PDF en ligne], *Structure is not organization*, <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Structure-is-not-organization.pdf> , Business Horizons

11.2. Références électronique

Banque Carrefour de la législation belge, http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&n=2013122608 , 26 décembre 2013

Belga, La Libre Belgique, page consultée le 14 mars 2016, [Page Web], *Le gouvernement wallon adopte le plan Marshall 4.0* <http://www.lalibre.be/actu/belgique/le-gouvernement-wallon-adopte-le-plan-marshall-4-0-556839e13570fde9b3794795>

Boutte Th., La Libre Belgique, page consultée le 14 mars 2016, [Page Web], *Incontournable le futur partenariat transatlantique* <http://www.lalibre.be/debats/ripostes/incontournable-le-futur-partenariat-transatlantique-54eb627435700d7522bf4ab9>

Camillara P., Le Trends Tendances, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], *Quand les deux font la paire* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/levif/printarticle/4056146/article>

Clevers A., La Libre Belgique, page consultée le 16 mars 2016, [Page Web], *Les dix mesures phares du plan PME et indépendants de Willy Borsus* <http://www.lalibre.be/economie/actualite/les-dix-mesures-phares-du-plan-pme-et-independants-de-willy-borsus-54ef81bd3570c187a8a600e5>

Comeos, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *Croissance du commerce en ligne de 15% en 2015* <http://www.comeos.be/menu.asp?id=13242&lng=fr>

Comeos, page consultée le 7 février 2016, [Pdf en Ligne], *E-commerce Belgium 2015* http://www.comeos.be/files/docs/COMEOS_E-commerce-2015.pdf

Comeos, page consultée le 8 février 2016, [Page Web], *E-commerce : le secteur en plein boom* <http://www.comeos.be/printpdf.asp?id=7568&lng=fr&tt=1>

Contribution Lecteur, La Libre, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *Pourquoi les PME échouent à l'étranger* <http://www.lalibre.be/debats/opinions/pourquoi-les-pme-echouent-a-l-etranger-54ad22f33570d587e328b406>

Coppens J-F., La Libre, page consultée le 3 mars, [Page Web], *La réserve de liquidation*, <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/la-reserve-de-liquidation-551155ef35707e3e9414320f>

Damry J-M., Trends Tendances, page consultée le 3 mars, [Page Web], *Des bonis toujours bon à prendre*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4019796/article>

De Caevel C., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web] *Employeurs unis pour engager la perle rare*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4002957/article>

De Caevel C., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web], *Profession : chasseur de primes*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4134800/article>

De Caevel C., Le Trends Tendances, page consultée le 4 mars 2016, [Page Web], *Le prêt « win-win » wallon : crédit d'impôt de 4%* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4127751/article>

De Caevel C., Le Trends Tendances, page consultée le 7 février 2015, [Page Web], *L'Europe appuie la diplomatie économique* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4090060/article>

De Caevel C., Trends Tendances, page consultée le 3mars, [Page Web], *Ce vieux rêve d'une banque wallonne* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3938012/article>

De Caevel C., Trends Tendances, page consultée le 3mars, [Page Web], *Les recettes wallonnes pour doper les fonds propres des PME*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3952959/article>

De Caevel, Le Trends Tendances, page consultée le 3 mars 2016, [Page Web], *Une baisse de cotisations trop linéaire pour être efficace* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4134810/article>

De Wasseige J-C., Le Trends Tendances, page consultée le 4 mars, [Page Web], *Le « crowdfunding » en Europe :+ 146% par an* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4058841/article>

De Wasseige J-C., Le Trends Tendances, page consultée le 7 février 2016 , [Page Web], *Une alliance pour le e-commerce*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4058796/article>

FEVAD, page consultée le 7 février 2016, [Pdf en ligne], *Les chiffres clé 2015*
http://www.fevad.com/uploads/files/Enjeux%202015/CHIFFRES_CLES_2015.pdf

G.V.D.N., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web] *Stratégie coopérative*,
<http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3968817/article>

Geelkens M., Le Trends Tendances, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], *Administrateur, un métier (potentiellement) risqué !* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4033846/article>

Geelkens M., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web] *Seniors dans l'entreprise : mode d'emploi*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4149371/article>

Geelkens M., Trends Tendances, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *Sus aux retard de paiement* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4113815/article>

Gouvernement Fédéral Belge, page consultée le 27 décembre 2015, [Pdf], *Le plan Start up*,
<http://www.decree.be/sites/default/files/articles/Téléchargez%20tous%20les%20détails%20du%20Plan%20Start-up%20%28pdf%29.pdf>

Groupe S, page consultée le 30 janvier 2016, [Pdf en ligne], *Dossier statu unique*,
<http://www.groups.be/doc/Statut-unique-dossier.pdf>

