



**HAL**  
open science

# Les petites et moyennes entreprises et le développement économique. Le cas du Chili perceptions et analyses

François Le Calvez

## ► To cite this version:

François Le Calvez. Les petites et moyennes entreprises et le développement économique. Le cas du Chili perceptions et analyses. Economies et finances. Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, 2019. Français. NNT : 2019PA030009 . tel-02864939v2

**HAL Id: tel-02864939**

**<https://theses.hal.science/tel-02864939v2>**

Submitted on 11 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITÉ SORBONNE PARIS CITÉ**  
**UNIVERSITÉ SORBONNE NOUVELLE – PARIS 3**  
École doctorale Europe latine - Amérique latine - ED 122  
Institut des Hautes Études de l'Amérique latine - IHEAL  
Centre de Recherche et de Documentation des Amériques – CREDA UMR 7227

***LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES***  
***ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE***  
***Le cas du Chili : perceptions et analyses***

**Thèse de Doctorat en Sciences Économiques**  
***Présentée et soutenue publiquement le 17 septembre 2019 par***  
***François Le Calvez***  
***Thèse dirigée par le Professeur Carlos Quenan***

*Membres du jury :*

- M. Xavier Richet, Président du jury, Professeur émérite à l'Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3
- Mme Florence Pinot de Villechenon, Professeure et directrice du Centre d'Études et de Recherche Amérique Latine Europe (CERALE) de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP-Europe)
- Mme Nadine Levratto, Rapporteuse, Directrice de Recherche au CNRS, Professeure à l'Université de Paris Nanterre et à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- M. Olivier Torrès, Rapporteur, Professeur des Universités, Université Montpellier 1
- M. Guillermo Larraín, Professeur à l'Université du Chili, Santiago
- M. Carlos Quenan, Directeur de thèse, Professeur des Universités, Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3



L'Université Sorbonne Nouvelle – Paris 3 n'entend donner aucune approbation, ni improbation, aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

*À ma famille,*



## Remerciements

Au terme de ces cinq années d'études, de lectures, de recherche et d'écriture, je souhaite exprimer ma profonde gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, personnes et institutions, m'ont accompagné et soutenu lors de la réalisation de cette thèse.

Je voudrais tout d'abord remercier vivement mon directeur de thèse, le professeur Carlos Quenan, qui, malgré ses nombreux voyages et activités, a toujours su être présent et me guider à chacune des étapes de ce projet de recherche. Sans lui, ses conseils avisés et son haut niveau d'exigence, cette thèse n'aurait pu arriver à sa fin.

Je suis aussi très reconnaissant envers le professeur André Grimblatt, qui, le premier, m'a inspiré et encouragé à poursuivre cette thèse. Ses recommandations ont été précieuses pour mieux comprendre les entreprises chiliennes et la rigueur nécessaire pour pouvoir les étudier.

Je souhaite remercier chaleureusement Humberto López Rizzo, consultant et spécialiste des PME, ayant participé à diverses études à l'OCDE, pour m'avoir conseillé lors de ce projet. Sa disponibilité, ses encouragements et son regard d'expert m'ont permis de mieux saisir l'univers des PME au-delà des frontières chiliennes.

Je tiens aussi à exprimer ma reconnaissance aux institutions qui ont accompagné durant ces cinq années d'études et de recherche ainsi qu'à celles et ceux qui, au sein de l'université Sorbonne Nouvelle - Paris 3, de l'IHEAL, du Centre de recherche et de documentation sur les Amériques et de l'École doctorale 122, ont rendu possible la réalisation de ce travail. Je remercie chaleureusement Sébastien Velut, Renée Fregosi, Olivier Compagnon, Vera Chiodi, Carlos Ominami, Myriem Aboutaher, Alberto Hernández, Patricio Vargas et Luis Miotti ; à l'Institut des Amériques, son ancien président, Jean-Michel Blanquer, et son actuel président, Yves Saint-Geours, ainsi que Paul-Henri Giraud et Hélène Harter. Ma profonde gratitude va à toute l'équipe de Harvard Business School Publishing aux États-Unis et en Amérique latine pour avoir bien voulu aménager mes emplois du temps et m'avoir permis de concilier mes activités de formateur avec la conduite de cette recherche. Je pense tout spécialement à Al de Carvalho, Maria Fernanda Ortega, Carolina Gans et Alejandra González.

Mes sincères remerciements vont aussi aux experts et aux dirigeants de PME interviewés qui ont répondu positivement aux demandes d'entretien ainsi qu'à l'équipe qui m'a aidé lors de la réalisation de ces entretiens. Je leur suis très reconnaissant de leur confiance et de leur disponibilité. Au Chili, de nombreuses personnes ont aussi collaboré, à un moment ou à un autre de la thèse, à ce travail de recherche. Je souhaite les remercier, car ils m'ont permis, chacun à sa manière, d'écrire chaque page, chaque chapitre. Je pense particulièrement à Sylvie Moulin, Manuel Garcia, Constanza Bahamonde, Patricio Machuca et Jacques Chonchol. Une mention spéciale pour Macarena Manzur qui a généreusement collaboré lors du déploiement de l'Enquête Nationale PME, ainsi qu'à Juan Jiménez pour sa participation à l'élaboration des questionnaires et l'analyse des entretiens. J'exprime aussi ma gratitude envers mes partenaires pour l'Enquête

Nationale PME : Soledad Ovando, Jaime Sebastián (BancoEstado), Emilio Vélez (BancoEstado MicroEmpresas), Rodrigo Bon (Propyme), Andrés Luco (Business Consulting), Gustavo Larraín (Entel), Marcos Kulka et Kathy Noack (Fundación Chile). J'adresse mes remerciements à Jorge Monsalves, Rodemil Ávila, Manuel Ruiz, Rafael Girón et Juan Bravo de l'université de Lleida en Espagne et IEDE au Chili. J'ai également une pensée pour Pablo Tapia, mon premier mentor dans l'apprentissage des méthodologies de recherche.

J'exprime aussi ma reconnaissance aux présidents du Chili que j'ai pu rencontrer depuis que je réside dans ce pays. Patricio Aylwin tout d'abord, à San Pedro d'Atacama, Eduardo Frei à Paris et à Santiago, Ricardo Lagos à Santiago, Michelle Bachelet à Tokyo et Sebastián Piñera à Providencia. Ces conversations m'ont permis de mieux comprendre la période de transition depuis le retour à la démocratie ainsi que la complexité des défis politiques et sociaux auxquels le Chili doit faire face.

Ma gratitude va à mes élèves de l'université Adolfo Ibañez (master en psychologie du travail et master en compétences managériales), j'ai beaucoup appris d'eux, ils m'ont aidé à mieux percevoir le contexte social et économique dans lequel les PME évoluent.

Je suis particulièrement reconnaissant à ma fidèle clientèle au Chili, qui a fait preuve d'une grande patience lors de mes absences, voyages à l'IHEAL et travaux de terrain. Sans le savoir, ils ont contribué à la bonne réalisation de cette recherche.

Cette thèse doit aussi aux nombreux amis et personnes qui m'ont marqué et accompagné depuis de nombreuses années tout au long de projets, publications et temps de partage. Qu'ils en soient ici profondément remerciés ! Je pense naturellement à Paul-Émile Victor, Colette Victor, Jean-Christophe et Daphné Victor, Bernard Sourés, Juliette Lalanne, Anne Hamel, Alain Yaouanc, Jean-Pierre Le Calvez, Yvette Le Calvez, Paulette et Jérôme Pedano, François et Françoise Albertini, Anna Giudicelli, Andrée Dubouch, Warren Ellacott, Paul Carpenter, Yvonne Failloux, Petero Edmunds Paoa, Martin Rapu, Bicky Nahoe, Nicolas Hulot, Jean-Jacques Lafon, Keko Yunge, Patricio Millar, Álvaro García, José Sousa, Joseph O'Connor, Sandra Mariano, Claude et Isabelle Renucci, Claude et Georgette Ugolini, Marcela Ramírez, Solange Letelier, Cristina Bitar, Rose Marie Durandin, Mario Lübbert, Marcelo Vasquez, Henry Chesbrough, John Danner, Ronald Heifetz, Daniel Goleman, Muhammad Yunus et Tomás Münzer.

Une pensée spéciale à Daniel Monconduit pour son amitié et ses conseils éclairés. Sa rigueur et son exigence ont toujours été un exemple pour moi. Je remercie vivement mes relectrices et correctrices pour leur œil critique, leurs nombreuses et pertinentes remarques : Daphné Victor ainsi qu'Audrey Orillard.

Je ne saurais assez remercier Paola, Alexandre et Mael. Ils m'ont soutenu dès le début de cette recherche et m'ont accompagné pendant ces cinq dernières années avec patience et compréhension.

Enfin, je dédie cette thèse à toute ma famille et particulièrement à mes parents, Roger et Marie-Catherine Le Calvez qui m'ont transmis le goût des études et de l'enseignement.

« *Trois étapes :*  
- *Inventer sa vie, d'abord.*  
- *La construire, ensuite.*  
- *La vivre, enfin. »*

Paul-Émile Victor, *Dialogues à une voix* (1995, p. 120)



## Résumé

### **Les petites et moyennes entreprises et le développement économique. Le cas du Chili : perceptions et analyses**

Les PME sont souvent considérées comme des acteurs économiques importants de l'activité industrielle, agricole, commerciale et des services au Chili. Cependant, elles ne semblent pas avoir obtenu une redistribution de la croissance proportionnelle à ce qu'a connu le pays ces dernières années. De fait, les PME chiliennes font face à des problématiques qui rendent souvent difficiles leur subsistance, leur croissance et leur apport au développement du Chili. Cette thèse explore les perceptions des dirigeants de PME pour appréhender les différences qui surgissent entre les discours des responsables économiques et politiques sur l'importance des PME et la réalité qui est la leur. Comment comprennent-ils le modèle de développement chilien ? Quelle place réservent-ils à l'innovation pour faire face aux défis rencontrés ? Le chapitre I porte sur les PME en général : il souligne la complexité de ce sujet d'étude et les resitue au sein de la pensée économique du XVIII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle. Nous présentons la contribution des PME à l'économie et au développement, ainsi que les nombreuses définitions utilisées dans trente pays. Le chapitre II est consacré au Chili comme nation, à son histoire, ses caractéristiques et ses défis actuels. Le chapitre III porte sur les PME chiliennes, leur évolution depuis 1964, leur place dans l'économie et les difficultés qu'elles rencontrent. Le chapitre IV détaille nos choix épistémologiques ainsi que le recours à une méthodologie mixte, qualitative et quantitative. Le chapitre V analyse les entretiens menés avec quinze experts sur les PME ; le chapitre VI donne la parole à cinquante dirigeants de PME, dont les données sont analysées à l'aide du logiciel ATLAS.ti et de cartes sémantiques. Le chapitre VII présente les résultats d'une vaste « Enquête Nationale PME » que nous avons déployée sur l'ensemble du pays et à laquelle ont participé 2 275 dirigeants de PME. La thèse articule ainsi trois plans : un théorique, avec une réflexion sur le rôle des PME dans nos sociétés ; un méthodologique, avec l'utilisation de la triangulation et d'une méthodologie mixte pour approcher la complexité des PME ; et enfin un plan pratique avec la formulation de recommandations pour soutenir les PME chiliennes et du concept de ProtAgonie qui conjugue le rôle de protagoniste et la lutte, l'agonie qui affectent de nombreuses PME.

**Mots clefs :** Petites et moyennes entreprises, dirigeants de PME, Chili, développement économique, méthodologie mixte, ProtAgonie des PME





## **Abstract**

### **Small and medium-sized enterprises and economic development. The case of Chile: perceptions and analysis**

SMEs are often considered as important economic actors in Chile's industrial, agricultural, commercial and service activities. However, they do not seem to have achieved a redistribution of growth in line with what the country has experienced in recent years. Hence, Chilean SMEs face problems that often make it difficult for them to survive, grow and contribute to Chile's development. This thesis explores the perceptions of SME managers and seeks to understand the differences that arise between the discourses of economic and political leaders on the importance of SMEs and their reality. How they understand the Chilean development model? What place do they reserve for innovation to face the challenges they are confronted with? Chapter I deals with SMEs in general: it highlights the complexity of this subject of study and situates them within the economic thinking from the 18th to the 20th centuries. We present the contribution of SMEs to the economy and development, as well as the many definitions used in thirty countries. Chapter II is devoted to Chile as a nation, its history, characteristics and current challenges. Chapter III deals with Chilean SMEs, their development since 1964, their place in the economy and the difficulties they face. Chapter IV details our epistemological choices and the use of a mixed qualitative and quantitative methodology. Chapter V analyses the interviews conducted with fifteen experts on SMEs; Chapter VI gives voice to fifty SME managers. Their data are analysed using ATLAS.ti software and semantic maps. Chapter VII presents the results of a large « Enquête Nationale PME » (large SME national survey) that we deployed across the country and in which 2,275 SME managers participated. The thesis thus articulates three plans: a theoretical one, with a reflection on the role of SMEs in our societies; a methodological one, with the use of triangulation and a mixed methodology to approach the complexity of SMEs; and finally a practical one with the formulation of recommendations to support Chilean SMEs and the concept of ProtAgony which combines the role of protagonist and the struggle, the agony that affect many SMEs.

**Keywords:** Small and medium-sized enterprises, SME managers, Chile, economic development, mixed methodology, SME ProtAgony



## **Resumen**

### **Las pequeñas y medianas empresas y el desarrollo económico. El caso de Chile: percepciones y análisis**

A menudo se considera a las Pymes como actores económicos importantes en las actividades industriales, agrícolas, comerciales y de servicios de Chile. Sin embargo, no parecen haber logrado una redistribución del crecimiento proporcional con lo que el país ha experimentado en los últimos años. De hecho, las Pymes chilenas enfrentan con frecuencia problemas que les dificultan sobrevivir, crecer y contribuir al desarrollo de Chile. Esta tesis explora las percepciones de los dirigentes de Pymes para entender las diferencias que surgen entre los discursos de los líderes económicos y políticos sobre la importancia de las Pymes y la realidad percibida por estos dirigentes. ¿Cómo entienden el modelo de desarrollo chileno? ¿Qué lugar reservan a la innovación para afrontar los retos a los que se enfrentan? El capítulo I aborda de las Pymes en general: destaca la complejidad de este tema de estudio y las sitúa dentro del pensamiento económico del siglo XVIII al siglo XX. Presentamos la contribución de las Pymes a la economía y al desarrollo, así como las numerosas definiciones utilizadas en treinta países. El capítulo II está dedicado a Chile como nación, su historia, características y desafíos actuales. El capítulo III trata sobre las Pymes chilenas, su desarrollo desde 1964, su lugar en la economía y las dificultades que enfrentan. El capítulo IV detalla nuestras elecciones epistemológicas y el uso de una metodología mixta cualitativa y cuantitativa. En el capítulo V se analizan las entrevistas realizadas a quince expertos en Pymes; en el capítulo VI se da la palabra a cincuenta directivos de pymes, cuyos datos se analizan mediante el software ATLAS.ti y mapas semánticos. En el capítulo VII se presentan los resultados de una extensa "Encuesta Nacional Pymes" que se llevó a cabo en todo el país y en la que participaron 2.275 dirigentes de Pymes. La tesis articula así tres ejes: uno teórico, con una reflexión sobre el papel de las Pymes en nuestras sociedades; otro metodológico, con el uso de la triangulación y una metodología mixta para abordar la complejidad de las Pymes; y finalmente otro práctico, con la formulación de recomendaciones para apoyar a las Pymes chilenas y el concepto de ProtAgonía que conjuga el rol de protagonista y la lucha, la agonía que afecta a muchas de ellas.

**Palabras clave:** Pequeñas y medianas empresas, dirigentes de Pymes, Chile, desarrollo económico, metodología mixta, ProtAgonía de las Pymes



## Liste des acronymes

---

<b>Acronyme</b>	<b>Signification</b>
<b>ACHIGA</b>	Asociación Chilena de Gastronomía, (Association chilienne de gastronomie)
<b>ADQAO</b>	Analyse de Données Qualitatives Assistée par Ordinateur (CAQDAS en anglais)
<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (Agence espagnole de coopération au développement)
<b>AFP</b>	Administradores de fondos de pensiones (Administrateurs de caisses de retraite)
<b>APD</b>	Aide Publique au Développement
<b>APIC</b>	Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento. (Agenda de productivité, innovation et croissance, Chili)
<b>ASECH</b>	Asociación de Emprendedores de Chile (Association des entrepreneurs du Chili)
<b>ASEXMA</b>	Asociación de Exportadores y Manufacturas (Association des exportateurs et des manufactures, Chili).
<b>B2B</b>	Business to business
<b>B2C</b>	Business to consumer
<b>BBVA</b>	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
<b>BID</b>	Banque interaméricaine de développement (IADB, Inter-American Development Bank)
<b>BM</b>	Banque Mondiale (WB, Worldbank)
<b>BMWi</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie de l'Allemagne)
<b>BPI</b>	Banque Publique d'Investissement
<b>BRICS</b>	Brazil, Rusia, India, China, South Africa (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud)
<b>CA</b>	Chiffre d'affaires
<b>CAD</b>	Comité d'Aide au Développement
<b>CAF</b>	Banco de desarrollo de América Latina (Banque de développement d'Amérique latine)
<b>CAQDAS</b>	Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (ADQAO en français)
<b>CASEN</b>	Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Enquête nationale de caractérisation socioéconomique, Chili)
<b>CCI</b>	Chambre de Commerce et d'Industrie
<b>CDVM</b>	Conseil Déontologique des Valeurs Mobilières
<b>CEDEF</b>	Centre de Documentation Économie Finances
<b>CELAC</b>	Communauté d'États latino-américains et caraïbes

<b>CEPAL-CEPALC</b>	Comisión Económica Para America Latina y el Caribe de las Naciones Unidas. (Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, Nations unies)
<b>CERALE</b>	Centre d'Études et de Recherche Amérique Latine Europe (ESCP Europe)
<b>CERNA</b>	Commission de réflexion sur l'Éthique de la Recherche en sciences et technologies du numérique d'Allistene (l'Alliance des sciences et technologies du numérique)
<b>CES</b>	Confédération européenne des syndicats
<b>CID</b>	Harvard's Center for International Development. (Centre pour le développement international, Université d'Harvard.)
<b>CLAP</b>	Connaissance locale de l'appareil productif
<b>CLP</b>	Peso chileno (Peso chilien)
<b>CMA</b>	Chambre des métiers et de l'artisanat
<b>CNPC</b>	Centre national de la productivité et de la qualité
<b>CNRS</b>	Centre national de la recherche scientifique
<b>CNRTL</b>	Centre national de ressources textuelles et lexicales
<b>COFACE</b>	Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur
<b>CONFEDECH</b>	Confederación Gremial del Comercio Detallista y Turismo de Chile (Confédération du commerce de détail et du tourisme du Chili)
<b>CORA</b>	Corporación de Reforma Agraria (Corporation de Réforme Agraire, Chili)
<b>CORFO</b>	Corporación de Fomento de la Producción (Corporation de Promotion de la Production, Chili)
<b>DC</b>	Democracia Cristiana (Démocratie Chrétienne, Chili)
<b>DICOM</b>	Directorio de Información Comercial (Registre d'information commerciale, Chili)
<b>DIRECON</b>	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (Direction générale des relations économiques internationales, Chili)
<b>DOM-TOM</b>	Départements d'outre-mer et territoires d'outre-mer
<b>DOS</b>	División de Organizaciones Sociales (Division des organisations sociales, Chile)
<b>EAS</b>	Échantillonnage aléatoire simple
<b>EFTA</b>	European Free Trade Association (AELE, Association européenne de libre-échange)
<b>EIRL</b>	Entrepreneur Individuel à Responsabilité Limité
<b>ELE</b>	Encuesta Longitudinal de Empresas (Enquête longitudinale des entreprises, Chili)
<b>EMT</b>	Empresas de menor tamaño (Entreprises de moindre taille ou Entreprises de plus petite taille, regroupe les Micro entreprises et les PME, Chili)
<b>ENDESA</b>	Empresa Nacional de Electricidad S.A (Compagnie nationale d'électricité)
<b>ENS Cachan</b>	École normale supérieure de Cachan
<b>ENTEL</b>	Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Compagnie nationale des télécommunications, Chili)

<b>ÉSANE</b>	Élaboration des Statistiques Annuelles d'Entreprises
<b>ETI</b>	Entreprise de Taille Intermédiaire
<b>ETP</b>	Équivalent Temps Plein
<b>ETUI</b>	European Trade Union Institute (Confédération européenne des syndicats ou CES)
<b>EU-LAC</b>	Fundación Unión Europea-América Latina y el Caribe (Fondation Union Européenne Amérique latine et la Caraïbe)
<b>EUROSTAT</b>	Direction générale de la Commission européenne chargée de l'information statistique à l'échelle communautaire
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>FOGAPE</b>	Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (Fonds de garantie pour petits entrepreneurs, Chili)
<b>FONTEC</b>	Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (Fonds national de développement technologique et productif, Chili)
<b>FOSIS</b>	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fonds de solidarité et d'investissement social, Chili)
<b>G20</b>	Groupe des vingt, composé de dix-neuf pays et de l'Union européenne
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor (Moniteur mondial de l'entrepreneuriat)
<b>GSMA</b>	Global System for Mobile Communications Association (Association GSM)
<b>HU</b>	Hermeneutic Unit (Unité herméneutique)
<b>ICE</b>	Indice de Complexité Économique
<b>IDH</b>	Indice de Développement Humain
<b>IFOP</b>	Instituto de Fomento Pesquero (Institut de Développement de la pêche, Chili)
<b>IGN</b>	Institut National de l'Information Géographique et Forestière
<b>IHEAL</b>	Institut des Hautes Études de l'Amérique latine (Paris 3, Sorbonne Nouvelle)
<b>IMD</b>	International Institute for Management Development (Institut international pour le développement de la gestion, Suisse)
<b>INACAP</b>	Instituto Nacional de Capacitación (Institut national de formation, Chili)
<b>INDAP</b>	Instituto de Desarrollo Agropecuario (Institut de développement agricole, Chili)
<b>INE</b>	Instituto Nacional de la Estadística (Institut national de la statistique, Chili)
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Institut national de la statistique et de la géographie, Chili)
<b>INSEE</b>	Institut national de la statistique et des études économiques
<b>IREN</b>	Instituto de recursos naturales (Institut des ressources naturelles, Chili)
<b>LAN</b>	LAN Airlines (Línea Aérea Nacional, compagnie aérienne nationale chilienne)
<b>LIFI</b>	Liaison Financière (Enquête sur les liaisons financières entre sociétés, Insee)
<b>MENA</b>	Middle East and North Africa (Moyen-Orient et Afrique du Nord)
<b>MERCOSUR</b>	Mercado Común del Sur (Marché commun du Sud)



<b>MGEs</b>	Moyennes et grandes entreprises
<b>MIC</b>	Microentreprise
<b>MIDEPLAN</b>	Ministerio de Planificación y Política Económica (Ministère de la Planification et de la Coopération, Chili)
<b>MDS</b>	Ministerio de Desarrollo Social de Chile (Ministère du développement social du Chili)
<b>MINECON</b>	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Ministère de l'Économie, développement et tourisme, Chili)
<b>MYPYME</b>	Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Micro, petite et moyenne entreprise)
<b>MPEs</b>	Micro- et petites entreprises
<b>MSME</b>	Ministry of Micro, Small & Medium Enterprises, (Ministère des micro, petites et moyennes entreprises, Inde)
<b>NEET</b>	Not in Education, Employment or Training (Ni étudiant, ni employé, ni stagiaire)
<b>OCDE</b>	Organisation pour la Coopération et le Développement Économique
<b>ODEPA</b>	Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Bureau des études et des politiques agraires du Chili)
<b>OEC</b>	Observatory of Economic Complexity (Observatoire de la complexité économique, États-Unis)
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>OTEC</b>	Organismo Tecnico de Capacitación (Organisme Technique de Formation, Chili)
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PISA</b>	Programme International pour le Suivi des Acquis des élèves (OCDE)
<b>PM2,5</b>	Particulate Matter, Particules fines en suspension de diamètre inférieur à 2,5 µm
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PMI</b>	Petites et Moyennes Industries
<b>PNB</b>	Produit National Brut
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PPA</b>	Parité de Pouvoir d'Achat
<b>PPD</b>	Partido Por la Democracia (Parti pour la démocratie, Chili)
<b>PPP</b>	Power Purchase Parity, (PPA, Parité de pouvoir d'achat)
<b>PROCHILE</b>	Promoción de Chile (Promotion du Chili)
<b>PROFO</b>	Proyectos Asociativos de Fomento (Projets associatifs de développement, Chili)
<b>PRSD</b>	Partido Radical Socialdemócrata (Parti radical social-démocrate, Chili)
<b>PS</b>	Partido socialista (Parti socialiste)
<b>PwC</b>	PricewaterhouseCoopers
<b>PYME</b>	Pequeña y Mediana Empresa (Petite et Moyenne Entreprise)
<b>R&amp;D</b>	Recherche et développement
<b>RMS</b>	Région métropolitaine de Santiago
<b>RNB</b>	Revenu National Brut

<b>SBA</b>	Small Business Administration, États-Unis
<b>SBIF</b>	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile (Surintendance des banques et institutions financières, Chili)
<b>SEAF</b>	Small Enterprise Assistance Funds (Fonds d'Assistance aux PME)
<b>SELA</b>	Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (Système économique latino-américain et caribéen)
<b>SENCE</b>	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Service National de Formation et de l'Emploi, Chili)
<b>SEP</b>	Sistema Administrador de Empresas (Système d'Administration des Entreprises, Chili)
<b>SERCOTEC</b>	Servicio de Cooperación Técnica (Service de Coopération technique, Chili)
<b>SESMA</b>	Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente (Service métropolitain de santé de l'environnement, Chili)
<b>SII</b>	Servicios de Impuestos Internos (Service des Impôts chiliens)
<b>SIORA</b>	Russian Agency for Support of SMEs (Agence russe de soutien aux PME)
<b>SMEs</b>	Small and medium-sized enterprises (Petites et Moyennes Entreprises)
<b>SOFOFA</b>	Sociedad de Fomento Fabril (Société de Promotion du secteur Manufacturier, Chili)
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences (Ensemble de programmes statistiques pour les sciences sociales)
<b>SOQUIMICH</b>	Sociedad Química y Minera de Chile (Société Chimique et Minière du Chili)
<b>STATA</b>	Statistics and data (statistical software for data science, software de statistiques pour science des données)
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication
<b>TLC</b>	Tratados y acuerdos de Libre Comercio (Traités et accords de libre-échange)
<b>TPCC</b>	Trade Promotion Coordinating Committee (Comité de coordination de la promotion du commerce)
<b>TPE</b>	Toute Petite Entreprise
<b>TPP</b>	Trans-Pacific Partnership (Partenariat Trans-Pacifique)
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>TVN</b>	Televisión Nacional de Chile (Télévision nationale du Chili)
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UE-LAC</b>	Fondation Union Europe - Amérique latine et Caraïbes
<b>UF</b>	Unidad de Fomento (Unité de Compte, Chili)
<b>UP</b>	Unidad Popular (Unité Populaire, Chili)
<b>UPS</b>	United Parcel Service
<b>USD</b>	United States dollar (Dollar des États-Unis)
<b>WEF</b>	World Economic Forum (Forum économique mondial)
<b>WITS</b>	World Integrated Trade Solution (Software Solution de commerce mondial intégré)



# Table des matières

---

<b>Remerciements</b> .....	5
<b>Résumé</b> .....	9
<b>Abstract</b> .....	11
<b>Resumen</b> .....	13
<b>Liste des acronymes</b> .....	15
<b>Table des matières</b> .....	21
<b>Table des figures</b> .....	29
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	35
<b>A. Les PME, de non-sujet à sujet incontournable</b> .....	38
<b>B. Le Chili, richesse et paradoxes d'un pays latino-américain</b> .....	43
<b>C. Les PME chiliennes</b> .....	51
<b>D. Méthodologie</b> .....	57
<b>E. Résultats des entretiens avec les experts et les dirigeants de PME, et de l'Enquête Nationale PME</b> .....	61
<b>CHAPITRE I. LES PME, UN SUJET D'ÉTUDE COMPLEXE</b> .....	67
<b>1.1. La complexité au cœur des PME</b> .....	72
1.1.1. Qu'est-ce que la complexité ? .....	72
1.1.2. Les éléments constitutifs de la complexité .....	75
1.1.3. Les PME, un sujet complexe ? .....	76
1.1.4. Comment aborder la complexité des PME ? .....	82
<b>1.2. La PME dans la pensée économique du XVIII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle</b> .....	87
1.2.1. Le courant libéral .....	88
1.2.2. Le courant marxiste .....	92
1.2.3. Le courant keynésien .....	93
1.2.4. De nouvelles perspectives au XX <sup>e</sup> siècle .....	94
<b>1.3. La contribution des PME à l'économie et au développement</b> .....	98
1.3.1. La mesure de la croissance et du développement : un concept dépassé ou en mutation ? .....	99
1.3.1.1. La croissance économique .....	101
	21

1.3.1.2. Le développement économique .....	103
1.3.1.3. L'économie du développement .....	106
1.3.2. Les PME et le développement .....	107
1.3.2.1. Les PME et l'emploi .....	108
1.3.2.2. Les PME et la croissance .....	111
1.3.2.3. Les PME et l'innovation .....	112
1.3.2.4. Les PME et le développement des compétences .....	115
1.3.2.5. Le rôle des PME dans la réduction des inégalités .....	119
1.3.3. Les principaux problèmes rencontrés par les PME .....	121
1.3.3.1. Des barrières à l'innovation .....	123
1.3.3.2. Des barrières à l'internationalisation .....	124
1.3.3.3 Naissance, survie et mort des PME .....	126
<b>1.4. Comment définir la PME ? .....</b>	<b>129</b>
1.4.1. Définitions et critères utilisés .....	130
1.4.2. Des approches alternatives pour définir les PME .....	132
1.4.3. L'hétérogénéité des PME .....	133
<b>1.5. Quelques données sur les PME dans le monde .....</b>	<b>134</b>
1.5.1. Les PME en France .....	134
1.5.2. Les PME en Europe et dans les pays de l'OCDE .....	139
1.5.3. Le cas des PME allemandes et le <i>Mittelstand</i> .....	145
1.5.4. Les PME dans les BRICS .....	147
1.5.5. Les PME en Amérique latine .....	151
1.5.6. Les PME dans le reste du monde .....	156
<b>Conclusion .....</b>	<b>157</b>
<b>CHAPITRE II. LE CHILI : HISTOIRE, CONTEXTE ET DEFIS .....</b>	<b>159</b>
<b>2.1. Le contexte historique .....</b>	<b>162</b>
2.1.1. Une géographie qui façonne l'histoire .....	163
2.1.2. L'époque précolombienne .....	164
2.1.3. La découverte luso-espagnole .....	165
2.1.4. La conquête .....	166
2.1.5. Charles Quint et l'Encomienda .....	169
2.1.6. L'époque coloniale .....	171
2.1.7. L'émancipation : vers l'indépendance .....	175
2.1.8. Peupler le Chili, un nouveau défi pour la République naissante .....	177
2.1.9. Le développement politique de la République .....	178

<b>2.2. Le Chili d'aujourd'hui</b> .....	183
2.2.1. La population chilienne .....	184
2.2.1.1. Population, peuples originaires et immigrants .....	184
2.2.1.2. Alphabétisation et alphabétisation numérique .....	185
2.2.1.3. L'éducation.....	187
2.2.2. Une économie ouverte.....	188
2.2.2.1. Le produit intérieur brut .....	188
2.2.2.2. Importations et exportations.....	192
2.2.2.3. Une économie toujours plus ouverte.....	196
2.2.2.4. De nombreux accords commerciaux .....	200
2.2.2.5. Une forte concentration économique .....	201
<b>2.3. Les enjeux du développement au Chili</b> .....	204
2.3.1. Les enjeux et défis au niveau social .....	204
2.3.1.1. Nations unies : l'Indice de développement humain (IDH) .....	206
2.3.1.2. OCDE : <i>Better Life Index</i> , comment va la vie au Chili ? .....	206
2.3.1.3. Harvard Business School: Indice du progrès social (IPS).....	208
2.3.1.4. OIT : Inégalités salariales.....	209
2.3.1.5. Ministère du Développement social : Rapport du développement social .....	210
2.3.2. Les enjeux et défis au niveau économique.....	213
2.3.2.1. Le défi de la diversification productive.....	215
2.3.2.2. Le défi de l'innovation et de la productivité .....	217
2.3.2.3. Le défi de l'emploi des jeunes.....	219
2.3.2.4. Le défi de la réduction des inégalités .....	220
2.3.3. Les défis du Chili et la possible contribution des PME .....	221
2.3.3.1. Une croissance économique faible.....	222
2.3.3.2. Une inégale distribution des revenus .....	222
2.3.3.3. Une concentration économique et bancaire .....	222
2.3.3.4. Un faible investissement en Recherche et Développement .....	223
2.3.3.5. Une forte dépendance aux exportations de matières premières .....	224
2.3.3.6. Une augmentation du chômage pour les jeunes.....	225
2.3.3.7. Des inégalités de salaire entre les femmes et les hommes .....	225
2.3.3.8. De faibles chaînes de valeur.....	225
<b>Conclusions</b> .....	226
<b>CHAPITRE III. LES PME CHILIENNES</b> .....	231
<b>3.1. Qu'est-ce qu'une PME au Chili ?</b> .....	234
3.1.1. Deux critères, une définition .....	235

3.1.2. Combien de PME au Chili ? .....	237
3.1.3. Un mot sur les micro-entreprises .....	239
<b>3.2. L'émergence des PME chiliennes de 1964 à nos jours</b> .....	<b>240</b>
3.2.1. Évolution historique depuis le gouvernement de Frei Montalva .....	242
3.2.2. Les gouvernements post-dictature et les nouvelles politiques publiques ..	254
3.2.2.1. Gouvernement de Patricio Aylwin Azocar (1990-1994) .....	254
3.2.2.2. Gouvernement d'Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000) .....	255
3.2.2.3. Gouvernement de Ricardo Lagos Escobar (2000-2006) .....	256
3.2.3. Les gouvernements et les politiques publiques récentes .....	256
3.2.3.1. Gouvernement de Michelle Bachelet (2006-2010) .....	257
3.2.3.2. Gouvernement de Sebastián Piñera (2010-2014) .....	258
3.2.3.3. Second gouvernement de Michelle Bachelet (2014-2018) .....	261
3.2.3.4. Les PME et la réforme fiscale .....	263
<b>3.3. Les PME dans le Chili d'aujourd'hui</b> .....	<b>265</b>
3.3.1. Les PME dans l'économie : un état des lieux .....	266
3.3.2. PME et innovation .....	272
3.3.3. PME et exportation .....	276
3.3.4. Les EMT chiliennes et l'informalité .....	289
3.3.4.1. L'informalité au Chili .....	290
3.3.4.2. Qu'entend-on par formalité et informalité ? .....	293
3.3.4.3. Avantages et inconvénients de l'informalité .....	295
3.3.4.4. Le climat des affaires et l'informalité .....	296
3.3.4.5. Principales raisons pour choisir l'informalité .....	298
3.3.4.6. Informalité, productivité et croissance des EMT .....	300
3.3.4.7. Du statut informel au statut formel ? .....	300
<b>3.4. Les problèmes rencontrés par les PME chiliennes</b> .....	<b>301</b>
3.4.1. Les facteurs les plus problématiques pour les entreprises au Chili .....	303
3.4.2. Autres freins au développement des PME chiliennes et quelques conclusions .....	308
 <b>CHAPITRE IV. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE, HYPOTHESES ET CHOIX EPISTEMOLOGIQUES</b> .....	 <b>313</b>
<b>4.1. Formulation et questions de la problématique de recherche, objectifs et hypothèses</b> .....	<b>316</b>
4.1.1. Formulation de la problématique de recherche .....	316
4.1.2. Questions de recherche .....	318

4.1.3. Objectifs .....	318
4.1.3.1. Objectifs généraux.....	318
4.1.3.2. Objectifs spécifiques .....	319
4.1.4. Hypothèses .....	319
4.1.4.1. Hypothèse 1.....	320
4.1.4.2. Hypothèse 2.....	320
4.1.4.3. Hypothèse 3.....	320
4.1.4.4. Hypothèse 4.....	320
<b>4.2. Choix épistémologiques et méthodologiques .....</b>	<b>321</b>
4.2.1. La triangulation .....	324
4.2.2. Méthodologies mixtes .....	327
<b>4.3. Méthodologie qualitative.....</b>	<b>330</b>
4.3.1. Introduction .....	330
4.3.2. Choix de technique : analyse d’entretiens individuels.....	333
4.3.3. Description de l’échantillonnage.....	335
4.3.3.1. Structure de notre démarche d’interviews qualitatives .....	337
4.3.3.2. Notre stratégie d’échantillonnage : sources et entretiens.....	338
4.3.4. Questionnaire et structure des entretiens.....	340
4.3.5. Analyse de l’information recueillie.....	344
4.3.5.1. Le choix d’un logiciel ADQAO .....	344
4.3.5.2. De la transcription des entretiens au codage sous ATLAS.ti.....	348
4.3.6. Consentement libre et éclairé .....	351
<b>4.4. Méthodologie quantitative .....</b>	<b>353</b>
4.4.1. Univers et échantillonnage de l’étude .....	354
4.4.2. Taille de l’échantillon dans le cadre de la méthodologie d’échantillonnage aléatoire simple .....	355
4.4.3. Techniques de collecte de données .....	360
4.4.4. Création du questionnaire.....	363
4.4.4.1. Objectifs et questionnaire.....	363
4.4.4.2. Révision de validité.....	365
4.4.5. Collecte des résultats, statistiques descriptives et analyse inférentielle....	382
4.4.5.1 Statistique descriptive .....	383
4.4.5.2. Analyse inférentielle .....	384
<b>4.5. Synthèse et conclusions.....</b>	<b>388</b>



<b>CHAPITRE V. ANALYSE ET RESULTATS DES ENTRETIENS AVEC LES EXPERTS EN PME</b> .....	391
<b>5.1. Les principaux thèmes présents dans le discours des experts</b> .....	394
5.1.1 Qu'est-ce qu'une PME et qui sont ses dirigeants ? .....	395
5.1.2. Un constat sans appel : l'impératif de croissance de la PME .....	400
5.1.3. Un problème majeur pour la PME : sa croissance et son manque de productivité .....	403
5.1.4. La gestion comme thème essentiel .....	408
5.1.5. L'internationalisation.....	410
5.1.6. L'associativité.....	412
5.1.7. La culture : transformer l'obstacle en un avantage.....	413
5.1.8. Les PME et l'innovation.....	415
<b>5.2. Le rapport des PME aux autres acteurs</b> .....	419
5.2.1. Le rapport à l'État .....	419
5.2.2. Le rapport à la banque et au financement.....	423
5.2.3. Le rapport aux grandes entreprises .....	425
<b>5.3. Le rapport des PME au modèle de développement</b> .....	430
<b>Conclusion</b> .....	432

<b>CHAPITRE VI. ANALYSES ET RESULTATS DES ENTRETIENS AVEC LES DIRIGEANTS DE PME</b> .....	437
<b>6.1. Les PME vues par leurs dirigeants</b> .....	441
6.1.1. Caractéristiques générales du discours des dirigeants .....	442
6.1.1.1. La dualité de l'observation : ma PME/les PME .....	442
6.1.1.2. Les raisons qui poussent à la création d'une PME .....	437
6.1.1.3. Que signifie être une PME ?.....	449
6.1.1.4. La PME est un « qui » et pas seulement un « quoi ».....	452
6.1.2. L'activité première des PME : en quoi consiste une PME ?.....	456
6.1.2.1. Se démarquer dans un monde concurrentiel.....	456
6.1.2.2. Être à l'écoute du marché : l'importance de la connaissance.....	458
6.1.2.3. Administrer et gérer la PME.....	460
6.1.2.4. Survivre ou périr : la difficulté de la continuité.....	463
6.1.3. Les connexions des PME.....	465
6.1.3.1. Les relations avec la banque : du soutien idéal au refus réel.....	466
6.1.3.2. Les relations avec les clients et les fournisseurs.....	470
6.1.3.3. Les relations avec les employés.....	472

6.1.3.4. Formation : les outils externes de l'apprentissage .....	474
6.1.3.5. La relation avec l'État : soutien, facteur-clé et client.....	477
6.1.3.6. La relation entre la PME et la famille .....	480
6.1.4. Les exigences de la continuité.....	482
6.1.4.1. Flexibilité, adaptabilité, réinvention.....	482
6.1.4.2. Que signifie innover pour la PME ? .....	484
6.1.5. Logiques internes de la PME .....	487
6.1.5.1. Utilisation des réseaux et construction de relations .....	487
6.1.5.2. Conditions externes et capacités internes.....	488
6.1.5.3. Les différentes manières d'être une PME .....	492
6.1.5.4. Logiques de gestion de la PME.....	493
6.1.6. En résumé .....	495
<b>6.2. Conclusion : experts et dirigeants, des regards croisés .....</b>	<b>497</b>
6.2.1. L'évaluation d'une PME peut-elle être conditionnée par l'impératif de croissance évoqué par les experts ? .....	498
6.2.2. La difficulté d'être une PME : le point commun des discours.....	502

## **CHAPITRE VII. ANALYSES ET RESULTATS DE L'ENQUETE NATIONALE**

<b>PME .....</b>	<b>505</b>
<b>7.1. Statistiques descriptives .....</b>	<b>508</b>
<b>7.2. Analyse inférentielle .....</b>	<b>516</b>
7.2.1. Hypothèse de recherche 1.....	516
7.2.1.1. Hypothèse statistique 1.1.....	517
7.2.1.2. Hypothèse statistique 1.2.....	519
7.2.1.3. Hypothèse statistique 1.3.....	520
7.2.1.4. Hypothèse statistique 1.4.....	521
7.2.1.5. Hypothèse statistique 1.5.....	522
7.2.1.6. Hypothèse statistique 1.6.....	523
7.2.1.7. Hypothèse statistique 1.7.....	524
7.2.1.8. Hypothèse statistique 1.8.....	525
7.2.1.9. Conclusions de l'analyse 1 .....	526
7.2.2. Hypothèse de recherche 2.....	527
7.2.2.1. Hypothèse statistique 2.1.....	528
7.2.2.2. Hypothèse statistique 2.2.....	529
7.2.2.3. Hypothèse statistique 2.3.....	530
7.2.2.4. Hypothèse statistique 2.4.....	531
7.2.2.5. Hypothèse statistique 2.5.....	532

7.2.2.6. Conclusions de l'analyse 2 .....	532
7.2.3. Hypothèse de recherche 3 .....	535
7.2.3.1. Hypothèse statistique 3.1 .....	535
7.2.3.2. Hypothèse statistique 3.2 .....	536
7.2.3.3. Hypothèse statistique 3.3 .....	537
7.2.3.4. Conclusions de l'analyse 3 .....	538
7.2.4. Hypothèse de recherche 4 .....	542
7.2.4.1. Hypothèse statistique 4.1 .....	543
7.2.4.2. Hypothèse statistique 4.2 .....	544
7.2.4.3. Hypothèse statistique 4.3 .....	545
7.2.4.4. Hypothèse statistique 4.4 .....	546
7.2.4.5. Hypothèse statistique 4.5 .....	547
7.2.4.6. Hypothèse statistique 4.6 .....	548
7.2.4.7. Hypothèse statistique 4.7 .....	549
7.2.4.8. Hypothèse statistique 4.8 .....	549
7.2.4.9. Conclusions de l'analyse 4 .....	550
<b>7.3. Quelques réflexions avant de conclure : l'avenir des PME au Chili, entre confiance et incertitude .....</b>	<b>552</b>
<b>DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>555</b>
<b>A. Hypothèses et problématique de recherche : discussion des résultats .....</b>	<b>559</b>
<b>B. La « ProtAgonie » des PME : entre protagonisme et agonie ! .....</b>	<b>577</b>
<b>C. Apports méthodologiques .....</b>	<b>597</b>
<b>D. Les difficultés et les limites de cette étude .....</b>	<b>600</b>
<b>E. Les perspectives futures .....</b>	<b>603</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>607</b>

# Table des figures et des tableaux

---

## Table des figures

### CHAPITRE I. LES PME, UN SUJET D'ETUDE COMPLEXE

Figure 1.1. Les antagonismes de la recherche en PME .....	81
Figure 1.2. Stratégie biaxiale .....	84
Figure 1.3. Indice de qualité de l'emploi, 2015 .....	111
Figure 1.4. Type d'innovation des PME, 2012-2014 .....	114
Figure 1.5. Principales caractéristiques des PME françaises (2015) .....	135
Figure 1.6. Dispersion de la valeur ajoutée des PME hors micro-entreprises en 2015	136
Figure 1.7. Indicateurs de présence à l'export selon la catégorie d'entreprise en France (en %), 2015 .....	137
Figure 1.8. Dette bancaire et dette fournisseur des PME en situation de défaillance (en pourcentage, indice 100 : décembre 2006) .....	138
Figure 1.9. Part des exports des entreprises intra-UE, 2016 .....	140
Figure 1.10. Productivité relative de pays sélectionnés en Amérique latine et au sein de l'OCDE (en pourcentage, productivité des grandes entreprises = 100 %) .....	153

### CHAPITRE II. LE CHILI : HISTOIRE, CONTEXTE ET DEFIS

Figure 2.1. Accès à l'Internet mobile en Amérique latine (2016) .....	186
Figure 2.2. Distribution du PIB au Chili par secteur d'activité, 2017 .....	191
Figure 2.3. Répartition des importations par produit (2016) .....	193
Figure 2.4. Répartition des exportations par produit, 2016 .....	194
Figure 2.5. Exportations par secteur d'activité, 2007 et 2016 .....	194
Figure 2.6. Échanges de biens et services (exportations, en % du PIB, 1986-2016)....	195
Figure 2.7. Exportations du Chili par pays (2007 et 2016) .....	196
Figure 2.8. Commerce international (en % du PIB), période 1960-2016 .....	197
Figure 2.9. Indice de complexité économique (ICE), 2017 .....	199
Figure 2.10. Répartition du marché bancaire au Chili (premier semestre 2018) .....	202
Figure 2.11. PIB. Projections de base à long terme (en million de dollars US, 2020-2060) .....	214

Figure 2.12. Répartition du PIB par secteur d'activité, 1975-2015 .....	216
Figure 2.13. Dépenses intérieures brutes en Recherche et Développement (total en pourcentage du PIB, 2000-2016) .....	218
Figure 2.14. PIB par heure travaillée 2001-2017 (2010 = 100) .....	219

### **CHAPITRE III. LES PME CHILIENNES**

Figure 3.1. Taille des entreprises chiliennes. Comparaison 2005-2015.....	266
Figure 3.2. Estimation de la contribution au PIB par taille d'entreprise. Comparaison 2005-2015 .....	269
Figure 3.3. Contribution à l'emploi par taille d'entreprise. Comparaison 2005-2015 ..	270
Figure 3.4. Les EMT chiliennes et l'informalité et statut des EMT formelles.....	290
Figure 3.5. Raisons pour ne pas entrer dans la formalité (% sur le total des entreprises informelles) .....	299

### **CHAPITRE IV. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE, HYPOTHESES ET CHOIX EPISTEMOLOGIQUES**

Figure 4.1. Élaboration du questionnaire par étapes .....	340
---	-----

### **CHAPITRE V. ANALYSE ET RESULTATS DES ENTRETIENS AVEC LES EXPERTS EN PME**

Figure 5.1. Schéma général du discours des experts.....	395
Figure 5.2. Les PME chiliennes et la croissance.....	404
Figure 5.3. Les PME chiliennes et l'innovation.....	416
Figure 5.4. Le rapport des PME chiliennes aux autres acteurs .....	419