Groupe S, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *E-commerce belge : l'interdiction du travail est-elle maintenue ?* http://www.groups.be/1_74657.htm

Groupement d'employeurs de Belgique, page consultée le 16 mai 2016, [Pdf en ligne], *Groupement d'employeurs de Belgique*, http://www.uvcw.be/no_index/adl/groupement-employeur-belgique.pdf

L. Ch., Le Vif, page consultée le 3 mars 2016, [Page Web], *La blackbox illégale ?*
<http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/levif/printarticle/3910793/article>

Le Trends Tendances, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], *Une croissance rapide nécessite de l'organisation* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4098003/article>

Le Trends Tendances, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], *La professionnalisation : la clé du succès* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4098014/article>

Legrand Guy, Le Trends Tendances, page consultée le 7 février 2016, [Page Web], *La toile de toutes les arnaques* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4043348/article>

Lemaire I., La Libre, page consultée le 13 janvier 2016, [Page Web], *Euroquity, le « site de rencontres » des PME, débarque en Belgique* <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/euroquity-le-site-de-rencontres-des-pme-debarque-en-belgique-54d4ead635701001a195ad00>

M. Gs., Le Vif, page consultée le 3 mars 2016, [Page Web], *Le casse-tête de la déclaration 2015* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/levif/printarticle/4050882/article>

M.D., Le Vif, page consultée le 3 mars 2016, [Page Web], *Un Benchmarking pour l'Afsca* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/levif/printarticle/4165142/article>

Mikolajczak C. et Belga, La Libre Belgique, page consultée le 16 mars 2016, [Page Web], *Le refinancement des entreprises reste un scandale* <http://www.lalibre.be/economie/actualite/le-refinancement-des-entreprises-reste-un-scandale-54e61dd535701001a1d11870>

Mouton O., Le Trends Tendances, page consultée le 16 mars 2016, [Page Web], *La revanche du laissé-pour-compte* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/levif/printarticle/4020031/article>

Portail de la Wallonie, page consultée le 13 janvier 2016, [Page Web], *Euroquity : mise en relation entre investisseurs publics/privés et entrepreneurs* <http://www.wallonie.be/fr/outils/euroquity-mise-en-relation-entre-investisseurs-publicsprivés-et-entrepreneurs>

PWC, page consultée le 3 mars 2016, [Page Web], *Belgium new agreement on tax shift*, <https://news.pwc.be/belgium-new-agreement-on-tax-shift/>

Quoistiaux G., Le Trends Tendances, page consultée le 14 mars 2016, [Page Web], *« Je suis optimiste pour l'avenir du numérique wallon »* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4149274/article>

Quoistiaux G., Le Trends Tendances, page consultée le 16 mars 2016, [Page Web], *Recul des faillites en 2014 : une fausse bonne nouvelle* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3916137/article>

Quoistiaux G., Le Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web], *Le statut unique, un incitant aux contrats temporaires*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3977479/article>

Quoistiaux G., Trends Tendances, page consultée le 23 octobre 2015, [Page Web], *Les grandes entreprises embauchent-elles encore les jeunes diplômés ?*, <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/3953035/article>

R. Meu., La Libre Belgique, page consultée le 16 février 2016, [Page Web], *Une entreprise belge sur trois victime d'une fuite de données en 2014* <http://www.lalibre.be/economie/actualite/une-entreprise-belge-sur-trois-victime-d-une-fuite-de-donnees-en-2014-infographie-549da42f3570e997252d931b>

Service public fédéral emploi, Travail et concertation sociale, page consultée le 30 janvier 2016, [Page Web] *Emplois tremplins : davantage de moyens pour les secteurs faisant des efforts supplémentaires*, <http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=43448>

Slits V., La Libre Belgique, page consultée le 13 mars 2016, [Page Web], *Les entreprises familiales restent très souvent des affaires ... de familles* <http://www.lalibre.be/economie/actualite/les-entreprises-familiales-restent-tres-souvent-des-affaires-de-familles-557703bf35709a87ac85be75>

Standaert O., La Libre Belgique, page consultée le 11 mars 2016, [Page Web], *La ruche des blue bees bourdonne de plus en plus fort* <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/la-ruche-des-blue-bees-bourdonne-de-plus-en-plus-fort-54e5d80b35701001a1d00083>

Syndicat des indépendants & PME, page consultée le 30 janvier 2016, [Page Web], *Emplois tremplin – Des moyens supplémentaires pour l'insertion de groupe à risque*, <http://www.sdi.be/nouvelles/emplois-tremplins-des-moyens-supplementaires-pour-l-insertion-de-groupes-risque>

Thomas P-H., LeVif, page consultée le 11 mars 2016, [Page Web], *Valmeon et GGCA unissent leurs forces* <http://magazine.levif.be/makr/pour-abonnes/trends-tendances/printarticle/4127780/article>