### **CHAPITRE VI. LES PME VUES PAR LEURS DIRIGEANTS**

Figure 6.1. Être une PME : association de concepts .....	450
Figure 6.2. La PME, qui et quoi ? .....	454
Figure 6.3. La bonne écoute .....	459
Figure 6.4. Administrer la PME .....	460
Figure 6.5. La PME et la continuité .....	463
Figure 6.6. Les relations avec la banque .....	466
Figure 6.7. Les PME et la formation .....	476
Figure 6.8. Les PME et la famille .....	480
Figure 6.9. Les PME et la flexibilité .....	483

## **CHAPITRE VII. ANALYSES ET RESULTATS DE L'ENQUETE NATIONALE**

### **PME**

Figure 7.1. Répartition des petites et moyennes entreprises.....	509
Figure 7.2. Année de fondation de la PME.....	510
Figure 7.3. Âge des dirigeants .....	511
Figure 7.4. Principaux clients .....	514
Figure 7.5. Sollicitation et obtention de crédit : réponses à la question « Avez-vous sollicité un crédit ? » .....	533
Figure 7.6. Perception du soutien de l'État.....	541
Figure 7.7. Perception des institutions qui soutiennent le plus les PME.....	542

### **DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE**

Figure B1. La ProtAgonie des PME chiliennes. Principaux facteurs et problématiques.....	581
---	-----

## **Table des tableaux**

### **CHAPITRE I. LES PME, UN SUJET D'ETUDE COMPLEXE**

Tableau 1.1. Distribution de la valeur ajoutée par taille d'entreprise, 2007, 2014 (moyenne pour l'ensemble des pays de l'OCDE, mesurée par la valeur ajoutée).....	112
Tableau 1.2. Principaux obstacles rencontrés par les entreprises (monde, Amérique latine et Chili) .....	122
Tableau 1.3. Taux de création de PME, 2015.....	127
Tableau 1.4. Taux de survie de PME, 2015.....	128
Tableau 1.5. Critères utilisés pour définir les PME.....	132
Tableau 1.6. Distribution des entreprises par taille dans l'économie des pays, 2014 ..	142
Tableau 1.7. Contribution à la valeur ajoutée par taille d'entreprise, 2014.....	142
Tableau 1.8. Productivité du travail par taille d'entreprise, 2014 (valeur ajoutée par personne employée, en milliers de USD, PPA actuel, 2014 ou dernière année disponible) .....	143
Tableau 1.9. Contribution à l'emploi selon la taille de l'entreprise, 2014 .....	144
Tableau 1.10. Contribution des PME dans les BRICS, 2013 .....	150

Tableau 1.11. Proportion d'entreprises (en pourcentage) selon leur taille en Amérique latine (2011) et moyenne des pays de l'OCDE (2014) .....	152
Tableau 1.12. Participation des entreprises aux exportations selon leur taille (en pourcentage) .....	154

## **CHAPITRE II. LE CHILI : HISTOIRE, CONTEXTE ET DEFIS**

Tableau. 2.1. Accords commerciaux en vigueur .....	200
Tableau 2.2. Quelques caractéristiques du modèle colonial au Chili.....	227

## **CHAPITRE III. LES PME CHILIENNES**

Tableau 3.1. Participation des entreprises à l'économie du Chili .....	238
Tableau 3.2. Politiques publiques pro-PME. Premier gouvernement de Michelle Bachelet.....	257
Tableau 3.3. Politiques publiques pro-PME. Premier gouvernement de Sebastián Piñera.....	259
Tableau 3.4. Politiques publiques pro-PME. Second gouvernement de Michelle Bachelet.....	262
Tableau 3.5. Démographie sectorielle par taille d'entreprise (2005, 2015).....	268
Tableau 3.6. Âge moyen des dirigeants chiliens.....	271
Tableau 3.7. Niveaux de formation du dirigeant de la PME chilienne (2015) .....	271
Tableau 3.8. Performance en innovation en Amérique du Nord et du Sud.....	274
Tableau 3.9. Dépenses brutes de R&D des pays de l'OCDE, 2007 et 2013 .....	275
Tableau 3.10. Entreprises chiliennes avec et sans R&D par taille (% par rapport au total d'entreprises, 2014 et 2015) .....	275
Tableau 3.11. Catégories de R&D par taille (% en relation au total des entreprises avec R&D, 2014 et 2015) .....	277
Tableau 3.12. Type d'activités de R&D, par taille d'entreprise (% en relation avec le total des entreprises chiliennes, 2014 et 2015) .....	278
Tableau 3.13. Types d'innovation exercée par les PME, 2010-2012 .....	279
Tableau 3.14. Entreprises chiliennes et participation aux exportations nationales (2013) .....	283
Tableau 3.15. PME exportatrices selon le secteur d'activité (2013) .....	284
Tableau 3.16. Entreprises exportatrices et quantité de produits exportés (2013) .....	284
Tableaux 3.17. Entreprises exportatrices et nombre de marchés de destination (2013) .....	285

Tableau 3.18. Montant des exportations de PME selon la zone géographique, en million de USD et pourcentages (2013).....	286
Tableau 3.19. Marchés cibles d'exportation des PME chiliennes.....	287
Tableau 3.20. Entrepreneurs formels et informels par Région.....	292
Tableau 3.21. Catégories d'informalité.....	294
Tableau 3.22. Catégories de formalité.....	294
Tableau 3.23. Classement « Doing Business », quelques pays d'Amérique latine.....	297
Tableau 3.24. Facteurs les plus problématiques pour les entreprises.....	303
Tableau 3.25. Classement des principaux obstacles au climat des affaires pour les entreprises.....	304
Tableau 3.26. Types de produit financier utilisés par les entreprises.....	305
Tableau 3.27. Pourcentage d'entreprises subissant toujours ou presque de mauvaises pratiques de la part du client principal.....	307
Tableau 3.28. Sources de faible productivité pour les entreprises.....	308

#### **CHAPITRE IV. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE, HYPOTHESES ET CHOIX EPISTEMOLOGIQUES**

Tableau 4.1. Composition de notre échantillonnage qualitatif.....	339
Tableau 4.2. Nombre de PME à échantillonner si N1.....	357
Tableau 4.3. Nombre de PME à échantillonner si N2.....	358
Tableau 4.4. Distribution de l'échantillon stratifié.....	358
Tableau 4.5. Analyse information pré existante.....	364
Tableau 4.6. Principaux commentaires des personnes interrogées.....	370
Tableau 4.7. Statistiques du pré-test de l'Enquête Nationale PME.....	381

#### **CHAPITRE VII. ANALYSES ET RESULTATS DE L'ENQUETE NATIONALE PME**

Tableau 7.1. Niveau d'éducation des dirigeants.....	511
Tableau 7.2. Secteurs d'activité des PME.....	512
Tableau 7.3. Répartition géographique.....	513
Tableau 7.4. Soutien de l'État et priorités selon les PME.....	540

#### **DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE**

A1. Tableau des hypothèses.....	560
---------------------------------	-----





« Les PME contiennent en elles-mêmes l'ensemble des contradictions, des difficultés, des injustices, des possibilités, des rêves, des problèmes qui existent en même temps dans la société dans son ensemble. Elles sont finalement la société et, par conséquent, s'y référer, c'est parler du monde réel dans toute son extension. » Un propriétaire de PME chilienne (anonyme).

Les PME, petites et moyennes entreprises, sont souvent considérées comme des acteurs économiques importants de l'activité industrielle, agricole, commerciale et des services au Chili. Cependant, elles ne semblent pas avoir bénéficié ou obtenu une participation proportionnelle du revenu et de la croissance qu'a connue le pays ces dernières années. Que cela soit au niveau de la production, des ventes, de l'accès au crédit, des pratiques d'innovation ou de leur contribution au bien-être économique, les PME chiliennes sont confrontées à une série de problématiques qui rendent souvent difficiles leur subsistance, leur croissance et, par là même, leur apport au développement global du Chili. De fait, les PME sont souvent présentées comme un moteur important du développement de ce pays sans pour autant tenir un rôle de protagoniste dans ce même développement.

Au Chili, comme dans de nombreux pays d'Amérique latine, le modèle de développement n'a historiquement pas été centré sur les PME, et une grande partie de l'économie a souvent été orientée et organisée autour des grandes entreprises. Pourtant, les PME sont un secteur important de la société, notamment en ce qui concerne l'emploi et le tissu social, mais qui ne semble pas suffisamment pris en compte.

Pour explorer cette contradiction, les croyances et les perceptions<sup>1</sup> des dirigeants de PME apportent des éclairages qui permettent de mieux appréhender cette ambiguïté. Comment les dirigeants de PME vivent-ils ce « hiatus » entre le discours des

---

<sup>1</sup> « La perception exprime la représentation que se fait tout décideur de l'environnement national, régional ou global. Cette représentation illustre le passé, le présent et le futur (les utopies). » Hearn (1986, p. 324).

responsables économiques et politiques et la réalité qui est la leur ? Comment réagissent-ils ? En fonction de leur position dans la société et des objectifs qu'ils se sont assignés, comment perçoivent-ils le modèle de développement chilien<sup>2</sup>, qui semble les « oublier » ou les laisser à l'écart de la croissance ? Par ailleurs, quelle place réservent-ils à l'innovation comme moyen permettant de faire face aux défis rencontrés ?

Pour répondre à ces interrogations, notre démarche théorique suit un fil conducteur de sept chapitres que nous allons succinctement présenter.

Le chapitre I porte sur les PME en général : nous y abordons leur histoire, leurs principales caractéristiques et leur place au sein de nos sociétés, de l'économie et des études qui leur sont consacrées. Les PME existent-elles ? Comment les définir ? Quel est leur rôle ? Comment sont-elles passées de non-sujet à sujet incontournable ? Autant de questions que nous nous sommes posé et que nous avons posées aux acteurs rencontrés, afin de mieux cerner les contours de notre thème d'étude.

Le chapitre II explore le Chili comme pays, dans sa diversité, ses richesses et les différents défis auxquels il doit faire face. Comment son histoire l'a-t-il façonné ? Quelles sont les traces de son passé, celles de la conquête espagnole, de son combat pour l'Indépendance à partir de 1810, de son peuplement et de ses soubresauts politiques ? Sur quoi repose son économie, et quelles sont aujourd'hui ses principales exportations et importations ? Nous poserons aussi la question de l'influence de l'héritage historique dans le modèle de développement actuel et sur les caractéristiques sociales et économiques de ce pays.

Le chapitre III présente les PME chiliennes. Nous y définissons tout d'abord ce qu'est une PME au Chili et quel est le poids de ce type d'entreprise dans l'économie nationale. Combien sont-elles ? Dans quels secteurs opèrent-elles ? Notre regard porte aussi sur l'émergence des PME depuis 1964 jusqu'à nos jours. Quel modèle de

---

<sup>2</sup> Comme souligné par Atria *et al.* (2013), le modèle chilien actuel est parfois polémique et controversé. Ce modèle est principalement axé autour de trois dimensions : la dimension constitutionnelle (majoritairement issue des idéologues de la dictature du général Pinochet), la dimension politique, marquée par une culture des accords et de vetos obligeant à formuler des projets et lois qui pourraient obtenir une approbation au Congrès national (Chambre des députés et Sénat) et, enfin, la dimension économique néolibérale et sociale laissant une place primordiale au marché et au monde privé dans la majorité des secteurs de la société (éducation, santé, transport, prisons, entre autres), répondant ainsi à un axiome encore très présent : des solutions privées pour des problèmes publics. Grâce aux politiques d'atténuation mise en place par la Concertación depuis le retour de la démocratie à partir de 1990, le modèle issu de la dictature a évolué, mais « aujourd'hui ces politiques d'atténuation se révèlent insuffisantes, et la question d'une vision qui permet d'articuler une alternative est urgente » (Atria *et al.*, 2013, p. 24).

développement le Chili a-t-il choisi pour son économie, et quelle place les gouvernements successifs ont-ils réservée aux PME dans leurs politiques d'État ? Ces questions, qui interrogent le passé, nous permettront de mieux comprendre les PME d'aujourd'hui et les principaux défis qu'elles rencontrent.

Le chapitre IV présente les principes épistémologiques et méthodologiques que nous avons suivis et qui ont guidé l'ensemble de notre étude. Ce chapitre est central, car il articule l'ensemble de notre problématique de recherche ainsi que nos hypothèses autour d'une méthodologie mixte, qualitative et quantitative, qui nous a permis d'aborder, sous différents angles, la réalité et la perception d'experts et de dirigeants de PME chiliennes. Ce chapitre propose aussi une présentation des techniques employées : les entretiens directifs et semi-directifs, le recours aux entrevues cognitives, et une vaste enquête en ligne, « l'Enquête Nationale PME », que nous avons conduite sur l'ensemble du territoire chilien. Nous présentons aussi le recours au traitement informatique des données qualitatives à l'aide du programme ATLAS.ti, puis l'utilisation de statistiques inférentielles pour analyser les données quantitatives.

Dans les chapitres V, VI et VII, nous présentons les résultats de notre étude et, tout d'abord, les entretiens que nous avons menés avec une quinzaine d'experts chiliens en PME. Comment perçoivent-ils les PME ? Quels sont, selon eux, leurs forces ou leurs faiblesses, leur rôle au sein de la société chilienne ? Au chapitre VI, nous présentons les résultats des entretiens que nous avons menés auprès d'une cinquantaine de dirigeants de PME. Puis, le chapitre VII présente les résultats de l'Enquête Nationale PME et les réponses de 2 275 dirigeants sur l'ensemble du pays.

En fin de thèse, dans la Discussion des résultats et conclusion générale, nous faisons la synthèse des résultats obtenus lors de ces cinq années de recherche. Le tableau des hypothèses et celui de la « ProtAgonie » des PME chiliennes nous aideront à répondre à nos principales questions de recherche et à explorer de futures études pour mieux comprendre les PME au sein de leur écosystème et leur rôle au sein de la société chilienne.

## A. Les PME, de non-sujet à sujet incontournable

Dans les années 1960, la logique des grandes entreprises, des économies d'échelle et du commerce mondial constituait le dogme par excellence des économistes et des décideurs politiques. La période du *big is beautiful* connaissait alors son apogée. Des économistes, comme John Kenneth Galbraith, diplômé de l'université de Californie à Berkeley, professeur à Harvard et président de l'American Economic Association, postulaient à l'époque que les grandes structures devaient être soutenues au détriment des petites (Galbraith, 1968) – ajoutant, sur un ton ironique, que « ce n'est pas l'entrepreneur qui a envoyé l'homme sur la lune, mais une organisation » (Galbraith, cité par Boutillier, 2011, p. 10). L'entrepreneuriat, c'est-à-dire la démarche d'entreprendre, était d'ailleurs considéré comme la phase qui précède la petite entreprise, avec des capacités naturellement limitées en termes financiers, technologiques et d'échelle.

En octobre 1973, un choc pétrolier, conséquence de la crise du monde occidental avec les pays de l'OPEP entre autres, a non seulement mis fin à la période de prospérité économique des Trente Glorieuses<sup>3</sup>, mais a également mis en péril un mode de production dominé par les multinationales et les grandes entreprises, qui étaient sans doute les principaux, voire les seuls acteurs économiques véritablement pris en compte. L'augmentation importante des prix du carburant provoqua une inflation des coûts de production qui poussa ces entreprises à réduire massivement leurs effectifs, dans le cadre d'une stratégie de réajustement.

Comme le souligne Julien (2008, p. 119), « si, avant les années 1970, quelques chercheurs avaient réfléchi au rôle des PME dans nos économies<sup>4</sup>, ce n'est qu'à partir

---

<sup>3</sup> Même si la nature de cette période est aujourd'hui remise en question par certains historiens, les Trente Glorieuses sont considérées comme « la période d'expansion économique sans précédent qu'a connue la France, comme les autres grands pays industriels, du lendemain de la Seconde Guerre mondiale jusqu'au choc pétrolier de 1973 ». Source : Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics. <https://www.economie.gouv.fr/facileco/trente-glorieuses> (consulté le 18 septembre 2018).

<sup>4</sup> Dans les années 1950, les recherches sur les PME sont rares, mais on peut citer Kaplan (1950), qui étudie la taille de l'entreprise dans le fonctionnement de l'économie, Osborn (1950), qui s'intéresse à la rentabilité relative entre petites, moyennes et grandes entreprises, Marburg (1954), qui étudie les faillites des petites entreprises, Wellisz (1957), qui analyse la coexistence des petites et grandes entreprises, ou Holland (1959), qui s'intéresse à la Recherche et Développement des produits dans les petites entreprises. Dans les années 1960, Stevenson et Soldofsky (1961) étudient le financement à long terme des petites entreprises, Yamanaka (1962) s'intéresse à la définition et à la portée des PME, et Haynes (1964) explore la pratique de la répartition des prix dans les petites entreprises.

des problèmes de fonctionnement des grandes entreprises, faisant suite aux crises pétrolières et à la fin du fordisme de la décennie suivante, que de plus en plus de recherches ont été menées sur celles-ci». C'est précisément en 1973, alors que le monde traversait une forte crise, que l'économiste d'Oxford Ernst F. Schumacher publia l'ouvrage *Small Is Beautiful: A Study Of Economics As If People Mattered*<sup>5</sup>, dans lequel il met en évidence les avantages des petites entreprises « à taille humaine » par rapport aux grandes unités. Dans un premier temps, ce travail ne fut pas très bien accueilli par la communauté scientifique, Schumacher remettant en question l'hégémonie des grandes entreprises dans une période complexe pour l'économie mondiale. Cependant, grâce à ses travaux, ainsi qu'à ceux d'autres auteurs comme Waite (1973), qui a étudié l'importance des PME pour l'économie américaine, ou Hogan et Chirichiello (1974), qui se sont penché sur le rôle de la Recherche et Développement dans les petites entreprises, on peut affirmer que Schumacher a été parmi les premiers, dans cette seconde partie du XX<sup>e</sup> siècle, à s'intéresser formellement à la question des petites entreprises, il y a tout juste quarante-cinq ans. Comme le précise Marchesnay (2008a, p. 147), « l'objet de recherche, encore exotique dans les années 1970, aurait connu les trois étapes d'un paradigme kuhnien, à savoir la naissance, la connaissance et la reconnaissance ».

Une des premières études de nature empirique portant sur les PME est publiée par David G. W. Birch (1979), *The Job Generation Process*, dans laquelle l'auteur souligne l'importance des petites entreprises dans la création des deux tiers des emplois aux États-Unis, entre 1969 et 1976. Par la suite, la Small Business Administration, organisme américain créé en 1953 et chargé de soutenir les politiques en faveur des petites entreprises, publie dès 1982 une série de rapports annuels intitulés *The State of Small Business* (1982-2010) et *The Small Business Economy* (2001-présent), dans lesquels elle fournit de riches informations sur les tendances et la contribution des petites entreprises à l'économie américaine (SBA, 2019)<sup>6</sup>. En 1982, un professeur de l'université du Sussex, David Storey, publie *Entrepreneurship and the New Firm* qui analyse, entre autres sujets, l'hétérogénéité et la spécificité des petites entreprises. Pour

---

<sup>5</sup> Ouvrage édité en français par Contretemps/Seuil sous le titre *Small Is Beautiful. Une société à la mesure de l'homme* (1978). Marchesnay (2008a, p. 150) nomme d'ailleurs la période 1970-1985 : « Du *big is efficient* » au « *small is beautiful* ».

<sup>6</sup> *The Small Business Economy* : <https://www.sba.gov/advocacy/small-business-economy> (consulté le 14 avril 2019).

lui, il devient nécessaire d'étudier les petites entreprises en articulant différentes approches théoriques pour les traiter et les comprendre dans leur juste dimension.

Par la suite, les chercheurs Piore et Sabel, de l'université du Massachusetts Institute of Technology (MIT), affirment dans leur ouvrage *The Second Industrial Divide* (1984) que, depuis la crise pétrolière des années 1970, les structures industrielles se sont orientées vers des modes de production plus artisanaux. Ces auteurs développent le concept de « spécialisation flexible », qui consiste à intégrer l'utilisation de l'ordinateur comme outil de contrôle et de suivi du processus de production. L'intégration de cette technologie dans la production a déjà favorisé la rupture de l'idée d'économies d'échelle qui était étroitement liée aux grandes structures. Les petites unités qui pourraient y avoir accès pourraient augmenter leur productivité et ainsi réaliser des économies d'échelle et mieux concurrencer certaines grandes entreprises. À ce sujet, Chavez (*NYT*, 1981<sup>7</sup>) présente le cas Nucor Corporation, une petite entreprise sidérurgique (*mini-mills*) aux États-Unis, qui, dans les années 1980, grâce à l'usage de la technologie pour moderniser sa production, a pu accéder à des économies d'échelle ainsi qu'à une meilleure productivité. Dès lors, il existe chez les entrepreneurs une prise de conscience que les petites entreprises, compte tenu de leur structure et de leur taille, et grâce à la technologie – qui, au fur et à mesure des années, est devenue de plus en plus accessible en termes de coûts et de facilité d'utilisation –, peuvent se caractériser par la flexibilité et l'adaptation de leurs échelles de production.

C'est alors que la petite entreprise fait son entrée dans le domaine de l'économie industrielle et devient progressivement un objet d'intérêt pour la communauté scientifique. Olivier Torrès (1996, p. 2) note qu'un nombre important de publications sur les thèmes de l'entrepreneuriat et des PME a émergé au cours des années 1980<sup>8</sup>. Pour sa part, Michel Marchesnay (1980) observe que c'est aussi dans les années 1980 que le sujet PME se développe et que de nouvelles études sont publiées. Citons, par exemple, « Entrepreneurs, entreprise : histoire d'une idée » d'Hélène Vérin (1982) ou « Stratégie pour la PME » de Jacques Horovitz et Jean-Pierre Pitol-Belin (1984). Un des

---

<sup>7</sup> Lydia Chavez (23 septembre 1981). « The Rise of Mini-steel mills », *New York Times*, <https://www.nytimes.com/1981/09/23/business/the-rise-of-mini-steel-mills.html> (consulté le 20 mai 2019).

<sup>8</sup> Comme le précise Torrès (1996, p. 2-3), « c'est dans les années 1980 que la plupart des revues spécialisées sont créées : *International Journal of Small Business* et *Journal of Small Business and Entrepreneurship* en 1982 ; *Journal of Entrepreneurship and Regional Development* en 1987 ; *Revue Internationale PME* et *Piccola Impresa* en 1988 ; *Small Business Economics* en 1989, entre autres. »

premiers textes sur ce sujet en France date de 1979 sous le titre prophétique : « Et si chacun créait son emploi ? Le retour des “entrepreneurs” : ils inventent collectivement une économie différente<sup>9</sup> ».

La communauté universitaire internationale et les décideurs politiques prennent alors les petites entreprises plus au sérieux : elles deviendront même un objet d'étude prisé à partir des années 1990, au moment même où le phénomène de la « nouvelle économie » fait son irruption dans la société en général, et dans le monde des affaires et les universités en particulier.

L'émergence de petites entreprises novatrices, certaines à forte croissance et créatrices d'emplois, révolutionnent alors le marché non seulement par les produits et les services qu'elles proposent, mais aussi par les nouveaux modèles d'affaires qu'elles développent. À partir de ce moment-là, tant les pouvoirs publics que la communauté scientifique changent d'opinion à propos des PME, leur donnant enfin la place qui leur revient en tant qu'acteur économique et objet de recherche, après ces décennies d'oubli. Ainsi, depuis les années 1990, le nombre d'études sur les questions relatives aux PME s'est considérablement accru (Julien, 1994), traitant de sujets tels que l'internationalisation, l'innovation, le marketing, la création d'emplois, le financement, la sous-traitance, etc. Les publications sur les PME se développent dans les milieux universitaires aux États-Unis et au Canada, ainsi que dans certaines organisations internationales. Des consultants s'intéressent également à ce sujet, proposant leurs services et des accompagnements spécifiques à ce type d'entreprises. Par la suite, l'intérêt pour l'étude des PME s'est rapidement étendu à d'autres espaces géographiques et universitaires.

Ainsi, le regard vers et sur les PME s'est construit progressivement et de nouveaux domaines ont été explorés par la communauté académique, en élaborant peu à peu des angles originaux pour aborder cet acteur économique, cet « OTNI », Objet Théorique Non Identifié<sup>10</sup>.

Le plus souvent, les progrès de la recherche ont été conditionnés par la disponibilité de l'information. C'est la raison pour laquelle, aujourd'hui, il est de plus en plus courant d'adopter des méthodologies pour obtenir des informations de sources primaires (Hox et Boeije, 2005), soit par des enquêtes et des entretiens, soit par des

---

<sup>9</sup> Dossier numéro 20, septembre 1979, Autrement.

<sup>10</sup> Expression employée par Roger Guesnerie, professeur au Collège de France, chaire de « Théorie économique et organisation sociale ».



bases de données solides qui fournissent des informations statistiques sur les entreprises, par exemple les enquêtes qu'Eurostat<sup>11</sup> mène régulièrement depuis les années 2000. Outre le problème de l'insuffisance de l'information pour pouvoir étudier les PME (Audretsch, 1995), il existe un vrai « problème de définition » étant donné leur hétérogénéité. Les différents paramètres appliqués pour les catégoriser et les étudier ne sont pas les mêmes selon les pays et les auteurs, de sorte que l'analyse et les conclusions issues de ces recherches ne recouvrent pas nécessairement les mêmes réalités. C'est pourquoi Audretsch (1995) souligne la nécessité de préciser la définition de l'objet étudié, en ce qui concerne l'unité de mesure (usine, entreprise, filiale), le nombre d'employés (contractuels, à temps plein) et le secteur étudié (fabrication, services).

Ainsi, la littérature sur les PME a pris son envol et s'est positionnée depuis les années 1990 dans les sujets d'intérêt de la communauté académique. Comme le note Olivier Torrès (1996), qui recense, en France, le nombre de colloques, thèses et autres études consacrés aux PME, une thèse sur quatre dans la discipline du management stratégique leur est dévolue.

Aujourd'hui, celles-ci sont incontestablement à l'ordre du jour des organisations internationales<sup>12</sup>, des pouvoirs publics, ainsi que des milieux d'affaires et universitaires. Par exemple, au sein du G20<sup>13</sup>, les PME sont reconnues comme des acteurs essentiels pour la création d'emplois, l'investissement, l'innovation et la croissance économique dans le monde. De plus, le G20 souligne le rôle des PME dans le renforcement des chaînes de valeur mondiales, qui sont non seulement un moyen de promouvoir les flux commerciaux, la productivité et l'innovation, mais aussi un instrument du « développement régional inclusif », principalement là où elles sont établies. La question de la transformation numérique a aussi fait l'objet de plusieurs réunions des pays de l'OCDE. En 2017, cette organisation publie le rapport *Key Issues for Digital*

---

<sup>11</sup> Eurostat est l'office de statistique de l'Union européenne. <https://ec.europa.eu/eurostat/about/overview> (consulté le 4 octobre 2018).

<sup>12</sup> Notons que la Journée mondiale des micro, petites et moyennes entreprises a été instituée par l'Assemblée générale des Nations unies le 6 avril 2017. Cette initiative fait suite au 61<sup>e</sup> Congrès international des PME qui s'est tenu aux Nations unies à la demande du Conseil international des petites entreprises (CIPE). Cette journée annuelle est célébrée le 27 juin et vise à soutenir l'Agenda 2030 par la création d'emplois et le développement économique.

<sup>13</sup> Le Groupe des Vingt, ou « G20 », créé en 1999, regroupe 20 membres (19 pays et l'Union européenne) : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Brésil, Canada, Chine, Corée du Sud, États-Unis, France, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Mexique, Royaume-Uni, Russie, Turquie, Union européenne.

*Transformation in the G-20*<sup>14</sup> qui souligne l'importance de la transformation numérique des PME, si elles veulent pouvoir faire face aux défis que cette mutation constitue en termes d'efficacité, de productivité et de concurrence.

Ainsi, comme nous avons pu le constater, les PME sont passées de « non-sujet » à « sujet incontournable », un sujet complexe par la diversité et l'hétérogénéité qui le caractérisent. Il est aujourd'hui au cœur des préoccupations des décideurs, chercheurs et citoyens en quête d'un modèle économique plus équitable et mieux adapté aux défis sociétaux actuels. Les premières recherches sur les PME « ont eu tendance, comme dans l'exemple célèbre de l'ivrogne cherchant sa clé sous le réverbère, à “chercher là où il y a de la lumière”, c'est-à-dire auprès d'entreprises d'une taille suffisante pour avoir pignon sur rue, et enregistrées, de telle sorte qu'elles puissent s'intégrer dans la fameuse “population” dont on tirera “l'échantillon (supposé) représentatif” » (Marchesnay, 2003, p. 108). Fort heureusement, les stratégies de recherche ainsi que les thèmes étudiés au sein des PME ont considérablement évolué ces dernières années. Notre projet de thèse s'inscrit dans cette dynamique, cherchant à mieux comprendre « l'objet et le champ PME » et leur contribution au développement social et économique des pays, le Chili pour ce qui nous concerne.

Pourquoi ce pays ? C'est ce que nous allons aborder dans la section suivante.

## **B. Le Chili, richesse et paradoxes d'un pays latino-américain**

Le Chili est un pays particulièrement riche en ressources naturelles : le cuivre bien sûr, mais aussi l'acier, le lithium, les produits halieutiques, la sylviculture, ainsi qu'une agriculture en pleine expansion (Sernageomin, 2018 ; Odepa, 2017).

Depuis plusieurs décennies, ce pays attire l'attention des décideurs et des investisseurs, ainsi que celle de la communauté universitaire latino-américaine, en raison de ses performances remarquables selon différents indicateurs. Le Chili est souvent cité comme le « meilleur » de la région ou le « meilleur élève », répondant aux recommandations d'organismes internationaux comme la Banque mondiale, le Fonds monétaire international ou l'OCDE, organisation que le Chili a rejoint en mai 2010.

Cette bonne performance dans certains indicateurs macro-économiques et sa position dans de nombreux classements internationaux font qu'il occupe une place particulière dans le paysage latino-américain (OCDE/CAF/CEPAL, 2018). C'est ainsi

---

<sup>14</sup> <https://www.oecd.org/g20/key-issues-for-digital-transformation-in-the-g20.pdf> (consulté 14 avril 2019).

que – nous détaillerons cela dans le chapitre II – il figure en bonne place dans l’IDH, l’Indice de développement humain (2017) des Nations unies, dans l’IPS, Indice de progrès social (2017) de l’université Harvard, et dans l’Indice de compétitivité mondiale (2017) du Forum économique mondial.

Au-delà de ces indicateurs, il nous semble pertinent d’étudier le cas de ce pays en raison de son contexte historique très particulier, en termes politiques (colonialisme, dictature et démocratie), sociaux et économiques. Rappelons que le Chili a été considéré comme le laboratoire du néolibéralisme économique<sup>15</sup> promu par les Chicago Boy’s durant la dictature du général Pinochet. De même, la richesse des ressources naturelles, telles les minéraux, le bois, les fruits et le poisson, ainsi que sa situation géographique l’ont poussé à s’ouvrir au monde durant ces dernières décennies, en quête de nouvelles opportunités commerciales.

Enfin, depuis le retour à la démocratie dans les années 1990, l’engagement manifesté par les gouvernements successifs en termes de politiques de promotion de l’activité entrepreneuriale et des PME nous semble particulièrement important dans un pays qui doit œuvrer à sa diversification productive pour limiter sa dépendance au cuivre, longtemps considéré comme le « salaire du Chili ».

Malheureusement, et malgré les efforts déployés par les pouvoirs publics pour faire du Chili un pays de PME innovantes et exportatrices, il est de notoriété publique que la forte dépendance à l’égard de l’activité minière depuis la période coloniale reste un problème non résolu et chaque jour plus préoccupant. Malgré les crises minières vécues à différentes périodes de son histoire et les tentatives de se libérer de cette dépendance, la diversification productive grâce à des produits de plus grande valeur n’en est qu’à ses débuts (Varas, 2012). D’autres pays, eux aussi riches en ressources naturelles et minières, comme la Malaisie ou l’Indonésie, occupent déjà une position internationale importante dans les biens à plus forte valeur ajoutée (Gelb, 2010). Le Chili est encore aujourd’hui très dépendant de ses exportations minières, qui représentent 54 % du total de ses exportations en 2017 (Direcon, 2018), dont le cuivre et ses dérivés représentent, à eux seuls, plus de 40 %<sup>16</sup>. Le fait que le Chili continue de

---

<sup>15</sup> Du fait de certaines performances économiques dès 1984, « le Chili est souvent cité en exemple, voire érigé en modèle, pour les pays en développement. Nombreux sont en effet ceux qui considèrent que les succès de ce “nouveau tigre” constituent l’illustration incontestable des bienfaits du libéralisme à outrance et de la croissance fondée sur les exportations » (Quenan, 1995, p. 247).

<sup>16</sup> Atlas du MIT : <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/chl/> (consulté le 17 avril 2018).

s'accrocher au modèle rentier de l'exploitation minière<sup>17</sup> et de l'exportation par les grandes entreprises doit être considéré comme un signal d'alarme pour les pouvoirs publics, car c'est un signe qu'il n'a pas été encore capable de s'intégrer suffisamment dans des chaînes de valeur au niveau mondial.

Sur le plan du commerce international, avec le rétablissement de la démocratie en mars 1990, le pays a progressé dans son ouverture commerciale, déployant une politique de négociations et d'accords qui a été cohérente au fil du temps. Actuellement, vingt-six accords commerciaux sont en vigueur (Direcon, 2019<sup>18</sup>), ce qui fait du Chili l'un des pays ayant le plus grand nombre de partenaires commerciaux dans le monde, créant des liens directs et indirects avec plus de 180 pays. Toutefois, malgré ces nombreux accords, les destinations d'exportation restent concentrées sur quelques marchés et pays. Par exemple, les grandes entreprises exportent en moyenne vers sept destinations, alors que les moyennes entreprises le font vers trois seulement. Quant aux petites entreprises, trop peu d'entre elles exportent et, quand elles le font, cela se restreint à une ou deux destinations seulement<sup>19</sup>.

Mais le fait le plus troublant est qu'il y existe une tendance constante à la concentration du volume des exportations dans quelques entreprises. Pour la période 1996-2000, 49 % des exportations dépendaient de vingt-trois entreprises<sup>20</sup> et, pour l'année 2015, 90 % de trois cents entreprises (Guiller, 2016). Les 10 % restants sont apportés par plus de 8 000 entreprises et, sur les 200 000 PME qui existent au Chili, seules 2 % d'entre elles exportent, soit 4 000 entreprises environ ; celles qui le font concentrent habituellement 60 % de leurs exportations sur un marché unique.

De nombreuses études montrent les effets positifs de l'activité exportatrice, qu'il s'agisse d'une augmentation de la productivité (Arnold et Hussinger, 2005), d'un impact sur la capacité d'innovation (Love et Ganotakis, 2012), ou de la croissance des entreprises (Hansson et Lundin, 2004). D'où l'importance de promouvoir les activités d'innovation et d'exportation pour les PME chiliennes mais, pour cela, il est essentiel

---

<sup>17</sup> Ce problème est commun à d'autres pays d'Amérique latine, le Brésil et le Pérou par exemple. Comme le soulignent Quenan et Velut (2014, p. 10), « même si l'on constate une grande diversité de trajectoires économiques nationales, la récente phase de prospérité reste largement tributaire de l'essor des exportations, des produits de base, ce qui a relancé les discussions sur les "bienfaits" ou la "malédiction" des matières premières ».

<sup>18</sup> Direcon : <https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales> (consulté le 13 avril 2019).

<sup>19</sup> Ministère de l'Économie, du Développement et du Tourisme (2015). *Évolution des exportations par taille d'entreprise : période 2002-2012*, 32 p.

<sup>20</sup> Direcon (2009). *Vingt ans de l'évolution du commerce extérieur chilien*, décembre 2009, 71 p.

d'obtenir un diagnostic précis des obstacles qu'elles rencontrent afin de prendre les actions correctives nécessaires.

Un autre aspect important à considérer est le fait que, depuis mai 2010, le Chili a été admis comme membre de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>21</sup>. Cette organisation se consacre principalement, parmi les pays membres ou certains pays partenaires, à la promotion de meilleures pratiques dans divers domaines économiques et sociaux, comme le commerce, les PME, l'innovation ou la qualité de vie. Intégrer cette organisation est considéré pour le Chili comme étant une réussite politique et économique, car tout pays qui souhaite devenir membre fait l'objet d'un processus d'évaluation long et ardu. Comme le rappellent les statuts de cette organisation : « Devenir membre de l'OCDE n'est pas une simple formalité, mais résulte d'un processus d'examen rigoureux<sup>22</sup>. »

Au sein de l'Organisation, l'un des thèmes sur lesquels le Chili se distingue est celui des indicateurs relatifs à l'entrepreneuriat. Par exemple, dans le cas des « intentions entrepreneuriales » (*entrepreneurial intentions*<sup>23</sup>), la moyenne des pays membres de l'OCDE est de 13,61 % en 2017. Cela signifie que 13,61 % des personnes entre 18 et 64 ans ont l'intention de commencer une activité indépendante dans les trois années à venir.

Au Chili, la moyenne est de 45,78 %, ce qui signifie que les Chiliens ont une intention entrepreneuriale 3,3 fois plus élevée que la moyenne des pays de l'OCDE. Le pays le plus proche de la performance du Chili est Israël avec 26,42 %, et le plus éloigné est le Japon avec seulement 3,67 %.

Concernant les individus déjà entrés dans la phase initiale d'une activité entrepreneuriale (*Total Early-stage Entrepreneurial Activity, TEA*<sup>24</sup>), le Chili se

---

<sup>21</sup> Site de l'OCDE, adhésion du Chili : <http://www.oecd.org/chile/chilesaccessiontotheoecd.htm> (consulté le 12 mai 2018). Le Chili est le second pays d'Amérique latine, après le Mexique, à avoir intégré cette organisation. En 2018, la Colombie rejoint aussi l'OCDE comme 37<sup>e</sup> pays membre et le Costa Rica prépare activement son intégration au sein de cet organisme international.

<sup>22</sup> <https://www.oecd.org/fr/juridique/procedure-adhesion.htm>. (consulté le 12 mai 2018).

<sup>23</sup> Entrepreneurial intentions – Percentage of the population aged between 18 and 64 years (individuals involved in any stage of entrepreneurial activity excluded) who are latent entrepreneurs and who intend to start a business within three years (GEM, 2018, p. 105).

<sup>24</sup> Total Early-stage Entrepreneurial Activity-TEA - Percentage of the adult population between the ages of 18 and 64 years who are in the process of starting a business or already started a business (a nascent entrepreneur or owner-manager of a new business) which is less than 42 months old (GEM, 2018, p. 107).

distingue également avec un taux de 23,8 %<sup>25</sup>, alors que la moyenne de l'OCDE est de 10,44 %. Pour cet indicateur, le pays le plus proche du Chili est l'Estonie avec 19,38 %, et le pays le plus éloigné est la France avec 3,92 %. Enfin, pour ce qui est de l'entrepreneuriat considéré comme un bon choix de carrière (*Entrepreneurship as a Good Career Choice*<sup>26</sup>), l'OCDE affiche une moyenne de 57,02 % : les trois pays avec les pourcentages les plus élevés sont le Chili (73,76 %<sup>27</sup>), la Pologne (79,26 %) et les Pays-Bas (81 %), tandis que le Japon (24,27 %) a le pourcentage le plus bas<sup>28</sup>. L'importance de ces indicateurs réside dans le fait que le développement de nouveaux projets entrepreneuriaux et de petites entreprises favorise la concurrence économique entre les différents acteurs du marché (Acs et Audretsch, 1987 ; Audretsch, 1994), ce qui encourage l'innovation (Acs et Audretsch, 1987 ; Julien, 2003), la diversification productive (Bilan, 2009 ; Varas 2012) et la productivité (Carreira, 2010).

Malgré les fortes intentions entrepreneuriales du Chili et la création effective d'entreprises, un élément manque dans l'équation pour alimenter le cercle vertueux à long terme pour ce pays : c'est, précisément, l'innovation. Comme le soulignent Freeman et Soete (1997, p. 266), « ne pas innover, c'est mourir » (*Not to innovate is to die*). En l'occurrence, l'entreprise ou le pays qui n'alloue pas de ressources à la Recherche et Développement (R&D) est appelé à disparaître ou à être relégué au second plan.

Parmi les pays de l'OCDE, le Chili est celui qui dépense le moins en R&D, avec 0,36 % de son PIB (2016), suivi de la Lettonie (0,44 %), tandis que la moyenne de l'OCDE est de 2,34 %. Le pays qui investit le plus dans la R&D est Israël (4,25 %), et la Corée du Sud (4,23 %)<sup>29</sup>. Le rapport « Recherche et Développement dans les entreprises chiliennes » (Minecon, 2017) observe que neuf entreprises sur dix ne mènent pas d'activités de R&D et, sans surprise, les PME sont fortement minoritaires parmi

---

<sup>25</sup> 23,8 % de la population chilienne entre 18 et 64 ans se déclare être dans la phase initiale d'une activité entrepreneuriale.

<sup>26</sup> Good career choice – Percentage of the adult population between the ages of 18 and 64 years who believe that entrepreneurship is a good career choice (GEM, 2018, p. 103).

<sup>27</sup> 73,76 % de la population chilienne entre 18 et 64 ans considèrent que l'entrepreneuriat est une option de carrière souhaitable.

<sup>28</sup> GEM, Global Entrepreneurship Monitor, <https://www.gemconsortium.org/> (consulté le 23 septembre 2018).

<sup>29</sup> OCDE (2019), Gross domestic spending on R&D (indicator). DOI : 10.1787/d8b068b4-en (consulté le 16 avril 2019). Les dernières données disponibles pour le Chili datent de 2016, la même année de référence a donc été utilisée pour les autres pays, à des fins de comparaison.

celles qui en mènent. Il est important d'encourager la recherche et le développement au sein des entreprises car, comme le soulignent Freel et Robson (2004), l'introduction de l'innovation est associée positivement à la croissance des ventes et de l'emploi dans les PME.

En termes de croissance économique, selon la Banque mondiale<sup>30</sup>, le Chili est considéré comme l'une des économies les plus dynamiques de la région au cours des dernières décennies, ce qui a permis de réduire sensiblement la pauvreté : entre 2000 et 2017, la proportion de la population considérée comme pauvre (5,50 USD par jour<sup>31</sup>) est passée de 30 % à 6,4 %.

Pour la période 2014-2018, la croissance économique a ralenti en raison de l'influence de la chute des prix du cuivre sur l'investissement privé et les exportations.

L'année 2017 marque une nouvelle étape dans le développement du Chili. Après la réunion du Comité d'aide au développement<sup>32</sup> (CAD) de l'OCDE, qui s'est tenue en septembre cette année-là, il a été convenu que le Chili cessait d'appartenir à la catégorie des « pays sous-développés<sup>33</sup> » pour passer dans celle des pays en « transition de développement<sup>34</sup> ». Cela signifie qu'il entre dans une phase de développement qui

---

<sup>30</sup> El Banco Mundial en Chile : Panorama general, <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1> (consulté le 16 février 2019).

<sup>31</sup> À compter du mois d'octobre 2017, la Banque mondiale propose un état des taux de pauvreté pour tous les pays en utilisant deux nouveaux seuils de pauvreté internationaux : un seuil de pauvreté international à revenu intermédiaire inférieur, fixé à 3,20 USD par jour, et un autre à revenu intermédiaire supérieur, établi à 5,50 USD par jour. Ce montant s'ajoute au seuil international de pauvreté de 1,90 USD – qui demeure le seuil de pauvreté global et continue de définir l'objectif, pour la Banque mondiale, de mettre fin à l'extrême pauvreté dans le monde d'ici 2030. Source: <http://blogs.worldbank.org/developmenttalk/richer-array-international-poverty-lines> (consulté le 15 février 2018).

<sup>32</sup> Le CAD est un comité de l'OCDE qui regroupe pays trente donateurs et observateurs. L'Aide publique au développement (APD) est fournie par les États pour promouvoir le développement et améliorer le niveau de vie des pays à faible revenu et ceux à revenu intermédiaire. L'APD nette représente le total des dépenses d'APD, minoré des sommes versées par les pays bénéficiaires en remboursement du principal des prêts qui leur ont été accordés, <http://www.oecd.org/fr/cad/stats/historiquedelalistedespayseveneficiairesdelaideetablieparlecad.htm> (consulté le 22 janvier 2018).

<sup>33</sup> Les catégories de « pays sous-développés » sont : Pays les moins avancés, autres pays à faible revenu (RNB par habitant ≤ 1 005 USD) ; Pays et territoires à revenu intermédiaire inférieur (RNB par habitant de 1 006 USD à 3 955 USD) ; Pays et territoires à revenu intermédiaire supérieur (RNB par habitant de 3 956 USD à 12 235 USD), chiffres 2016.

<sup>34</sup> Au CAD, l'expression « pays en développement » utilisée sans qualificatif renvoie généralement à un pays éligible à l'APD. Les autres organisations ont leur propre définition. La Banque mondiale utilise d'ordinaire cette expression pour se référer aux pays à faible revenu et à revenu intermédiaire sur la base du RNB (revenu national brut) par habitant. La nouvelle Liste des bénéficiaires de l'APD établie par le CAD est conforme à la pratique suivie par la Banque



implique une plus grande maturité économique, ce qui entraînera de nouvelles opportunités et de nouveaux défis auxquels le Chili devra désormais faire face.

Les bons résultats du Chili pour certains indicateurs macro-économiques contrastent cependant avec une autre réalité, plus douloureuse, plus complexe et ô combien paradoxale : un pays riche qui héberge de nombreuses inégalités, et qui, fort de son héritage colonial, maintient une puissante et omniprésente concentration économique qui affecte l'ensemble de la population.

L'économiste chilien Ricardo Ffrench-Davis (2008) observe que l'équité sociale au Chili est l'un des grands enjeux actuels, ce qui se manifeste par le mécontentement et l'insatisfaction des acteurs sociaux face aux inégalités existantes dans le pays, et ce, dans plusieurs secteurs de la société.

#### - Pauvreté et indice de Gini

On sait que l'un des principaux problèmes du Chili est la forte inégalité dans la répartition des revenus. Même si, au cours des dernières années, l'indicateur de Gini, qui mesure la concentration dans la répartition des revenus, a connu une légère amélioration (0,504 à 0,495 entre 2013 et 2015) il reste encore beaucoup à faire<sup>35</sup>. En tant que membre de l'OCDE, le Chili (0,49), le Mexique (0,46) et la Turquie (0,40) sont considérés comme les pays les plus inégaux pour 2017. Le problème de l'inégalité des revenus s'accompagne souvent de celui de la pauvreté. La pauvreté monétaire est passée de 14,4 % à 11,7 % au cours de la période 2013-2015, tandis que le taux d'extrême pauvreté est passé de 4,5 % à 3,5 %. Pour ce qui est des foyers, elle a également diminué, passant de 12,8 % à 10,4 %. La pauvreté multidimensionnelle, qui mesure les dimensions clés du bien-être (éducation, santé, travail, sécurité sociale et niveau de vie), a diminué de 8,3 % entre 2009 et 2015. Ces améliorations sont certes importantes et nécessaires, mais encore insuffisantes pour des milliers de foyers chiliens qui aspirent à une vie meilleure.

---

mondiale, si ce n'est qu'elle exclut les pays qui sont membres du G8 ou de l'UE, ou pour lesquels une date d'adhésion à l'UE a été fixée.