11.3. Annexes

- Annexe n°1 : fichier Excel qui reprend l'ensemble des articles (le fichier complet est présent sur le CD)

Titre de l'article	Date	Auteur	Thème	Sous-thème (si nécessaire)	Région	Étiquettes de lignes	Nombre de Titre de l'article
Cartes de carburant : le plein d'avantages	8 janv	Van Apeldoorn R.	Emploi	constat	BEL		
Recueil des faillites en 2014	8 janv	Quoistiaux G.	Constat	Tissu économique	BEL	↳ Dvlp international	7
Titre prêt en cas de piratage	15 janv		Internet	cybercrime	BEL	↳ lancement d'entreprise	3
Les 27 riches qui divisent l'impôt des sociétés par deux	15 janv	De Caevel C.	Politique gouvernementale	constat	BEL	↳ aide au dvlp	4
De la pub contre des participations	22 janv	Héribant F.	Constat	digital	Wallonie	↳ Emploi	10
Ce vieux rêve d'une banque wallonne	29 janv	De Caevel C.	Financement	Banque	Wallonie	↳ Coopération	2
La voie royale des obligations	5 fév	Legrand G.	Financement	Crowdfunding	BEL	↳ Recrutement	4
Les grandes entreprises embauchent-elles encore les jeunes diplômés ?	12 fév	Quoistiaux G.	Emploi	Recrutement	BEL	↳ constat	4
Les recettes wallonnes pour doper les fonds propres des PME	12 fév	De Caevel C.	Financement	aide pour les PME	Wallonie	↳ Financement	19
"Si on ne s'interroge pas aujourd'hui, on risque de grandes difficultés demain"	19 fév	Vaudano M.	Constat	TTIP	BEL	↳ Crowdfunding	4
Rebaptiser sa société, un pari risqué	19 fév	Geelkens M.	Constat	lancement d'entreprise et dvlp	BEL	↳ aide pour les PME	3
A la tête d'un nouveau réseau d'aide aux entreprises	19 fév		Service au PME	accompagnement	BEL	↳ Banque	5
Stratégie coopérative	26 fév	G.V.D.N.	Emploi	Coopération	BEL	↳ subside	5
Le statut unique, un incertain contrat ternotaire	5 mars	Quoistiaux G.	Emploi	recrutement	BEL	↳ prêt win-win	2
Ces hommes devraient instruire nos futurs champions du monde	12 mars	De Caevel C.	Constat	lancement d'entreprise et dvlp	BEL	↳ Internet	7
Des PME wallonnes "décooplées" à la conquête du marché sud-africain	12 mars	Dive A.	Dvlp international	lancement d'entreprise	Wallonie	↳ cybercrime	4
A la pointe des objets connectés industriels	12 mars	Quoistiaux G.	Service au PME	accompagnement	Nivelles	↳ E-commerce	3
"La mayonnaise a bien pris avec CIBC"	19 mars		Financement	aide pour les PME	Wallonie	↳ organisation PME	7
Comment bien séduire son site ?	19 mars		internet	E-commerce		↳ Conseil d'administration	1
Employeurs agés pour enrayer la merie rare	26 mars	De Caevel C.	Emploi	Coopération	Wallonie	↳ RH	3
Un tissu de PME et TPE	2 avr	Van den Noortate G.	Constat	Tissu économique	Namur, Luxembourg	↳ succession d'entreprise	3
Start-up : coup de moule fiscal pour les investisseurs	2 avr	De Caevel C.	Politique gouvernementale	tax shift	BEL	↳ Paiement retard	1
Des bonis toujours bons à prendre	9 avr	Darray J.-M.	Politique gouvernementale	boni de liquidation	BEL	↳ start-up	1
"Grâce au crowdfunding les citoyens deviennent acteurs du redressement"	16 avr	De Caevel C.	politique gouvernementale	plan start-up et PME	BEL	↳ Service au PME	6
Administrateur, un métier (professionnel) risqué ?	23 avr	Geelkens M.	organisation PME	Conseil d'administration	BEL	↳ accompagnement	6
quel avenir pour la CFW ?	30 avr		Constat	tissu économique	Wallonie	↳ Surveillance	5
La toile de toutes les arnaques	30 avr	Legrand G.	Internet	Cybercrime		↳ fiscale	2
Le "crowdfunding" en Europe : +166% par an	14 mai	De Wasseige J.-C.	Financement	Crowdfunding	Europe	↳ hygiène	2
Une alliance pour l'e-commerce	14 mai	De Caevel C.	Internet	E-commerce	BEL	↳ Surveillance Horeca	1
La garantie des crédits, moule d'emploi	21 mai		Financement	Banque	Europe	↳ Constat	25
Les folles semaines des start-up belges	28 mai	De Caevel C.	Constat	lancement d'entreprise et dvlp	BEL	↳ digital	5
Une fusion se profile entre BNP et Belfort	28 mai	De Wasseige J.-C.	Financement	Banque	BEL	↳ Plan Marshall	2
Start-up : la Flanize a-t-elle déjà lancé la Wallonie ?	4 juin	Charlot C.	Constat	digital	BEL	↳ TTIP	5
Soutien fiscal à l'investissement dans les start-up	4 juin	De Caevel C.	Politique gouvernementale	plan start-up et PME	BEL	↳ Tissu économique	8
Les sites sociaux, investissements	11 juin	De Caevel C.	Financement	Crowdfunding	BEL	↳ lancement d'entreprise et dvlp	5
Le "tax shelter" en matière	11 juin		Politique gouvernementale	plan start-up et PME	Wallonie	↳ Politique gouvernementale	21
L'Europe arrive la diplomatie économique	11 juin	De Caevel C.	Dvlp international	aide au dvlp	Monde	↳ tax shift	8
La grande exposition, c'est aussi pour les PME ?	11 juin		Dvlp international	aide au dvlp	Wallonie	↳ constat	1
La professionnalisation : la clé du succès	18 juin		organisation PME	Structure organisationnelle	BEL	↳ Taxe "carats"	2
Une croissance rapide nécessite de l'organisation	18 juin		organisation PME	Structure organisationnelle	BEL	↳ boni de liquidation	3
Se développer à l'étranger	18 juin		Dvlp international	aide au dvlp	BEL/ Monde	↳ plan start-up et PME	7
Mexique et Colombie ouvrent les bras aux PME wallonnes	25 juin	Quoistiaux G.	Dvlp international	aide au dvlp	BEL/ Monde		
Sau aux retards de paiement ?	2 juil	Geelkens M.	Paiement retard	start-up	Wallonie		
Yalnoon et GGC A unissent leurs forces	16 juil	Thomas P.-H.	Service au PME	accompagnement	BEL		
Prêt "Win-win" wallon : un crédit d'impôt de 4%	16 juil	De Caevel C.	Politique gouvernementale	prêt win-win	Wallonie		
Profession : chasseur de primes	30 juil	De Caevel C.	Financement	subsidés	Wallonie / Bruxelles		
						Total général	108