<sup>35</sup> Selon l'économiste chilien Guillermo Larraín Ríos (2001, p. 20), « dans le cas chilien actuel, il n'y a pas de consensus sur l'importance d'une répartition excessivement médiocre des revenus, pas de conscience de la pression que cela exerce logiquement sur le système politique, ni des implications économiques à court et long terme que cette pression entraîne ». En 1990, l'indice de Gini pour le Chili était de 0,57 et en 2017 de 0,49.



- Concentration économique

La concentration économique est un grave problème pour l'économie chilienne en raison de ses effets sur la concurrence et l'allocation des ressources. Pour donner une idée des dimensions de cette concentration, un groupe d'entreprises représentant l'équivalent de moins de 2 % du nombre total d'entreprises concentre plus de 85 % de l'activité économique du pays. Il s'agit non seulement d'un élément rendant complexe une concurrence harmonieuse entre les entreprises et pour le climat des affaires, mais aussi d'un facteur qui freine l'accroissement du taux de croissance économique potentielle pour les autres entreprises. Ainsi, les PME ont un rôle important à jouer pour transformer cette concentration en une répartition plus juste de la richesse nationale.

- Inclusion et inégalités sociales

Il nous semble pertinent de souligner le rôle des PME en tant qu'acteur essentiel à la fois dans la création d'emplois et dans l'inclusion sociale, ce qui contribue à la réduction des inégalités (OCDE, 2018a ; OCDE, 2018b). Ainsi, pour profiter au mieux des formidables richesses qu'héberge ce pays et pour contribuer à réduire les inégalités, les PME chiliennes ont sans aucun doute un rôle majeur à jouer, pour peu qu'elles soient considérées comme de vrais acteurs du développement, comme un secteur de l'économie, qui doit être reconnu, aidé et soutenu, avec de véritables politiques pro-PME. Les PME jouent un rôle important dans la génération d'emplois et particulièrement dans les groupes qualifiés de vulnérables. À titre d'exemple, une étude du SEAF (2007), couvrant la période 2004-2006, a démontré la capacité des PME à réduire l'inégalité des sexes, offrant de meilleures conditions de travail aux femmes que ne le font les grandes entreprises. Il est aussi reconnu que le passage à l'économie formelle, avec des PME structurées, légalement constituées et déclarées, offre de meilleures conditions de travail et de bénéfices aux employés, diminuant ainsi la quantité de personnes potentiellement vulnérables.

- Économie informelle

Le Chili, la Turquie et le Mexique sont les pays de l'OCDE où les taux d'informalité sont les plus élevés. C'est une perte à la fois pour l'État, en termes de mobilisation des ressources par le biais des impôts et des cotisations, et pour les salariés eux-mêmes, qui manquent souvent de contrats ou d'accès à des systèmes de sécurité sociale et de santé, une situation qui génère une instabilité. Au Chili, environ 50 % des micro-entreprises opèrent dans l'informalité. Pour les PME, ce chiffre est

considérablement moins élevé, il est évalué à environ 10 % pour les petites et 1,6 % pour les moyennes. Cependant, de nombreuses PME se trouvent confrontées à des niveaux et à des pratiques d'informalité qui excluent souvent leurs propres employés des lois et des règles les plus basiques du Code du travail.

Afin de mieux situer l'objet principal de notre étude, abordons maintenant les PME chiliennes et quelques-unes de leurs caractéristiques et spécificités.

### C. Les PME chiliennes

« L'analyse du rôle des hommes d'affaires en tant que sujets et des entreprises en tant qu'organisations sociales est pertinente pour comprendre le Chili actuel. »

Llorca Jaña et Barría Traverso (2017a, p. 9).

La recherche sur le sujet des PME dans le contexte latino-américain a émergé principalement au cours des années 1990-2000, lorsque certaines publications ont produites, notamment par des organisations internationales comme la Banque interaméricaine de développement (BID, 2005) ou la Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC, 2001, 2003, 2012).

Plus récemment, d'autres organisations régionales, comme la Banque de développement de l'Amérique latine (CAF, 2013), et internationales, comme l'OCDE (2012) ou le Centre d'Études et de Recherche Amérique Latine-Europe (CERALE, 2017, 2018)<sup>36</sup> se sont également intéressées aux problèmes des PME dans une perspective latino-américaine, voire dans leurs relations avec l'Europe ou d'autres continents. Cet intérêt ne provient pas seulement de la nouveauté ou d'un effet de mode dans ce domaine d'études, mais aussi d'une prise de conscience croissante de l'importance des PME pour la région en termes de création d'emplois, de contribution aux exportations et de dynamique dans la croissance économique. Plus récemment, la communauté scientifique s'est également penchée sur d'autres questions transversales pour les PME, telles que la réduction des inégalités (Shrestha, 2004 ; Adebayo et Nassar, 2014) ou l'inclusion sociale (Coltorti et Venanzi, 2017).

Au Chili, à partir des années 2000, les études sur les PME se multiplient au sein des universités et des organisations institutionnelles. Divers thèmes sont alors abordés

---

<sup>36</sup> Site du CERALE : <http://cerale.eu> (consulté le 14 avril 2019).

tels que la contribution des PME à l'activité économique (Correa et Echavarría, 2013), les déterminants de leur internationalisation (Poblete et Amorós, 2013), les facteurs qui limitent leurs exportations (Bravo Salinas et Muñoz, 2004) ou ceux qui en favorisent le succès (Maldifassi et Chacón Caorsi, 2014), l'adoption du commerce électronique (Grandon et Pearson, 2004), le processus de gestion de l'innovation (Riquelme Poblete, 2010), ou encore l'analyse des facteurs de succès (Lussier et Halabí, 2008). Il existe également une diversité de rapports publiés par le ministère de l'Économie du Chili sur les PME en termes de formalité et d'informalité (Minecon, 2013), de financement (Minecon, 2015c), de problématiques sectorielles et régionales (Minecon, 2016), d'emploi et de formation (Minecon, 2015d) entre autres.

Comme nous pouvons le constater, la liste des sujets traités concernant les PME chiliennes est variée. Cependant, ce domaine d'étude est encore émergent, en particulier en ce qui concerne les thèmes abordés et les méthodologies utilisées qui, jusqu'à présent, ont été quelque peu conditionnés, voire limités, par la disponibilité de l'information. Pour combler ce manque, le ministère de l'Économie du Chili (Minecon) mène depuis 2010 une enquête appelée « Enquête longitudinale sur les entreprises » (ELE) qui vise à caractériser les entreprises formelles du Chili selon leur taille et leur activité économique, dans le but d'identifier les déterminants du développement économique<sup>37</sup>. Outre cette source d'information, le Service des impôts (SII) présente des statistiques sur le chiffre d'affaires annuel des entreprises par taille, ainsi que sur le nombre de travailleurs employés et les rémunérations perçues<sup>38</sup>.

L'étude des PME chiliennes n'est pas seulement un sujet pertinent en termes de contribution au débat sur ces mêmes PME, il l'est aussi compte tenu du rôle qu'elles jouent – ou pourraient jouer – dans l'ensemble de l'économie chilienne<sup>39</sup>.

Selon les données du SII, pour l'année fiscale 2016, les PME représentent près du quart (23,98 %) du nombre total d'entreprises dans l'économie, générant près de 13 % (12,95 %) de la valeur des ventes et presque 40 % (39,22 %) des emplois. Quant

---

<sup>37</sup> Dans sa quatrième version (2016), cette enquête couvre 325 334 entreprises formelles, à l'exclusion de celles dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur ou égal à 800 UF (soit 29 395 €, calculé avec xe.com, le 28 avril 2019). ELE4, <https://www.ine.cl/estadisticas/economicas/encuesta-longitudinal-de-empresas-ele/cuarta-encuesta-longitudinal-de-empresas> (consulté le 20 juin 2019).

<sup>38</sup> Le SII, à la différence de l'enquête ELE, prend en compte les entreprises formelles dont le chiffre d'affaires est inférieur à 800 UF. Pour plus de détails, voir [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm#4](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm#4) (consulté le 12 avril 2019).

<sup>39</sup> Depuis le 27 juin 2018, Journée mondiale des micro et moyennes entreprises, le hashtag #pymesmotordechile (« PME, le moteur du Chili ») apparaît régulièrement sur les réseaux sociaux.

aux grandes entreprises, elles ne représentent que 1,54 % du total des entreprises, mais se hissent à 85,25 % des ventes nationales et génèrent plus de la moitié de l'emploi (53,97 %).

En termes d'échanges commerciaux internationaux, les PME ne sont pas très actives et même apathiques pour ce qui concerne l'exploration des marchés autres que le marché domestique : seulement 2 % d'entre elles exportent ! À cette très faible propension à l'exportation s'ajoute le pourcentage très bas d'activités de Recherche et Développement (R&D) des PME, ce qui démontre, paradoxalement, leur faible motivation à améliorer leurs produits ou processus et accroître leur productivité. En comparaison, les grandes entreprises sont 2,5 fois plus productives que les PME et 4 fois plus productives que la moyenne du total des entreprises chiliennes.

D'autre part, si l'on compare la productivité par employé de l'ensemble des entreprises chiliennes à celles de leurs homologues de l'OCDE, on peut constater que les entreprises chiliennes présentent un écart de productivité considérable. En moyenne, les travailleurs de l'OCDE sont 1,5 fois plus productifs – en termes de ventes par employé – que les travailleurs chiliens. Dans les petites entreprises, cet écart est encore plus important. En moyenne, les travailleurs employés dans les petites entreprises de l'OCDE sont 1,8 fois plus productifs que les Chiliens (Canales et García Marín, 2018).

Ces chiffres montrent que les PME chiliennes ont encore un long chemin à parcourir en termes de productivité et de capacité à entrer en concurrence avec certaines grandes entreprises locales ou internationales. Pour que les PME chiliennes puissent réduire cet écart de compétitivité et de productivité, elles doivent développer des compétences – particulièrement celles liées à l'innovation et à l'exportation<sup>40</sup>. Canales et García Marín (2018) soulignent que les PME ont besoin de financement, de concurrence, d'amélioration organisationnelle et d'intégration des nouvelles technologies. Une meilleure préparation des PME leur permettrait d'être plus compétitives sur les marchés internationaux et, ainsi, de s'insérer dans les chaînes de valeur mondiales, ce qui est aujourd'hui une condition presque impérative pour les entreprises aspirant à la pérennité et à la croissance. L'économiste Ricardo Ffrench-Davis (2008, p. 9) souligne quant à lui que l'écart de productivité se situe principalement « dans le secteur informel, dans les micro-entreprises et dans les PME.

---

<sup>40</sup> À ce sujet, Pinot de Villechenon (2018) souligne que, dans le cadre des PME latino-américaines et les dispositifs de formation en vue de leur internationalisation, l'accent doit être mis « sur l'importance de renforcer le lien entre l'université et l'entreprise et d'élargir les contenus de la formation de manière à amener les entrepreneurs à formuler leurs stratégies au-delà de leurs frontières ».

C'est là qu'il faut accroître la productivité, avec les marchés financiers, avec l'innovation technologique et aussi avec la formation professionnelle et commerciale ».

D'autre part, les PME ont l'avantage de pouvoir accéder à de nombreux accords commerciaux que le Chili a signés avec le reste du monde, ce qui doit leur permettre d'opérer et/ou d'exporter plus facilement sous différentes latitudes. Les pouvoirs publics chiliens ont fait d'importants efforts en termes de politiques publiques pour faciliter leur accès à la R&D et les échanges avec leurs pairs, mais les PME continuent d'opérer de manière isolée et déconnectée du reste des entreprises<sup>41</sup>, qui, à leur tour, hésitent à innover, à exporter et à s'insérer dans les chaînes de valeur mondiales (OCDE, 2015).

Cet intérêt des pouvoirs publics chiliens pour la promotion des compétences, de l'innovation<sup>42</sup> et des exportations est, par exemple, l'une des stratégies que l'Allemagne de l'Ouest a mises en place depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Aujourd'hui, le résultat est clair pour ce pays : les PME allemandes sont responsables de près de la moitié des exportations, principalement des produits à haute valeur ajoutée.

On évoque depuis longtemps au Chili l'importance de la diversification productive, mais ce pays, tout en misant sur le secteur de l'exportation, axe toujours largement son économie sur l'extractivisme, l'exploitation des activités minières et des ressources naturelles<sup>43</sup>. Le rôle accru des PME dans la diversification de la production

---

<sup>41</sup> À ce sujet, Michael Piore, lors de la Conférence inaugurale du Congrès international francophone PME de Trois-Rivières, en 1996, affirme que « le problème des PME, ce n'est pas d'être petites mais d'être isolées » (cité par Olivier Torrès, 2002a, p. 2). Cette problématique de l'isolement pose, entre autres, la question de l'importance des proxémies et de l'efficacité collective qui est stimulée par la coopération informelle liée à la proximité (Torrès, 2002a). La proxémie est une approche du rapport à l'espace et donc des distances entre les individus et leur univers. Ce concept a été développé par l'anthropologue américain Edward T. Hall à partir de 1963 (Hall, 1981). « La loi proxémique se définit comme étant une tendance naturelle de l'homme à privilégier ce qui est proche de lui au détriment de ce qui s'en éloigne. Appliquée en sciences de gestion, c'est dans le management des entreprises de petite taille que cette loi trouve sa plus grande pertinence » (Torrès, 2011, p. 189).

<sup>42</sup> « Il y a peu de brevets et la qualité du système national d'innovation est médiocre, en particulier en raison de la mauvaise qualité de ses interactions. Ces faits donnent à penser que, parallèlement à l'amélioration sensible de l'efficacité de l'investissement du pays dans la science et la technologie, le programme [d'innovation] devrait envisager une augmentation progressive des ressources investies. Enfin, la participation du secteur privé à l'innovation est essentielle à son efficacité. En effet, même lorsqu'il existe des instruments et des garanties du secteur public, s'il n'y a pas de base minimale d'entreprises innovantes, les résultats ne seront pas significatifs » (Larraín *et. al*, 2004, p. 8-9).

<sup>43</sup> Ce fait n'est pas nouveau car, comme le rappelle Carlos Quenan (1995, p. 248 et 251), « le processus de constitution de l'économie chilienne est largement tributaire du *développement du secteur minier*. Certes, l'agriculture d'exportation fut encouragée pendant la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle par le besoin d'approvisionnement des marchés australien et californien, ce dernier

chilienne et dans des activités à plus forte valeur ajoutée serait sans doute un atout pour le futur de l'économie de ce pays.

Précisons que les PME, outre leur contribution en termes économiques, sont également appelées à participer à la réduction de la pauvreté, à l'inclusion sociale et à la réduction des inégalités. En résumé, à contribuer au développement social et économique du Chili. Mais, pour en arriver là, elles doivent encore surmonter une série d'obstacles qui vont des abus de certaines grandes entreprises ou autres clients au moment de l'encaissement (retards, paiements différés ou partiels), au traitement avec certaines banques qui imposent des conditions défavorables (crédit, gestion de compte, commissions), en passant par la concentration économique qui, nous le savons, est un élément complexe pour le fonctionnement efficace d'une économie.

Mais la contribution des PME à l'économie chilienne ne doit pas faire oublier une autre réalité : leur fragilité. Cette fragilité s'explique dans une certaine mesure par leur taille, leur capacité financière et leur faible productivité. Comme on l'a vu, les PME chiliennes génèrent moins de valeur par travailleur que leurs homologues de l'OCDE. En ce qui concerne la taille moyenne des PME chiliennes, selon un rapport de Minecon (2014, p. 17), les micro-entreprises comptent en moyenne un travailleur, les petites en emploient neuf, les moyennes cinquante-six, et les grandes trois cent quarante-trois. Or, on sait que les entreprises ayant peu d'employés présentent une plus grande dépendance à leur dirigeant. Ses capacités, son profil, sa santé même sont autant de facteurs de grande influence sur la gestion et, finalement, sur la pérennité de l'entreprise.

Pourtant, malgré les difficultés et les déficiences des PME, ces entreprises continuent de jouer un rôle prépondérant dans le paysage économique et social du Chili. Quel rôle exactement ? Celui que décrivent les politiques, entre discours démagogiques ou louables intentions de les aider<sup>44</sup> ? Celui proposé par les théoriciens et chercheurs, entre travaux de laboratoires et études de terrain ? Ou celui vécu au quotidien par les dirigeants et les employés des PME ?

---

ayant été dynamisé par la découverte des mines d'or, Mais, parallèlement, grâce à la production de la production minière orientée vers l'exportation, ce pays est devenu en 1850, peu après son accession à l'indépendance, le principal producteur mondial de cuivre. »

<sup>44</sup> Il existe au Chili de nombreuses initiatives en faveur des PME, mais celles-ci restent souvent confuses ou peu exploitées par les dirigeants. Leur portée semble donc trop limitée. En France, Nadine Levratto (2009) souligne qu'« avec les initiatives de plus en plus nombreuses au plan local et régional, un inventaire récent a relevé plus de 6 000 mesures de soutien aux PME françaises et, à cela, il faut ajouter les exonérations de cotisations sociales et les aides fiscales. Partant du constat que "l'empilement de mesures est bien souvent à l'origine de leur moindre efficacité", il serait intéressant de mesurer l'impact réel de ces mesures en faveur des PME ».

Alors qu'elles sont omniprésentes dans l'économie, nous nous sommes demandé si l'on pouvait considérer les PME comme protagonistes du développement ou, au contraire, comme un acteur secondaire compte tenu de leur poids et de leur rôle dans l'économie. Cette question est importante, car elle peut aussi interroger la considération réelle des autorités et des décideurs politiques dans tous les démarches et programmes à l'intention de ces entreprises.

Serait-on face à un discours politique de conciliation plutôt que face à une volonté réelle de changement pour faire en sorte que les PME se transforment en acteur primordial dans l'économie ? Cette question vaudra aussi pour les acteurs bancaires, tout comme pour les grandes entreprises et le secteur de la grande distribution.

Ainsi, la problématique de recherche qui a émergé de nos interrogations et de nos réflexions est la suivante : *quels facteurs, selon les PME<sup>45</sup>, expliquent le fait que, bien qu'étant considérées comme des acteurs importants dans l'activité nationale, elles ne parviennent pas réellement à devenir l'un des protagonistes du développement économique et social du Chili ?*

D'autres questions sont venues s'ajouter à notre première interrogation : *Comment les PME perçoivent-elles et évaluent-elles leur relation avec l'État, ainsi qu'avec les différents organismes et les politiques publiques ? Quelle est la perception des PME de l'influence des politiques et des pratiques d'innovation sur leur possibilité de se transformer en protagonistes du développement économique du pays ?*

Ces interrogations et réflexions posent la problématique fondamentale de la reconnaissance de la valeur des PME chiliennes et de leur contribution au développement économique et social de ce pays.

L'enjeu des questions que nous venons d'aborder nous semble particulièrement important, mais se pose toute la complexité d'y répondre.

---

<sup>45</sup> Précisons que, quand nous utilisons l'acronyme PME dans la problématique ou dans nos questions de recherche et nos hypothèses, nous faisons référence aux dirigeants de PME.

## D. Méthodologie

« Ni rire, ni pleurer, ni haïr, mais comprendre. »  
Spinoza (*Traité politique*, 1891, p. 288-289)

De la problématique et des questions de recherches précédentes, quatre grands axes se sont dégagés :

- le rôle que jouent les PME dans le développement du Chili ;
- la perception de la contribution de l'État et des politiques publiques envers les PME ;
- les facteurs que les PME identifient comme rendant difficiles leur propre développement et leur continuité ;
- la perception du rôle de l'innovation dans le cadre de leur développement.

Naturellement, à partir de notre problématique de recherche et de ces quatre axes, des questions plus précises ont émergé. Nombreuses, diffuses tout d'abord, elles se sont peu à peu éclaircies au fur et à mesure de nos lectures et de nos conversations avec des chefs d'entreprise ou des experts sur le thème de la PME et du Chili.

Premièrement, les PME chiliennes perçoivent-elles le fait qu'elles n'ont pas encore pu se consolider comme acteurs-clés de la croissance et du développement économique et social du pays ? Cela peut-il être principalement attribué aux cadres normatifs et économiques auxquels les PME font face depuis leur fondation ?

Deuxièmement, les PME chiliennes perçoivent-elles que les conditions de concentration économique, leur relation avec les grandes entreprises et le système bancaire chilien sont des facteurs qui rendent difficile leur croissance ?

Troisièmement, les PME pensent-elles que, en dépit d'une économie ouverte, censée favoriser les échanges commerciaux, le modèle économique chilien rend difficile leur développement ?

Quatrièmement, les stratégies et les pratiques d'innovation sont-elles perçues par les PME comme des éléments qui permettent de faire face aux conditions précédemment décrites et de les transformer ?

Ces quatre questions sont celles qui ont donné corps à nos hypothèses de recherche, présentées dans le chapitre IV, section 4.1.4.

Pour corroborer ou réfuter ces hypothèses, nous avons dû faire des choix épistémologiques et méthodologiques.



Après avoir défini notre objet d'étude, notre « quoi », il a fallu opter pour un « comment » qui soit adapté à la fois à notre problématique de recherche et au fait qu'il nous était apparu que les PME représentaient un sujet d'étude complexe. Il était donc important de choisir une méthodologie qui tienne compte de cette complexité.

Ainsi, pour renforcer la rigueur et la qualité de notre recherche et de ses conclusions, nous avons adopté la stratégie de validité recommandée, entre autres, par Denzin (1978) : la triangulation. Ce choix, qui a aussi pour but de mieux contrôler les biais et d'analyser les représentations, doit contribuer à une meilleure fiabilité des résultats obtenus. Nous détaillons, à la sous-section 4.2.1, les différents niveaux de triangulation auxquels nous avons eu recours.

Puis, suivant les recommandations de John Creswell et Plano Clark (2011), nous avons choisi la méthodologie mixte, qui unit le qualitatif au quantitatif. Comme le soulignent ces auteurs, cette méthode « se concentre sur la collecte, l'analyse et le mélange de données quantitatives et qualitatives dans une seule étude ou série d'études. Sa prémisses centrale est que l'utilisation d'approches quantitatives et qualitatives, en combinaison, permet de mieux comprendre les problèmes de recherche que l'une ou l'autre approche seule ». En fait, cette articulation permet de porter un double regard sur un même objet (Dietrich *et al.*, 2012).

L'apport du qualitatif nous a semblé déterminant pour rencontrer et écouter les experts et les dirigeants de PME, pour nous imprégner de leur langage, verbal et non verbal, de leurs paradigmes et des émotions sous-jacentes à leur discours. L'apport du quantitatif quant à lui a été fondamental pour tester nos hypothèses de recherche et mesurer plus rigoureusement les variables que nous souhaitions analyser.

Pour le qualitatif, nous avons eu recours aux entretiens individuels, parmi les différents choix qui existent (entretien collectif, groupe de discussion, analyse ethnographique, par exemple). En effet, il nous a semblé pertinent de pouvoir rencontrer et interviewer longuement des acteurs de l'écosystème PME afin de recueillir leur discours et obtenir les informations souhaitées.

S'est alors posée la question de l'échantillonnage : le choix des experts et des dirigeants de PME devait nous permettre de pouvoir prendre en compte la diversité existant au Chili. Quelle représentativité devions-nous rechercher ? Était-il possible d'avoir recours à un échantillon probabiliste ? Étant donnée l'impossibilité d'obtenir les coordonnées de tous les experts et tous les dirigeants de PME, l'échantillon non probabiliste nous a semblé le plus accessible et, par ailleurs, valide pour ce type d'étude,

puisque un échantillonnage qualitatif ne vise pas nécessairement la représentation statistique (Alami *et al.*, 2009).

Quinze experts ont bien voulu participer à notre étude, ainsi que cinquante dirigeants de PME. En parallèle, nous avons construit un questionnaire de manière à ce qu'il permette d'apporter le plus de réponses possibles parmi nos objectifs de recherche. Suivant les recommandations de Bernal Torres *et al.* (2006), nous avons procédé en quatre étapes :

- 1) Définir et clarifier le problème de recherche, les objectifs et les hypothèses ;
- 2) Connaître les caractéristiques de la population sujet de l'étude ;
- 3) Rechercher l'existence de questionnaires antérieurs sur le sujet d'étude ;
- 4) Déterminer le type de questions à formuler, les construire et les ordonner, élaborer le questionnaire initial et le tester, rédiger le questionnaire définitif.

À partir des soixante-cinq entretiens et de la somme de réponses et commentaires reçus, nous sommes entrés dans l'étape d'analyse de l'information.

L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative des entretiens peut se faire par traitement manuel ou par l'utilisation du logiciel ADQAO (Analyse de données qualitatives assistée par ordinateur). Notre choix épistémologique s'est porté sur le recours au logiciel, ATLAS.ti en l'occurrence, car il nous a semblé intéressant d'explorer et d'exploiter cette voie, considérant la grande quantité d'informations à notre disposition. En effet, ce type de programme permet de structurer des données, de rendre compte d'idées et de concepts de manière organisée ainsi que d'identifier des cohérences, des logiques d'articulation entre eux pour, ensuite, en faire une synthèse (Wolfe *et al.*, 1993 ; Barry, 1998).

Les différentes étapes – transcription, codification, détermination de familles et groupements de famille, construction de schémas et liens entre les codes – nous ont permis d'organiser l'ensemble du discours des experts ou des dirigeants de PME de manière à ordonner, par thèmes, les informations recueillies durant les entretiens.

Pour la méthodologie quantitative, nous avons élaboré puis réalisé une enquête auto-administrée en ligne qui a permis d'obtenir des réponses sur l'ensemble du territoire chilien. Cette enquête, que nous avons nommée « Enquête Nationale PME », a été ambitieuse car elle se voulait représentative de l'ensemble des régions du Chili, pour pouvoir illustrer la diversité et l'hétérogénéité de ces entreprises, non seulement quant à leur taille ou leur activité par exemple, mais aussi leur position géographique.

Pour ce faire, nous avons noué des alliances avec BancoEstado, Entel, Propyme, Business Consulting, la mairie de l'île de Pâques et Vistarcom, pour avoir accès à des bases de données qui nous ont fourni une couverture nationale importante. De fait, nous avons pu envoyer près de 17 000 courriels, chacun correspondant à une PME et son dirigeant, et ainsi obtenir 2 275 réponses valides, ce qui représente un taux de réponse de près de 13,4 %.

Le questionnaire a été créé en reprenant un à un nos objectifs de recherche et nos hypothèses, suivant un processus réputé complexe (Dillman, 2008). D'un côté, il a fallu choisir des questions allant dans le sens des objectifs de la recherche et, de l'autre, faire en sorte que les personnes interrogées les comprennent.

Pour cela, nous avons pris soin de réviser la littérature et les informations pré-existantes quant à nos objectifs de recherche, dessiner le questionnaire, réaliser des entretiens avec six juges experts de cette méthode qui ont lu et révisé minutieusement la première version, de manière à nous assurer de la pertinence des questions et de leur formulation.

À partir de leurs recommandations, nous avons établi une deuxième version qui a ensuite été soumise à des entretiens cognitifs individuelles (Groves *et al.*, 2009) avec onze dirigeants de PME, pour nous assurer de la bonne compréhension des questions. Grâce à ces passionnantes entretiens cognitifs, nous avons modifié et revu la structure du questionnaire ainsi que la formulation de certaines phrases.

Ensuite, à partir de la nouvelle version du questionnaire, nous avons réalisé une enquête pilote en ligne auprès de 320 dirigeants de PME de manière à en tester la viabilité. Les 103 réponses obtenues nous ont permis d'évaluer le « comportement » de l'enquête en situation « réelle », puis de rédiger le questionnaire final tel qu'il a été envoyé aux dirigeants de 17 000 PME en août et septembre 2016.

À partir des 2 275 réponses obtenues, nous avons commencé le processus d'analyse statistique, descriptive puis inférentielle. Comme le souligne Alain Baccini (2010, p. 6), « d'un point de vue méthodologique, on notera que la statistique descriptive précède en général la statistique inférentielle dans une démarche de traitement de données : ces deux aspects de la statistique se complètent bien plus qu'ils ne s'opposent ».

À partir des statistiques descriptives, nous avons réalisé des tableaux et graphiques permettant d'identifier clairement les principales informations et caractéristiques des dirigeants et de leur entreprise. Par ailleurs, la statistique inférentielle (Le Ny, 1989) consiste à inférer, à partir de leurs déclarations, les

représentations cognitives d'un ensemble d'individus sur un concept ou une notion bien précise. Ensuite, il s'agit d'en extraire les principales représentations cognitives issues du langage, verbal ou écrit. Il est donc question de représentations sémantiques qui, dans le cas de notre enquête, ont été exprimées dans les réponses aux questions ouvertes ou fermées proposées par le questionnaire.

Grâce aux informations recueillies avec les méthodologies qualitatives et quantitatives, nous sommes en mesure de présenter une somme de résultats qui donnent des éléments de réponses à notre principale question de recherche et aux hypothèses émises dans cette thèse.

Après réflexion, l'usage de la méthodologie mixte a été particulièrement enrichissant et nous a fourni une somme considérable d'informations permettant d'aborder, en partie, la complexité de notre sujet de recherche. Malgré les nombreuses difficultés rencontrées (réalisations des entretiens, longueur dans le processus de construction de l'instrument pour les enquêtes, collecte de l'information, confidentialité de certains propos recueillis, entre autres), nous avons pu mobiliser des milliers personnes autour de ce projet, ce qui a représenté un défi important afin d'obtenir des informations les plus fiables possible.

## **E. Résultats des entretiens avec les experts et les dirigeants de PME, et de l'Enquête Nationale PME**

Les résultats de notre étude qualitative et quantitative sont présentés dans les chapitres V, VI et VII.

Tout d'abord, le chapitre V décline les résultats des entretiens avec les experts en PME – ceux qui pensent, théorisent et étudient les PME chiliennes. Ils influencent et orientent les décideurs, les politiques publiques, et sont souvent des référents pour certains dirigeants de PME à la recherche de conseils et de nouvelles orientations pour leur entreprise. Ces figures d'autorité, académiques, chercheurs, consultants ou ex-ministre de l'Économie du Chili, ont été particulièrement ouverts à l'idée de participer à cette étude ; leurs réflexions ont été très enrichissantes, engendrant une meilleure compréhension de la dynamique globale des PME.

Leurs réponses sont présentées par thèmes, avec des schémas de « cartographie sémantique » issus du programme ATLAS.ti, schémas qui permettent de regrouper les concepts et de détecter les liens et les relations cognitives et associatives qui sont

exprimées par les personnes interviewées. Les principaux thèmes abordés ont été les suivants : qu'est-ce qu'une PME ? Qui sont ses dirigeants ? Au-delà des définitions<sup>46</sup> officielles, il nous a semblé important de recueillir la perception des experts pour mieux cerner notre sujet de recherche. Puis nous avons exploré avec eux les thèmes de la croissance, de la productivité, et de la culture propre aux PME. Nous avons aussi analysé le rapport de celles-ci avec d'autres acteurs comme l'État, la banque et les grandes entreprises. Pour clore le chapitre V, nous nous sommes intéressé à l'opinion des experts sur le rapport des PME avec l'économie ouverte et le modèle de développement chilien.

Dans le chapitre VI, nous présentons les résultats des entretiens avec les cinquante dirigeants de PME. Ces interviews ont été particulièrement riches, la plupart des dirigeants ayant d'ailleurs souligné qu'ils appréciaient d'avoir été écoutés sur des thèmes qui leur sont apparus comme essentiels : leur vie quotidienne, leurs problèmes, leur entreprise, le contexte social anxiogène dans lequel ils vivent et leur regard sur le Chili. De plus, ces entretiens s'inscrivant dans le cadre d'une recherche universitaire, ils ont insisté sur le fait qu'ils espéraient que leur contribution participerait à une meilleure compréhension de l'univers des PME au Chili et permettrait ainsi de sensibiliser les autorités à leurs problématiques, leurs difficultés et leurs défis, voire leur souffrance.

Comme pour les experts PME, nous avons organisé les réponses des dirigeants en fonction de nos thèmes de recherche et illustré leurs propos avec une série de schémas au format ATLAS.ti, pour mieux comprendre les représentations cognitives et les liens qu'ils peuvent établir entre différents sujets abordés.

Parmi ces thèmes, nous nous sommes attaché à explorer dans un premier temps la dualité « ma PME, les PME », reprenant ainsi la dynamique « PME objet et PME champ » (Torrès, 1998) pour éviter ainsi de faire « d'une recherche dans une PME une recherche sur la PME » (Bayad *et al.*, 1995). Comment les dirigeants parlent-ils de leur PME, quel est leur regard sur les PME en général et – une question qui va bien au-delà des définitions officielles – qu'est-ce qu'une PME ? La diversité des réponses a été particulièrement importante et nous a permis de mieux comprendre une des raisons de l'hétérogénéité des PME, maintes fois décrite dans la littérature.

---

<sup>46</sup> « Les caractéristiques des PME reflètent les dimensions économiques mais aussi sociales et culturelles d'un pays. Il n'est donc pas surprenant d'observer que les définitions des PME et les pratiques observées varient dans le temps et selon l'espace géographique considéré » (Levratto, 2006, p. 3).

Puis nous abordons une réflexion sur les activités de base des PME, les défis de la concurrence, de l'administration et de la gestion au quotidien, ainsi que la difficulté de la continuité. Alors que le discours des experts s'articule souvent autour de l'impératif de croissance, nombre de dirigeants soulignent que le dilemme « survivre ou périr » occupe une grande partie de leurs actions quotidiennes pour assurer la pérennité de leur entreprise.

Un autre thème majeur que nous avons pris soin d'explorer est la relation des PME avec d'autres acteurs comme la banque, les grandes entreprises, les employés, l'État et la famille. Ces parties prenantes sont omniprésentes dans la vie de la PME et, d'une manière ou d'une autre, influencent en profondeur la continuité de l'entreprise.

À la fin de ce chapitre VI, nous mettons en évidence ce que nous appellerons des « regards croisés ». En quoi les opinions des experts et des dirigeants sont-elles convergentes ou divergentes ? Quelles sont les croyances et les affirmations à propos de thèmes essentiels pour les PME ? Quelles sont les différences, en termes d'expertise théorique et d'expertise opérationnelle ? Ces différences de points de vue contribuent pleinement à notre approche de triangulation (Denzin, 1978), car elles nous permettent d'aborder le même sujet sous des perspectives différentes. C'est ce que cette synthèse tente de mettre en valeur.

Dans le chapitre VII, nous présentons les résultats de l'Enquête Nationale PME. Dans un premier temps, à l'aide de statistiques descriptives, nous décrivons les principales caractéristiques des PME et des dirigeants qui ont bien voulu répondre à notre enquête en ligne. Les entreprises sont classées selon leur taille, le chiffre d'affaires, leur âge, leur situation géographique et leur secteur d'activités, entre autres ; les dirigeants, selon leur niveau d'études, leur âge, leur niveau de responsabilité au sein de l'entreprise, par exemple. Ensuite, grâce à l'analyse inférentielle, nous apportons des éléments de réponse à nos quatre hypothèses, éléments qui seront repris dans la conclusion générale pour étayer nos réflexions finales.

Enfin, dans la « Discussion des résultats et conclusion générale », nous tentons de réaliser une synthèse de ces cinq années de recherche. Conscient de la longueur de cette partie finale, il nous a semblé important de détailler l'ensemble des réflexions et de présenter le plus clairement possible les résultats obtenus auprès des experts et des dirigeants de PME. Ainsi nous abordons les principaux apports de cette thèse et proposons un Tableau des hypothèses, nourri des éléments-clés de la littérature et de

données factuelles issues des organismes officiels, mais aussi et surtout des réponses obtenues lors des entretiens avec les experts et les dirigeants ou de l'Enquête Nationale PME. Ce tableau nous permet de corroborer nos hypothèses de départ à l'aide de la méthodologie qualitative et quantitative qui a guidé l'ensemble de notre processus de recherche.

Puis nous présentons un schéma de l'écosystème de la PME qui reprend l'ensemble des problématiques et facteurs soulignés par les dirigeants de PME et les experts. Nous introduirons alors le concept de « ProtAgonie » des PME chiliennes, entre « Protagonisme et Agonie ». Le terme « ProtAgonie » peut être considéré comme un néologisme : il fait référence au rôle des PME dans la société et à leur combat, entre le fait de se transformer en protagonistes du développement et leur agonie, leur lutte permanente<sup>47</sup> pour pouvoir se développer et survivre dans une société qui semble les oublier ou tout au moins faire preuve d'une surdité sociale.

Nous présentons aussi les apports méthodologiques ainsi que les difficultés rencontrées et les limites de notre étude, avant d'ouvrir des perspectives futures pour approfondir ou étendre la présente recherche.

Nous pouvons conclure la présente introduction en soulignant que cette thèse s'inscrit dans un axe de recherche où convergent les thèmes de l'économie du développement et de l'économie d'entreprise, où l'objet central d'étude sont les PME et les défis qu'elles doivent relever. Ces entreprises, compte tenu de leur poids dans la démographie, sont des acteurs qui, s'ils disposent de meilleures conditions, pourront se consolider et croître, et ainsi, devenir non seulement le moteur tant attendu du développement de l'économie chilienne afin de contribuer aux défis environnementaux, sociaux et économiques de ce pays, mais aussi un acteur économique vecteur d'un idéal de justice sociale, auquel fait référence Robert Boyer (2003, p. 41) :

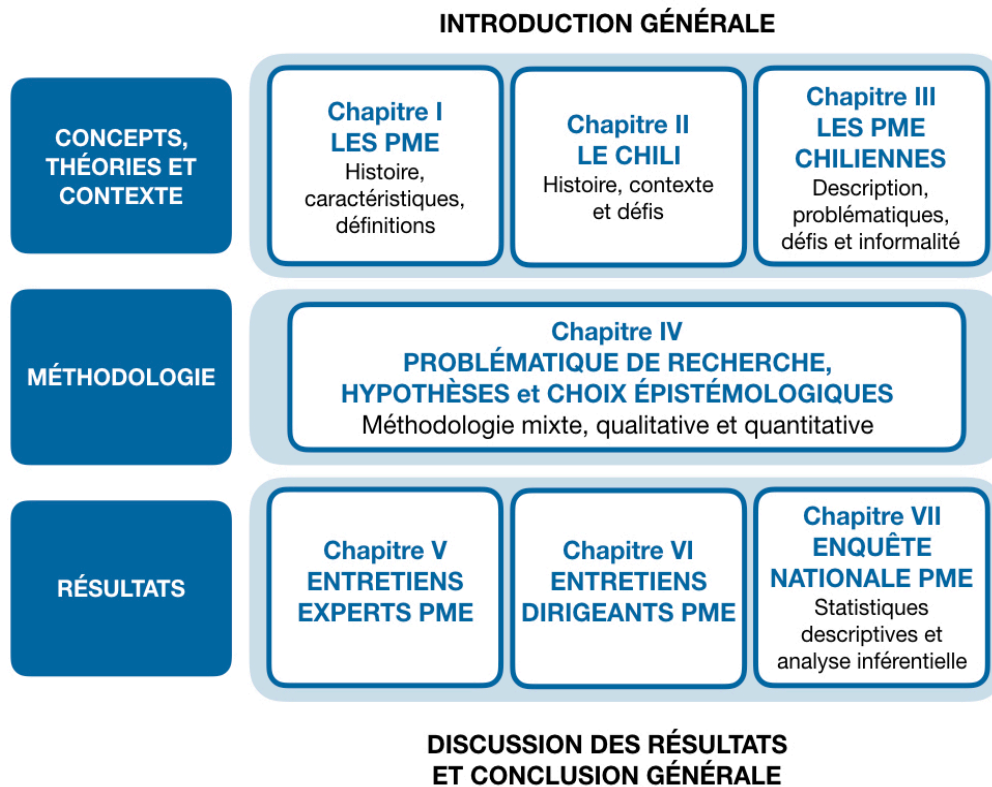
« Si l'on devait prolonger les tendances récentes, il faudrait anticiper un renforcement du rôle de l'économiste comme réformateur social. Au cœur de cette visée se trouve la constatation que l'économiste est en fait porteur d'une conception de ce qu'est une bonne société : elle se doit de rechercher une

---

<sup>47</sup> Cette lutte n'est pas une spécificité du Chili, on la retrouve dans la plupart des PME du monde. À ce sujet, Nadine Levratto (2011a, p. 130) souligne qu'« on estime qu'environ une entreprise nouvellement créée sur deux ne passera pas le cap des cinq ans, ce taux valant pour la plupart de pays de l'OCDE. Dans la mesure où les jeunes entreprises relèvent de la catégorie des moins de dix salariés, c'est évidemment dans ce groupe que l'on trouve le plus grand nombre de dépôts de bilan ».

allocation efficiente à travers des mécanismes de marché, garantie d'une liberté conçue comme première par rapport à un idéal de justice sociale. »

Nous présentons ici un schéma exposant l'ensemble des chapitres de la thèse, où l'on retrouve le fil conducteur que nous venons de développer dans cette introduction, et qui guidera le lecteur comme il nous a orienté tout au long de notre processus de recherche.



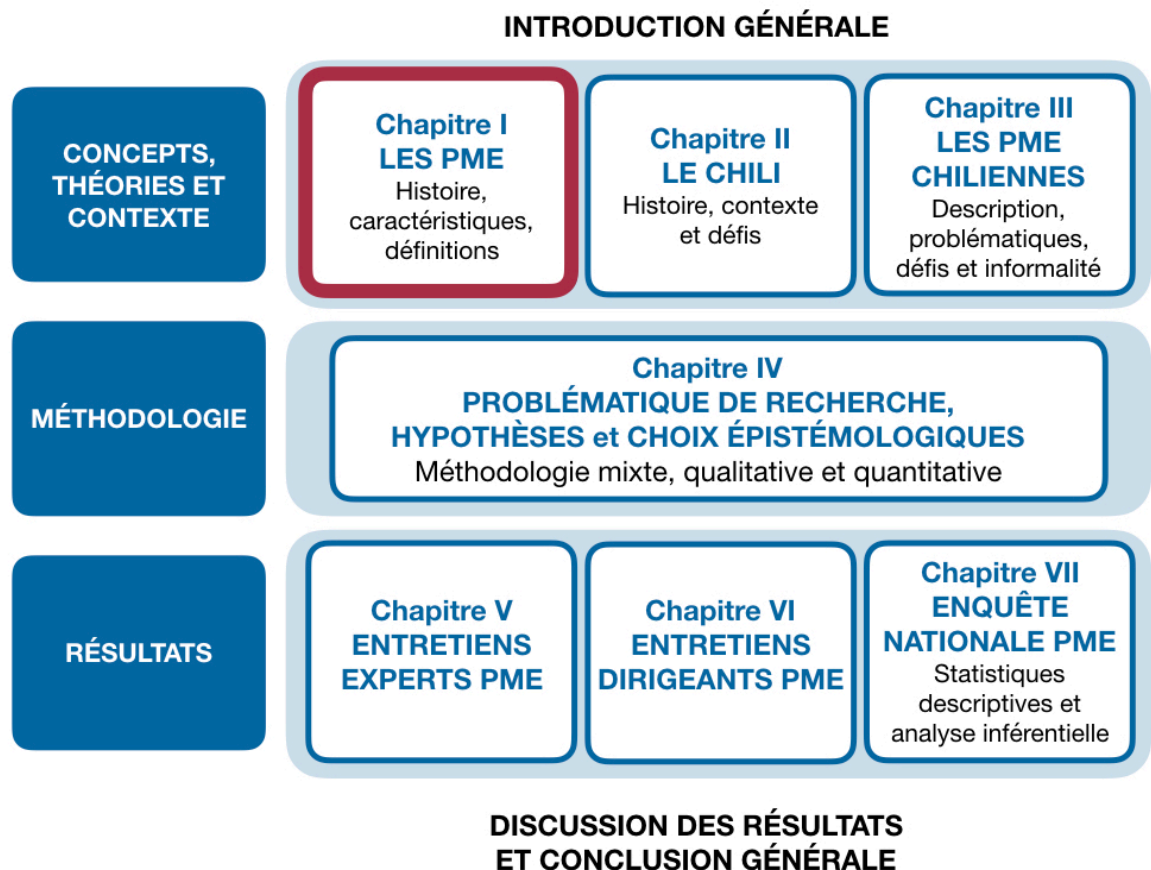




# Chapitre I

## Les PME, un sujet d'étude complexe

---





# Chapitre I

## Les PME, un sujet d'étude complexe

---

« Nous sommes encore aveugles au problème de la complexité. Les disputes épistémologiques entre Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend, etc., la passent sous silence. Or cet aveuglement fait partie de notre barbarie. Il nous fait comprendre que nous sommes toujours dans l'ère barbare des idées. Nous sommes toujours dans la préhistoire de l'esprit humain. Seule la pensée complexe nous permettrait de civiliser notre connaissance. »

Edgar Morin (2005, p. 24).

Les PME, depuis une cinquantaine d'années environ, prennent peu à peu une place de plus en plus importante dans les discours officiels et politiques, dans les programmes de recherche et de développement de grandes universités ou d'institutions comme l'OCDE ou la Banque mondiale, ainsi que dans les dynamiques et les flux économiques des pays.

Il n'en a pas toujours été ainsi. En effet, les PME, et particulièrement les petites entreprises, ont longtemps été délaissées par les pouvoirs publics, les chercheurs, les historiens, et même par de nombreux économistes qui ont centré leur pensée, leurs investigations et les théories économiques sur les grandes entreprises, considérées comme modèles de moteur de développement des sociétés. Comme le souligne Pierre-André Julien (2008, p. 119), « si, avant les années 1970, quelques chercheurs avaient réfléchi au rôle des PME dans nos économies, ce n'est qu'à partir des problèmes de fonctionnement des grandes entreprises, faisant suite aux crises pétrolières et la fin du fordisme de la décennie suivante, que de plus en plus de recherches ont été menées sur celles-ci ».

Ce chapitre a donc pour but de mieux cerner un sujet d'étude riche, complexe, parfois confus, et paradoxalement mal défini tant il existe de définitions et de manières de concevoir et d'appréhender ce que sont les PME.

Qu'est-ce qu'une PME ? Les PME existent-elles ? La PME est-elle une grande entreprise en petit format, une entreprise miniature ? Comme le précisent Sylvie Guillaume et Michel Lescure (2008, p. 14), « ces questions débouchent sur de profondes

divergences qui soulignent l'extrême hétérogénéité du groupe<sup>1</sup> et qui affaiblissent l'utilité opérationnelle du concept. L'ambiguïté du concept est d'autant plus problématique que les PME sont au cœur d'un très grand nombre d'enjeux tant dans le domaine économique que dans le domaine social et politique ».

C'est pour ces raisons que nous avons souhaité, dans ce premier chapitre, explorer cette complexité pour essayer de mieux comprendre les PME d'aujourd'hui, leur histoire et leur place dans la pensée économique, leur contribution dans l'économie et le développement, ainsi que « l'ambiguïté du concept » à laquelle font référence Guillaume et Lescure (2008) au travers des multiples définitions utilisées dans divers pays.

L'intérêt croissant pour la pensée complexe semble être lié à certaines insuffisances de la démarche analytique classique pour expliquer le réel. Réel qui, de plus, semble croître de manière exponentielle en complexité, du fait de la grande quantité de paramètres et de niveaux d'interactions qui inondent nos sociétés actuelles. Il s'agit donc de repenser, tout au moins partiellement, la causalité linéaire habituellement utilisée pour comprendre, expliquer ou résoudre les phénomènes étudiés. Cette remise en cause peut d'ailleurs nous aider à comprendre les raisons de tant d'échecs de politiques publiques et de programmes visant à aider les PME dans tel ou tel secteur, car, le plus fondés basés sur la mono-causalité, ces directives et programmes ne permettent pas habituellement d'atteindre les résultats escomptés. En effet, les méthodologies utilisées, le plus souvent limitatives et normatives, ne peuvent suffisamment prendre en compte la complexité et les interactions omniprésentes entre les différentes parties qui composent le système<sup>2</sup>, en l'occurrence les PME et leur environnement. La prise en compte de la complexité doit alors permettre de « penser et d'agir complexe » pour redéfinir les politiques, les modes de gestion et les actions en faveur de ces entreprises.