- Annexe n°2 :

Le questionnaire administré aux dirigeants d'entreprise est présent sur le CD.

- Tous les tests CATEGO effectués sont gravés sur le CD.

11.4. Tableau des illustrations

Figure 1: Représentation du territoire de la Wallonie picarde (WAPInvest, page consultée le 5 août 2016, <i>page d'accueil</i> , [Page web], http://www.hoccinvest.be)	1
Figure 2: Les strates de l'environnement (Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011); <i>Stratégique</i> , (9 ^{ème} édition); Paris; Pearson Education	7
Figure 3- Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence (Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011); <i>Stratégique</i> , (9 ^{ème} édition); Paris; Pearson Education.....	12
Figure 4: Schéma de la chaîne de valeur de Michael Porter (OZ ressources, page consultée le 2 août 2016, [page web], http://www.oz-ressources.org/la-chaine-de-valeur/)	18
Figure 5: Schéma du modèle des 7S de McKinsey (Graphique, page consultée le 4 août 2016, [page web], http://www.businesssetfree.com/mckinsey-7s/)	19
Figure 6 : L'analyse SWOT (Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F. (2011); <i>Stratégique</i> , (9 ^{ème} édition); Paris; Pearson Education)	23
Figure 7: Groupement d'employeurs en Belgique (Groupement d'employeurs de Belgique, page consultée le 16 mai 2016, [Pdf en ligne], <i>Groupement d'employeurs de Belgique</i> , http://www.uvcw.be/no_index/adl/groupement-employeur-belgique.pdf)	51
Figure 8: Graphique CATEGO concernant le degré de connaissance des mesures politiques (exemple, illustration pour la compréhension de la logique de la représentation du graphique)	64
Figure 9 : Impact de la fréquence des retards de paiements sur la gestion de la PME (n=25) .	65
Figure 10 : Impact de la cybercriminalité (n=29)	66
Figure 11 : Proportion de PME disposant d'un système de sécurité pour se protéger des cyberattaques (n=29).....	67
Figure 12 : Le nombre de membres dans le conseil d'administration (n=29).....	68

Figure 13: Graphique concernant la propension d'entreprises désireuses de se tourner vers le e-commerce (n=29).....	69
Figure 14 : Le pourcentage de « junior » engagé au cours de ces trois dernières années (n=29)	71
Figure 15 : Le pourcentage de "senior" engagé au cours de ces trois dernières années (n=29)	71
Figure 16: La fréquence d'utilisation de l'écolage dans les PME (n=29).....	72