Ce chapitre est composé de cinq parties. Dans la première, nous aborderons le thème de la complexité. En effet, si nous déclarons que « les PME sont un sujet d'étude

---

<sup>1</sup> « Pierre André Julien, fondateur en 1988 avec Michel Marchesnay de la *Revue Internationale PME (RIPME)*, première revue francophone, définit le concept de PME, apport initial permettant de délimiter le savoir tout en insistant sur la forte diversité des formes prises par les petites entreprises. » Messeghem et Torrès (2015, p. 21).

<sup>2</sup> « Système », du grec *sustêma* qui signifie « assemblage, ensemble, réunion en un corps de plusieurs choses ou parties », du verbe *systeô*, qui signifie « attacher ensemble », « entrelacer », et peut également être dérivé de *syn*, « avec », et *tithêmi*, « je place ».

complexe», il nous semble pertinent d'expliquer cette affirmation et d'explorer les conséquences de cette complexité.

Dans la deuxième partie, nous nous intéresserons à la place de la PME dans l'histoire et la pensée économique. Quels sont les différents courants, libéral, marxiste ou keynésien, qui ont façonné une partie importante de l'économie dite « moderne » ? Quelle influence sur la vision du travail, de l'entreprise et des PME ces courants ont-ils eue ?

Dans la troisième partie, nous poserons la question de la contribution des PME à l'économie et au développement. Nous nous attacherons dans un premier temps à présenter succinctement les termes « croissance », « développement économique » et « économie du développement », afin de mieux saisir les contours de ces concepts et leurs spécificités propres. Puis nous analyserons le lien entre les PME et le développement, particulièrement dans les thèmes de l'emploi, de la croissance, de l'innovation, du développement des compétences et de la réduction des inégalités. Pour clore cette troisième partie, nous verrons quels sont les principaux problèmes que peuvent rencontrer les PME et comment ces problèmes non seulement représentent une vraie difficulté pour l'entreprise elle-même, mais affectent aussi sa contribution au développement et ont donc un impact sur l'ensemble de la société.

Dans la quatrième partie, nous tenterons de répondre à la question suivante : comment définir une PME ? Grâce à une recherche dans les données et les sites officiels d'une trentaine de pays, nous présenterons les différents critères utilisés pour caractériser les PME, soulignant ainsi l'extrême hétérogénéité du concept.

Dans la cinquième partie, nous partagerons quelques données sur les PME dans le monde, la France, l'Europe, les pays membres de l'OCDE, avec une attention spécifique portée aux PME allemandes, avant d'aborder sommairement les PME des BRICS<sup>3</sup>, d'Amérique latine et du reste du monde.

Enfin, en guise de conclusion, nous présenterons une synthèse des éléments qui nous ont semblé les plus significatifs et importants dans ce premier chapitre.

---

<sup>3</sup> BRICS : acronyme désignant cinq pays – Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud – qui prennent, surtout depuis le début de cette décennie, une part de plus en plus importante dans l'économie mondiale. Ces pays représentent à eux cinq, 42 % de la population de la planète et bientôt 60 % de la croissance mondiale. Ils se réunissent chaque année pour le sommet annuel des pays émergents.

## 1.1. La complexité au cœur des PME

« Les choses sont par elles-mêmes mélangées et pleines de confusion ;  
la complexité des faits est telle qu'on s'y perd. »

Anatole France (1912, p. 196)

Dans cette partie, nous présenterons la complexité, avant d'exposer certains des éléments qui la constituent. Ensuite, nous nous attacherons à essayer de comprendre en quoi les PME sont un sujet d'étude complexe et, à partir de cette constatation, en quoi elles doivent être abordées avec une vision et une approche systémiques pour mieux appréhender leur réalité et les défis auxquels elles doivent faire face au quotidien.

### 1.1.1. Qu'est-ce que la complexité ?

« La complexité est définie comme le degré de dépendances et d'interactions entre facteurs multiples. Elle induit la trivialisat[i]on, le désir de trouver un facteur causal unique (bouc émissaire), des solutions simples qui souvent sont erronées. » Vallat (2014)

La complexité est habituellement définie comme « le caractère de ce qui est complexe, qui comporte des éléments divers qu'il est difficile de démêler » (dictionnaire Larousse). Le Centre national de ressources textuelles et lexicales<sup>4</sup> propose la définition suivante : « Caractère de ce qui est compliqué, difficile à analyser, à comprendre. »

L'étymologie<sup>5</sup> du mot associe « complexe » et le suffixe « ité » du latin classique *cum plexus* signifiant « avec » et « entrelacé », « ce qui est tissé ensemble », participe passé de *complecti*, « entrelacé », « embrassé », « englobé », de *plexus* issu de *plecto*, « tresser ».

Cette première définition et la référence étymologique nous permettent d'entrevoir quelques notions de base, éclairant en partie ce qu'est la complexité : un ensemble d'éléments divers, entrelacés, tressés, donc intimement reliés entre eux, difficiles à démêler, à analyser et donc à comprendre. L'étymologie du mot met en

---

<sup>4</sup> Créé en 2005 par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), le CNRTL fédère au sein d'un portail unique un ensemble de ressources linguistiques informatisées et d'outils de traitement de la langue, <https://www.cnrtl.fr/definition/complexit%C3%A9> (consulté le 20 juin 2019).

<sup>5</sup> Étymologie veut dire « vérité du mot », « sens authentique du mot ».

valeur des concepts complémentaires comme l'interdépendance entre les composants d'un système, d'un ensemble, et le fait de ne pouvoir réduire cet ensemble à ses parties. C'est d'ailleurs un postulat que l'on retrouve dans la pensée complexe, le « tout » n'est pas réductible à ses parties, à des unités élémentaires.

Cependant, la complexité ne semble pas résider seulement dans le sujet étudié, dans le système exogène qui est observé. Elle est aussi au cœur de l'observateur et des paradigmes opérants qui façonnent non seulement le regard porté sur le sujet d'étude, mais aussi les méthodologies qui seront utilisées pour démontrer tel ou tel phénomène, valider telle ou telle hypothèse. Ainsi, « le concept de complexité est lui-même “complexe” parce que sa signification ne peut manquer de renvoyer – explicitement ou non – à l'intention de celui qui l'utilise » (Laurent, 2011).

De ce fait, la complexité est un mot aux définitions plurielles. Comme le souligne Éric Millard (2007, p. 14), « dans un premier sens, complexe est fréquemment employé pour signifier “compliqué” (par opposition à simple) et d'un point de vue dynamique, comme on l'a dit en notant qu'il renvoyait à l'idée de complexification, “complication” (au sens de rendre plus compliqué) ». Ce premier sens porte souvent à confusion, car il associe, presque comme synonymes, ce qui est compliqué<sup>6</sup> à ce qui est complexe.

D'ailleurs, comme le souligne Vallat<sup>7</sup> (2014, p. 50), « dans le langage ordinaire, le mot “complexe” est souvent interprété comme “un peu plus compliqué que compliqué” ou “particulièrement difficile”. Or complexe et compliqué signifient des choses très différentes ».

Le mot « complexe » est un terme que l'on retrouve dans de nombreux champs scientifiques et sociaux. En psychologie, par exemple, un complexe peut désigner un sentiment d'infériorité. Le complexe d'Œdipe traduit le désir d'entretenir un rapport sexuel avec le parent du sexe opposé et d'éliminer le parent rival du même sexe. En économie, le complexe peut désigner un ensemble d'industries ayant des activités connexes ou complémentaires, on parle alors de « complexe industriel ». En

---

<sup>6</sup> Ce qui est compliqué, du latin *complicare*, littéralement « plier en enroulant », peut être décomposé en différentes étapes systématiques pour être analysé et compris dans son fonctionnement et dans la nature de ses relations. Par contre, ce qui est complexe suppose que l'ensemble des données ne soit pas disponible.

<sup>7</sup> Philippe Vallat (2014) fait référence à un monde décrit comme « VICA » : Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu.



mathématiques, le terme fait, entre autres, référence à la quantité de ressources<sup>8</sup> nécessaires à un algorithme pour résoudre un problème algorithmique. Selon les niveaux de complexité, les processus de modélisation permettent d'analyser et de mieux comprendre les interrelations entre les différentes composantes du système.

Le sociologue Edgar Morin, pour sa part, définit la complexité de la manière suivante : « Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot *complexus*, “ce qui est tissé ensemble”. Les constituants sont différents, mais il faut voir, comme dans une tapisserie, la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée), c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle. Du reste, dans le mot relier, il y a le “re”, c'est le retour de la boucle sur elle-même » (Morin, 1995, p.111).

L'Association pour la pensée complexe<sup>9</sup> déclare dans son *Petit lexique des termes de la complexité* que « ce n'est pas tant la multiplicité des composants, ni même la diversité de leurs interrelations, qui caractérisent la complexité d'un système : tant qu'ils sont pratiquement et exhaustivement dénombrables, on sera en présence d'un système compliqué (ou hyper compliqué), dont un dénombrement combinatoire pourrait permettre de décrire tous les comportements possibles (et par là de prédire son comportement effectif à chaque instant dès que la règle ou le programme qui les régit est connu) : en termes mathématico-informatiques, on dit alors qu'on est en présence d'un “problème polynomial”. La complexité, c'est l'imprévisibilité potentielle (non calculable *a priori*) des comportements de ce système, liée en particulier à la récursivité qui affecte le fonctionnement de ses composants (“en fonctionnant ils se transforment”), suscitant des phénomènes d'émergence certes intelligibles, mais non toujours prévisibles ». Dans un système complexe, par exemple un être vivant, une région, un océan ou une entreprise, tenter de connaître la nature et la forme d'une interaction est aussi important que de connaître la nature de chaque composant du système.

---

<sup>8</sup> Comme le temps, l'espace, la mémoire.

<sup>9</sup> Voir <http://www.intelligence-complexite.org/fr/documents/lexique-de-termes-de-la-complexite.html> (consulté le 12 décembre 2017).

### 1.1.2. Les éléments constitutifs de la complexité

Nous emprunterons au professeur et didacticien des langues-cultures, Christian Puren (2013)<sup>10</sup>, les neuf composantes<sup>11</sup> de la complexité. Notre texte explicatif est adapté de la version originale faisant référence à des élèves et à une classe :

- a) La multiplicité : il existe un grand nombre, c'est la forme de complexité qui s'appuie sur le dénombrement pour justifier le caractère « complexe » de quelque chose.
- b) La diversité : il existe des différences entre les parties intégrantes du système ou du sujet étudié. Cela peut aussi faire référence à un grand nombre de paramètres pour caractériser la complexité dans sa nature quantitative et diverse.
- c) L'hétérogénéité : la différence peut être de degré (plus ou moins élevé, par exemple), mais aussi de nature, certaines parties se comportent d'une certaine manière, alors que les autres se comportent différemment.
- d) La variabilité : le comportement peut être différent d'un moment à un autre, d'une situation à une autre.
- e) L'interrelation : le comportement dépend aussi de celui des autres, de sorte qu'il se crée souvent un « comportement collectif », ou des comportements cohérents par sous-groupes.
- f) L'instabilité : le comportement de chacun peut se modifier à tout moment de manière imprévisible.
- g) La sensibilité à l'environnement : le comportement de chacun et les comportements collectifs sont influencés par des événements intérieurs et extérieurs, ainsi que par des paramètres sociaux.
- h) La contradiction : au même moment, peuvent surgir des faits, des intentions et des résultats en apparence contradictoires et ambigus. Selon Vallat (2014, p. 49), « l'ambiguïté est définie comme le degré de diversité d'interprétations que l'on peut faire sur la base des informations disponibles. Elle induit le doute, la méfiance, l'hésitation, et fait obstacle à la prise de décision et au changement ».
- i) L'inclusion de l'observateur : un chercheur, en particulier en sciences sociales, ne peut jamais observer, de l'extérieur et de manière totalement objective, le

---

<sup>10</sup> Source : [www.christianpuren.com](http://www.christianpuren.com), Bibliothèque de travail, document n° 046, version du 27 novembre 2013.

<sup>11</sup> Le terme « composante » est ici utilisé dans le sens d'élément constitutif d'un système complexe.

comportement de son sujet d'étude puisque celui-ci peut être influencé par sa présence.

Donnadieu et Karsky (2002) cités par Champagnac (2018, p. 20) proposent quatre caractéristiques de la complexité :

- le flou et l'imprécision : ne se laisse pas maîtriser entièrement ou définitivement ;
- l'aléa et l'instabilité : en perpétuelle désorganisation-réorganisation ;
- l'ambiguïté : comportements incompréhensibles et différents, selon les circonstances ;
- l'incertitude et l'imprévisibilité : absence de régularité dans l'évolution.

Il est intéressant de constater que les composantes de la complexité proposées par Puren autant que les caractéristiques avancées par Donnadieu et Karsky reprennent des concepts proches, voire identiques, comme l'instabilité, l'ambiguïté, la contradiction ou le flou comme conséquence de la variabilité.

Ainsi, ayant en partie défini la complexité et ses principales composantes, nous sommes en mesure de poser la question suivante : les PME, un sujet complexe ?

### **1.1.3. Les PME, un sujet complexe ?**

Nombreux sont les auteurs qui font référence à la complexité quand il s'agit d'étudier les PME. Dans un article intitulé « Trente ans de théorie en PME. De l'approche économique à la complexité », Julien (2008, p. 132) précise que l'on peut ainsi « constater que la théorie touchant les PME est passée d'une vision relativement simple, sinon simpliste, se limitant souvent aux seuls comportements des entrepreneurs, à une approche de plus en plus complexe multipliant les acteurs voués au développement des PME et insérés dans leur milieu ».

Pour tenter de répondre à la question qui forme le titre de cette section, nous allons reprendre les neuf composantes de la complexité proposées par Christian Puren (2013) et évaluer dans quelle mesure les spécificités et la dynamique des PME répondent aux éléments constitutifs de la complexité.

a) La multiplicité : il existe en effet un grand nombre de PME. Près de 140 000 en France<sup>12</sup>, 390 000 en Allemagne<sup>13</sup>, 220 000 au Chili<sup>14</sup>. Comme nous le verrons plus loin dans le sous-chapitre 1.5, partout dans le monde, les PME sont omniprésentes et très nombreuses dans la majorité des secteurs de l'économie.

b) La diversité : le vocable même « PME » implique une diversité par sa ou ses définitions. Une PME peut faire référence à une petite entreprise avec une dizaine d'employés, alors que la moyenne entreprise en aura près de deux cents. De nombreuses PME sont considérées comme des entreprises familiales alors que d'autres ne présentent pas les mêmes structures organisationnelles et de gouvernance. Cette grande diversité fait qu'il est difficile de parler de « la » PME tant cet acronyme peut recouvrir des réalités bien différentes. Il y a donc d'importantes dissimilarités entre les « parties intégrantes » du système, ici les PME, et le grand nombre de paramètres inhérents à cette diversité tend à augmenter les niveaux de complexité.

c) L'hétérogénéité : de nombreux ouvrages et travaux traitant des PME font souvent référence à leur hétérogénéité. Ce point essentiel rend souvent complexe la définition des politiques publiques ou des actions précises qui pourraient aider les PME à se développer et à affronter les nombreuses difficultés qu'elles rencontrent (voir le sous-chapitre 1.3.3). L'hétérogénéité peut se manifester sous différentes formes pour les PME : leur taille, la quantité de travailleurs, leur chiffre d'affaires, leur taux d'endettement, leur ancienneté, le nombre d'années d'existence, celles qui innovent et celles qui n'innovent pas, celles qui exportent et celles qui n'exportent pas, celles qui proposent des produits et celles qui proposent des services, les rurales et les urbaines, les formelles et les informelles... On pourrait décliner, presque à l'infini, les différences qui fondent l'hétérogénéité et qui rendent donc complexe la compréhension des PME dans leur ensemble. Cette hétérogénéité se traduit aussi par la co-existence de définitions de la PME qui peuvent être très différentes d'un pays à l'autre (voir le sous-chapitre 1.4), ou même, comme c'est le cas au Chili, il peut exister pour un même pays plusieurs manières de définir ce qu'est une PME, impliquant que, selon les critères adoptés, une entreprise puisse être considérée comme micro-entreprise ou petite entreprise et doive faire face à des taux d'imposition et des obligations légales

---

<sup>12</sup> INSEE 2017, hormis les micro-entreprises qui représentent 3,7 millions d'unités.

<sup>13</sup> European Commission, SBA Fact Sheet, 2016, hormis les micro-entreprises qui représentent 1,85 million d'unités environ.

<sup>14</sup> SII, Services des impôts du Chili, 2016, hormis les micro-entreprises qui représentent plus de 680 000 unités.

différentes en fonction de son statut. De plus, la « nouvelle économie » propose des modes d'organisation du travail bien différents de ce que nous connaissons historiquement, ce qui rend en partie obsolètes les définitions et les classifications actuelles des sociétés, créant ainsi une hétérogénéité croissante dans le paysage des entreprises.

d) La variabilité : la gestion de la PME, même si elle peut paraître fonctionner avec une certaine linéarité (processus de production, d'achat, de vente, par exemple) reste particulièrement soumise à la dynamique et aux cycles de vie de son ou ses dirigeants. Ainsi, la vie de la PME dépend-elle en grande partie du comportement de son ou ses dirigeants qui, naturellement, peuvent eux-mêmes être différents d'un moment à un autre ou d'une situation à une autre. Les événements personnels ou sociaux ont une influence directe sur les possibles fluctuations pouvant altérer le fonctionnement de la PME. Par exemple, une naissance, un deuil, une séparation ou un problème de santé<sup>15</sup> peuvent modifier directement le fonctionnement de l'entreprise. Plusieurs enquêtes et travaux de recherche montrent désormais clairement l'importance des freins psychologiques qui peuvent entraver le développement des PME. Dans le rapport français destiné au ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, « Croissance des petites et moyennes entreprises et leur transformation en entreprise de taille intermédiaire », proposé par Bernard *et al.* (2015), il apparaît, à la suite d'une série d'entretiens avec plusieurs dizaines de patrons d'entreprise, que l'état d'esprit de ces dirigeants était « un mélange de défiance et de fatalisme » et que « ces facteurs, même s'ils sont essentiellement psychologiques, nous semblent importants à prendre en compte pour analyser les freins à la croissance des PME ». Ces auteurs ajoutent (2015, p. 26) que : « La complexité des règles qu'ils ont à respecter dans de très nombreux domaines et la montée d'une pratique contentieuse, tant en matière de droit du travail que d'environnement ou de protection des consommateurs, contribuent à les conforter dans une attitude de défiance, de repli, et de crainte de la transparence. Cette défiance est un des freins à la croissance des grosses PME. » Cette même défiance est aussi source de variabilité, particulièrement quand la volonté et la motivation du ou des dirigeants oscillent entre l'enthousiasme, l'appétit d'entreprendre et le repli, le doute ou

---

<sup>15</sup> Trop peu d'études prennent en compte la santé du dirigeant, qui a pourtant des conséquences majeures sur la marche de l'entreprise. Citons les travaux remarquables parus dans un ouvrage collectif sous la direction d'Olivier Torrès (2017), *La santé du dirigeant*, qui aborde la souffrance patronale et rappelle que le capital-santé du dirigeant est le premier actif immatériel de la PME.

le fatalisme. Par ailleurs, une nouvelle technologie, une grève ou des mouvements sociaux, des changements dans des lois ou les directives peuvent aussi perturber ou dynamiser la croissance, provoquant ainsi une variabilité importante dans le cycle de vie de l'entreprise.

e) L'interrelation : les PME appartiennent à un écosystème dans lequel elles sont à la fois actrices et spectatrices. Pour reprendre la métaphore proposée par Ronald Heifetz<sup>16</sup> (1998) de l'université de Harvard, « observer du balcon et agir sur la piste de danse » : les PME doivent être à la fois moteur d'une partie de l'économie des pays, protagonistes au cœur de l'action, mais aussi observatrices, et parfois « victimes » des autres acteurs sociaux avec lesquels elles interagissent au quotidien. Ainsi, leur comportement dépend aussi de celui des autres. En fonction des liens tissés avec ces autres acteurs peuvent surgir des « comportements collectifs » ou des comportements cohérents par sous-groupes. Les associations de PME par secteur d'activité, par région ou par intérêt spécifique – innovation, exportation, par exemple –, peuvent donc permettre la création de sous-groupes qui développeront des spécificités propres à leurs intérêts. Dans le cadre de la pensée complexe, l'interrelation, qui suppose de multiples interactions, va bien au-delà de la simple relation de cause à effet.

f) L'instabilité : les différentes étapes de changement et de transition par lesquelles passent les PME sont souvent synonymes d'instabilité, voire de crises. Ces moments, difficiles à prévoir avec exactitude, sont fréquemment porteurs d'angoisse et de malaise qui affectent directement le ou les dirigeants, ainsi que les travailleurs de la PME. Les comportements et les réactions alors suscités peuvent paradoxalement contribuer à accroître l'instabilité et altérer la dynamique de l'entreprise d'une manière imprévisible, et souvent difficile à comprendre pour le dirigeant lui-même et son entourage. Dans le rapport cité précédemment (Bernard *et al.*, 2015, p. 23), il ressort clairement que « la France est perçue comme désavantagée en termes de compétitivité : dégradation des marges, fiscalité lourde, comportement des grands donneurs d'ordre, complexité administrative et instabilité sont les facteurs les plus fréquemment mentionnés ».

Edgar Morin (2005) suggère que la complexité ne s'oppose pas à la simplicité, mais plutôt à la transparence, à la prévisibilité et à la stabilité. Rappelons un fait qui touche particulièrement les entreprises familiales : 70 % d'entre elles n'arrivent pas à la

---

<sup>16</sup> Ronald Heifetz, que nous avons rencontré à Santiago du Chili en 2004, est professeur de *leadership* à la Harvard Kennedy School of Government à Boston, et fondateur du Centre CLC, Cambridge Leadership Associates.

seconde génération. Le taux de mortalité est si élevé que l'on parle parfois d'« euthanasie corporative » tant les dirigeants sont à la fois acteurs et victimes de leur propre sort. Pour les PME récemment créées en Europe, le pourcentage moyen de structures qui mettent la clé sous la porte avant la fin de leur cinquième année d'existence est de 50 %<sup>17</sup>, phénomène qui pourrait être relié à la destruction créatrice telle que décrite par Schumpeter (1942), mais qui traduit aussi l'instabilité omniprésente dans les entreprises. Comme le souligne Nadine Levratto (2015, p. 148-149), « ce besoin d'adaptation aux nouvelles conditions s'intensifie dans les sociétés modernes ou, pour reprendre l'expression schumpéterienne, dans une économie de marché vue comme un système dynamique en perpétuelle adaptation qui crée de nouvelles opportunités à travers un cycle de destruction créatrice. Les changements peuvent provenir de chocs de nature extrêmement variée. Ils résultent d'une rupture des approvisionnements, d'accidents, de l'obsolescence ou de l'adoption de nouveaux goûts par les consommateurs et du progrès technologique. Les guerres et les désastres naturels en font également partie et constituent une forme extrême des changements habituels auxquels sont soumis les systèmes économiques ».

g) La sensibilité à l'environnement : comme le déclare Pierre-André Julien (2008), l'entrepreneur et la petite entreprise sont devenus « des produits de leur environnement social », et Julien (2008, p. 133) d'ajouter, citant Downing (2005) : « La façon dont ils perçoivent les opportunités est influencée par les interactions sociales et les antécédents sociaux des individus. » Le comportement de chacun et les comportements collectifs sont influencés par des événements intérieurs et extérieurs, ainsi que par des paramètres sociaux tels que nous venons de les évoquer dans la section sur la variabilité (d).

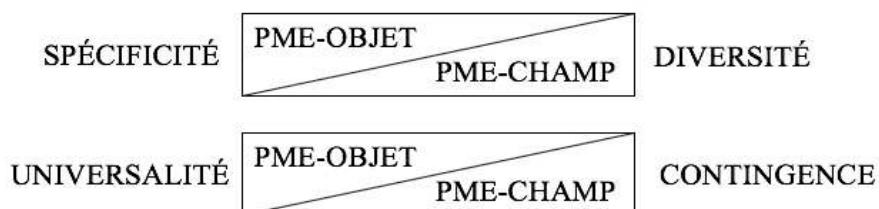
h) La contradiction : les PME comme sujet d'étude représentent souvent un défi au chercheur, tout particulièrement quand il doit faire face aux ambiguïtés et contradictions qui surgissent au fur et à mesure que l'on s'approche de la réalité vécue et perçue par les différents acteurs qui gravitent autour de la sphère PME. Comme le souligne Olivier Torrès (1998, p. 36), « l'homogénéité de la PME-objet semble en contradiction avec l'hétérogénéité de la PME-champ. Nous pouvons retenir deux types de clivage qui permettent de distinguer les recherches en PME ». Il propose un schéma

---

<sup>17</sup> Insee et Eurostat, moyenne sur l'ensemble des pays européens.

détaillant les antagonismes de la recherche en PME, allant de la spécificité à la diversité<sup>18</sup>, de l'universalité à la contingence.

**Fig. 1.1. Les antagonismes de la recherche en PME**



Source : Torrès (1998, p. 36).

La contradiction peut aussi se révéler au sein de la PME : d'une manière synchrone ou diachronique peuvent surgir des émotions, des décisions, des faits et des résultats, en apparence contraires. Par exemple, une crise profonde peut faire entrevoir de nouvelles opportunités, une nouvelle orientation de l'entreprise. Un contrat important peut produire un effet fortement anxiogène et conduire à un échec alors que, paradoxalement, cela aurait dû signifier un succès et une croissance de l'entreprise. De même, « partant de l'idée que l'internationalisation constitue un "choc" qui implique de profonds changements dans le mode de fonctionnement de l'entreprise, surtout lorsque celle-ci est de faible dimension, les auteurs considèrent qu'il existe une contradiction entre l'activité d'exportation et « l'identité de la PME » (Guilhon *et al.*, 1993 cités par Torrès, 1997, p. 33). Les risques de perte de contrôlabilité peuvent alors aboutir à « l'existence de situations contre-nature à la forme-PME : un développement déséquilibré de la PME est susceptible de remettre en cause son existence propre en tant que PME » (Guilhon *et al.*, 1995).

i) L'inclusion de l'observateur : les différents acteurs du monde des PME perçoivent chacun une réalité distincte en fonction du regard et des prismes qu'ils utilisent pour étudier, comprendre ou juger l'entreprise et ses différentes parties. Chacun, selon ses intérêts et ses objectifs, développe un discours, une attitude, des actions différentes qui conditionnent sa perception de ce qu'est ou devrait être une PME. De fait, le terme complexité peut prêter à confusion quand on déclare que

<sup>18</sup> La distinction PME-objet et la PME-champ « semble proche de celle formulée par Bayad *et al.* (1995) entre « recherche sur la PME » et « recherche dans une PME » (Torrès, 1998, p. 36).



« quelque chose » est complexe. Comme l'affirme Ardoino (2011, p. 136), ce mot « nous suggère en effet fortement qu'il s'agit de l'état propre, ou de la qualité inhérente à l'objet, de ce qui est complexe. On entendrait alors cette notion comme la propriété de cette chose, tenant à sa texture même, le regard ne faisant que reconnaître cette qualité. Nous pensons qu'il faut au contraire situer la complexité dans la relation unissant l'objet à propos duquel on s'interroge et le sujet voulant à cette occasion produire de la connaissance ». À ce titre, comme nous le verrons dans les chapitres V et VI, les discours des experts et ceux des dirigeants de PME issus des entretiens que nous avons réalisés au Chili sont souvent différents en de nombreux points, comme si les personnes décrivaient une réalité différente, à l'image des projections et des biais cognitifs de chacun.

Au terme de ce parcours au sein des neuf composantes de la complexité, et en fonction des différents auteurs cités et des arguments proposés, nous pouvons considérer que les PME représentent bien un sujet complexe et qu'elles doivent donc être abordées en tenant compte de cette complexité et de la non-linéarité des phénomènes qui surgissent au sein de leur écosystème.

De plus, si nous reprenons les quatre caractéristiques de la complexité proposées par Donnadieu et Karsky (2002), flou et imprécision, aléa et instabilité, ambiguïté, incertitude et imprévisibilité, on peut constater que l'ensemble de ces attributs peut aisément être appliqué à la réalité des PME.

Une fois intégré le fait que les PME représentent un système complexe, le défi suivant est d'en tenir compte dans la manière de les étudier, de les comprendre et d'intervenir en leur sein.

#### **1.1.4. Comment aborder la complexité des PME ?**

« Il ne suffit plus de dénoncer. Il nous faut désormais énoncer. Il ne suffit pas de rappeler l'urgence. Il faut aussi savoir commencer, et commencer par définir les voies susceptibles de conduire à la Voie. »  
Edgar Morin (2011, p.37)

Aborder la complexité nous invite à adopter une approche systémique dans laquelle il faut non seulement prendre en considération les composants et les objets présents dans le système, mais aussi et surtout accorder une grande importance aux interactions et aux types d'agencement, de liaisons qui existent entre les différents

objets. Quelle est la nature du lien qui les « re-lie » ? Comment ce lien est-il à la fois la résultante de ces objets ou personnes et ce qui façonne ces mêmes objets ou personnes ? La « connexion qui se fait en boucle », pour reprendre les termes d'Edgar Morin (2005), est à la fois cause et effet de la dynamique qui émerge du système. Ainsi, dans un système complexe, il y a, en permanence, une variabilité des interactions et l'apparition de nouvelles configurations, imprévisibles et instables.

Prenons un exemple concret, très souvent présent dans les entreprises : la résistance au changement. De nombreux ouvrages décrivent depuis quelques décennies cette résistance comme inhérente à la personne, « c'est la personne qui résiste au changement » : ainsi pour accompagner le changement, il faudrait « changer » la personne, soit en la trans-formant<sup>19</sup>, soit en la remplaçant par une autre personne plus apte à accepter ou incarner les changements souhaités. Dans le cadre de la pensée complexe, la résistance au changement est particulièrement présente dans le type d'interaction, dans la nature de la relation qui relie, dans le cas présent, la personne et la direction qui souhaite mettre en place les changements. Étudier la relation, les expériences passées et les émotions associées à cette relation (confiance, défiance, crainte, angoisse, enthousiasme, par exemple) apparaît donc plus important encore que d'intervenir uniquement sur la personne comme un élément isolé du système, système lui-même instable et soumis à des changements permanents.

Les méthodes classiques d'intervention présupposent que les objets, les faits ou les problèmes sont simples à analyser et à comprendre, à partir du moment où on les décompose en éléments séparés. Dans cette optique, étudier chaque élément pourrait permettre la connaissance et la compréhension du tout, de l'ensemble.

L'approche systémique affirme au contraire que connaître les parties, et même la somme des éléments qui le compose, ne permet pas de connaître le tout, car le système dans son ensemble possède des caractéristiques et des spécificités que les parties isolées n'ont pas.

Ainsi, aborder la complexité doit, dans un premier temps, se manifester dans la manière de concevoir l'analyse des phénomènes, dans la prise en compte du système et pas seulement d'un objet « isolé » ; puis, dans un second temps, dans la manière de définir et de mettre en œuvre des objectifs, de choisir les défis que l'on souhaite relever, d'affronter les problèmes ou les conflits que l'on prétend éventuellement résoudre.

---

<sup>19</sup> Le terme fait ici référence au processus de formation, d'apprentissage de nouveaux savoirs et savoir-faire comme éléments fondamentaux dans les processus de transformation et de conduite du changement.

En ce sens, l'approche systémique, que l'on peut considérer comme l'étude du fonctionnement des systèmes, apparaît comme le modèle approprié à l'analyse de la complexité. Elle tient compte du doute, de l'incertitude qui peuvent surgir non seulement dans le processus de conceptualisation, d'analyse, mais aussi dans les résultats et les conclusions issues de cette approche.

Pour réduire cette incertitude, l'utilisation de méthodologies mixtes semble particulièrement adaptée pour porter des regards et obtenir des résultats différents, complémentaires ou même contradictoires, et mieux comprendre le système étudié – en l'occurrence, dans cette thèse, les PME chiliennes et leur contribution au développement économique. Une des raisons pour lesquelles nous avons souhaité utiliser une méthodologie mixte est justement le fait d'aborder de la meilleure manière possible l'écosystème des PME chiliennes et de nous intéresser à la fois à des cas précis, experts ou dirigeants, et à des entreprises spécifiques, tout en recherchant des constantes qui pourraient émerger et ainsi aider à comprendre des dynamiques propres à l'ensemble des PME de ce pays. Selon Julien et Marchesnay (1988, cités par Torrès, 1997, p. 21-22), « le monde de la PME, considéré individu par individu, se révèle lui-même d'une extrême complexité, mais, pris en tant que tel, des constantes, des permanences, des tendances en surgissent à l'examen ». Telle a été notre intention tout au long de cette recherche, qui nous a amené à adopter une stratégie biaxiale, reliant la dimension cognitive et la pensée complexe à la dimension de la *praxis* et de l'approche systémique.

**Fig. 1.2. Stratégie biaxiale**

<b>Axe du cognitif</b>	<b>Axe de la <i>praxis</i><sup>20</sup></b>
- Adopter la « pensée complexe »	- Adopter « l'action complexe » (holistique, intégrale)
- Développer une vision systémique	- Développer une approche systémique - Utiliser des méthodologies mixtes, multidimensionnelles pour analyser et intervenir sur les problématiques

---

<sup>20</sup> Le terme *praxis*, du grec *praksis*, « mouvement », est ici utilisé dans le sens d'« action ordonnée en vue d'un résultat ». Aristote désignait par ce terme la pratique ou l'action, l'ensemble des activités qui ne sont pas seulement théoriques, réflexives ou méditatives, mais qui transforment le sujet grâce à ses actions. CNRTL (Centre national de ressources textuelles et lexicales, <http://www.cnrtl.fr/definition/praxis>, consulté le 20 avril 2019).

Entre les deux axes, qui sont reliés entre eux, il y a « une connexion qui se fait en boucle ». Le cognitif nourrit la *praxis* et, le plus souvent même, la définit, la dirige. La *praxis*, ainsi que les résultats observés, entrent en résonance avec le cognitif, qui est amené à évoluer, à se transformer en fonction de l'expérience vécue. C'est une boucle récursive et génératrice dans laquelle les résultats, les produits et les effets deviennent eux-mêmes à la fois producteurs et à l'origine de ce qui les produit.

Pour Edgar Morin, cité par Patrick Juignet (2015, p. 3), « nous avons appris par notre éducation à séparer, et notre aptitude à relier est sous-développée. Connaître étant à la fois séparer et relier, nous devons maintenant faire un effort pour lier, relier, conjuguer, car ceci est nécessaire dans tous les domaines. Pour penser la complexité, il faut une pensée complexe. Une telle pensée relie, elle ne découpe pas les études en champs de connaissances centrés sur un objet. Elle restitue le contexte et les interactions, et en particulier les rétroactions ». Ainsi, pour aborder la complexité, il faut une pensée complexe, pour tenter de la résoudre, il faut faire appel à la simplicité<sup>21</sup>.

Adopter la pensée complexe implique une prise de conscience de la complexité et de son influence sur notre perception des phénomènes et des personnes ou des objets qui nous entourent. Il faut alors chercher à intégrer un maximum de données, tout en reconnaissant qu'une partie de la réalité en soi nous échappe, ce qui invite à reconnaître ses propres limites.

Choisir l'approche systémique (le mot « approche » implique ici un mouvement, une action) devient alors nécessaire pour tout type d'intervention dans un système représentant le sujet d'étude choisi. Cette approche permet de définir les méthodes les plus adaptées pour organiser la production de connaissances sur le sujet étudié et ensuite, éventuellement, d'orienter les décisions et les actions vers le sujet afin de changer le système en fonction des objectifs souhaités. Pour ce faire, le chercheur ou l'intervenant doit être psychologiquement prêt à se remettre en question, à modifier ses convictions, ses certitudes, et probablement certaines croyances. Il doit aussi ouvrir son regard à d'autres disciplines, d'autres paradigmes, accepter des approches différentes qui finalement enrichiront ses réflexions et les résultats produits par ses recherches,

---

<sup>21</sup> « La simplicité, telle que je l'entends, est l'ensemble des solutions trouvées par les organismes vivants pour que, malgré la complexité des processus naturels, le cerveau puisse préparer l'acte et en projeter les conséquences. Ces solutions sont des principes simplificateurs qui permettent de traiter des informations ou des situations, en tenant compte de l'expérience passée et en anticipant l'avenir. Ce ne sont ni des caricatures, ni des raccourcis ou des résumés. Ce sont de nouvelles façons de poser les problèmes, parfois au prix de quelques détours, pour arriver à des actions plus rapides, plus élégantes, plus efficaces. » Alain Berthoz (2009).

même si cela doit se faire au prix de doutes et d'incertitudes qui ne manqueront pas de surgir lors des remises en question. En ce sens, le fonctionnement du système étant non linéaire, instable et imprévisible, le chercheur ou l'intervenant doit être attentif aux évolutions qui ne manquent pas de surgir.

Selon Arlette Yatchinovsky (1999), les principes de l'approche systémique sont les suivants :

- « Le principe d'interaction ou d'interdépendance : chaque élément tire son information des autres éléments et agit sur eux. Pour comprendre un élément, il faut le considérer dans le contexte avec lequel il interagit.
- Le principe de totalité : lorsqu'il y a un regroupement d'éléments, la logique de groupe constitué prime sur celle de chaque élément qui le compose.
- Le principe de rétroaction appelé aussi *feed-back* ou causalité circulaire : l'effet B produit par A agit en retour sur la cause A qui l'a produite.
- Le principe d'équifinalité : on peut obtenir un résultat identique à partir de conditions initiales différentes et en empruntant des chemins différents. »

Une des manières d'aborder l'approche systémique dans le cadre de la recherche scientifique se traduit par l'utilisation de méthodologies mixtes. Une telle démarche est qualifiée de mixte lorsque le chercheur combine des données et des méthodes quantitatives et qualitatives dans une même étude (Johnson et Onwuegbuzie, 2004). C'est cette option que nous avons choisie pour notre recherche et que nous détaillerons dans le chapitre IV.

La pensée complexe nous invite donc à tenir compte de l'ensemble des parties qui composent le système et les différentes interactions, certaines visibles, d'autres plus subtiles, parfois même cachées, qui animent et donnent vie à ce système. Tel un puzzle ou chaque pièce peut interagir avec toutes les autres pièces, et pas seulement avec les pièces attenantes, il nous a semblé opportun de présenter dans ce chapitre différents éléments qui composent la « biosphère PME ». Dans la partie suivante, nous nous attacherons à parcourir la place de la PME dans la pensée économique pour resituer et mieux comprendre la dynamique actuelle de ces entreprises.

## 1.2. La PME dans la pensée économique du XVIII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle

L'histoire de la PME est avant tout liée à l'histoire de l'entreprise et celle-ci, sous ses différentes formes et structures, semble se perdre dans la nuit des temps. Comme le précise Julien (2008, p. 123), « les PME existent depuis plusieurs milliers d'années<sup>22</sup> et représentent toujours la grande majorité des entreprises, même si les formes ont pu varier avec le temps, que ce soit avec les artisans ou les petits commerçants ».

Si le concept de PME, lui, est plus récent, la naissance de l'entreprise est un phénomène lié au développement des sociétés primitives, historiques et modernes. Ainsi, dans ce sous-chapitre, nous aborderons de manière synthétique comment le concept de PME a tenté de prendre une place au sein des théories économiques modernes au cours des deux derniers siècles, et tout particulièrement ces quatre dernières décennies. « Tenter de prendre place », car les PME sont souvent un « non-sujet », un impensé<sup>23</sup> des théories économiques, pour reprendre le terme utilisé par Olivier Torrès lors d'une intervention à la première édition du DAVOS des PME<sup>24</sup> en octobre 2013 à Montpellier.

Notre objectif n'est pas ici d'examiner de manière exhaustive les théories économiques qui ont présidé à l'économie moderne, mais plutôt de resituer les principaux courants qui ont influencé le développement des entreprises au cours des siècles précédents.

La pensée économique moderne puise ses fondements dans une grande diversité de croyances et de théories. Parmi cette multitude de pensées, on peut distinguer trois

---

<sup>22</sup> Voir, par exemple, la production de faïence par plus de cinq cents petites entreprises au I<sup>er</sup> siècle ap. J.-C. à la Graufesenque, près de la ville de Millau (Condatomagus) dans le Languedoc français, qui fournissait l'Empire romain en vaisselle de qualité (Vernhet, 1991), cité par Julien (2008).

<sup>23</sup> Un impensé est une chose niée, l'état de ce qui est non formulé, ce à quoi on ne peut pas penser.

<sup>24</sup> Le DAVOS des PME, « Dernier Avis de Vigilance des Organisations Solidaires des Petites et Moyennes Entreprises », fait partie des activités de l'Association des anciens élèves de l'Institut d'administration des entreprises de Montpellier (<http://www.davosdespme.org>, consulté le 12 février 2018).

principales et grandes orientations : le courant libéral, le courant marxiste et le courant keynésien. Chacun de ces courants a alimenté ensuite diverses théories économiques et écoles de pensées qui tentent d'expliquer les dynamiques économiques de nos sociétés et les différentes problématiques qui surgissent en fonction de contextes particuliers. Nous aborderons dans ce sous-chapitre ces trois courants et leur relation, directe ou indirecte, avec le monde des PME.

### **1.2.1. Le courant libéral**

Le Siècle des Lumières voit l'émergence d'idées qui seront à la base de l'idéologie du libéralisme économique. Parallèlement, la première révolution industrielle commence à transformer en profondeur la société et le rapport au travail. C'est dans ce contexte que le courant libéral classique surgit. Ce courant de pensée défend l'idée que les libertés économiques, comme celle d'entreprendre, le libre-échange, le libre choix de la consommation, par exemple, constituent la base d'une économie saine, le rôle de l'État devant être réduit le plus possible aux fonctions régaliennes<sup>25</sup> et au respect des règles de la concurrence. Ce courant est, entre autres, incarné par Adam Smith (1723-1790), philosophe et économiste écossais, qui publie en 1776 *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*.

Pour Smith, l'entreprise est un espace de travail, une manufacture, un lieu de spécialisation susceptible d'accroître la richesse nationale et individuelle. L'entrepreneur doit savoir mobiliser les capitaux et connaître les vertus de l'épargne pour pouvoir augmenter ses investissements, sa production et donc sa richesse.

D'autres penseurs et économistes, tels que Thomas Malthus (1766-1834), David Ricardo (1772-1823) et Jean-Baptiste Say<sup>26</sup> (1767-1832) développent la pensée libérale classique qui défend l'intérêt privé, la propriété privée des moyens de production comme garantie de la liberté prônée, entre autres, par le Siècle des Lumières. Dans ce

---

<sup>25</sup> Sécurité, police, droit et justice, armée, relations internationales, émission de la monnaie, par exemple.

<sup>26</sup> « Say fut un des premiers, à la suite d'Olivier de Serres, sinon le premier à décrire de façon aussi exhaustive les activités, rôles et caractéristiques de l'entrepreneur. Cette démarche réflexive l'a amené à établir une distinction entre les rôles du savant, de l'ouvrier et de l'entrepreneur mais aussi à différencier clairement les rôles de l'entrepreneur de ceux du capitaliste (Say, 1844) », cité par Louis Jacques Filion (2015, p. 77).

contexte, le marché<sup>27</sup>, et pas exclusivement l'État, constitue le régulateur le plus efficace de l'activité économique qui établit le lien entre les intérêts individuels et l'intérêt général.

Jean-Baptiste Say (1803), pour sa part, souligne le rôle de l'entrepreneur dans l'organisation de la production, de la « combinaison des facteurs de production<sup>28</sup> », ce qui justifie les profits qu'il peut en retirer.

Ce courant libéral distingue clairement la présence de classes, au nombre de trois : les propriétaires terriens, les capitalistes et les travailleurs – chacun apportant à la mesure de ce qu'il est et ce qu'il détient, la terre, le capital ou le travail, et chacun recevant un revenu en fonction de ce qu'il apporte, la rente, le profit ou le salaire. C'est cette différence au sein des classes de la société qui contribue, dès la Révolution française, à la lutte des classes, ensuite reprise et développée, entre autres, par Karl Marx et Friedrich Engels.

Smith (1776) s'intéresse à l'apport de la division du travail et des tâches à la productivité du travail. Le processus de production est la combinaison des facteurs de production décrits précédemment. Selon Smith, plus la spécialisation des tâches est grande, ou plus la division du travail est poussée, plus le produit obtenu sera élevé. Les exemples qu'il propose peuvent d'ailleurs s'appliquer aux grandes structures comme aux petites entreprises qui, selon lui, ont tout intérêt à pratiquer la division du travail pour augmenter leur productivité de manière extrêmement significative. Un des exemples les plus célèbres qu'il propose est celui de la manufacture d'épingles (*small manufactory*) : « Un ouvrier tire le fil à la bobine, un autre le dresse, une troisième coupe la dressée, un quatrième empointe, un cinquième est employé à émoudre le bout qui doit recevoir la tête. Cette tête est elle-même l'objet de deux ou trois opérations séparées : la frapper est une besogne particulière ; blanchir les épingles en est une autre ; c'est même un métier distinct et séparé que de piquer les papiers et d'y bouter les épingles ; enfin, l'important travail de faire une épingle est divisé en dix-huit opérations distinctes ou environ, lesquelles, dans certaines fabriques, sont remplies par autant de

---

<sup>27</sup> Le marché était souvent associé à la métaphore de la « main invisible », expression développée par Adam Smith, qui postule que la recherche de l'intérêt individuel, ou « la tendance de chaque homme à améliorer sans cesse son sort », contribue à l'intérêt général. Les individus sont « conduits », à leur insu, par une « main invisible » et profitent d'un mécanisme autorégulateur du marché qui permet, grâce à la concurrence, une utilisation optimale des ressources productives et, *in fine*, la construction de l'harmonie sociale.

<sup>28</sup> Terre, capital et travail sont les principaux facteurs de production.



mains différentes, quoique dans d'autres le même ouvrier en remplisse deux ou trois » (Smith, 1991, p. 72).

Dans cet exemple, chaque travailleur réalise deux à trois tâches au maximum. Une dizaine de personnes dans cet atelier parvient ainsi à produire 48 000 épingles par jour, soit 4 800 épingles par personne. Smith estime que si les travailleurs réalisaient toutes les tâches de manière individuelle, ils ne pourraient même pas produire une vingtaine d'épingles par personne et par jour.

Au XIX<sup>e</sup> siècle, à la suite des travaux de Smith et des penseurs classiques, apparaissent de nouveaux économistes comme Léon Walras (1834-1910), Vilfredo Pareto (1848-1923) et Alfred Marshall (1842-1924), qui mettent en valeur le fait que tout comportement relève d'un calcul, d'un choix. Les consommateurs cherchent à maximiser leur utilité et leurs profits, compte tenu de la contrainte de leur revenu. Ainsi, la théorie libérale néoclassique essaie de comprendre les phénomènes économiques à l'aune des comportements individuels guidés par le principe de rationalité et par l'utilisation extensive des facteurs de production : la terre, le capital et le travail.

Les conséquences pour les petites et moyennes entreprises, avec en toile de fond le développement de la technologie et de l'industrialisation, sont considérables. Si Adam Smith évoquait « la richesse des nations », le courant néoclassique s'intéresse à la micro-économie, à l'*homo œconomicus*, aux producteurs et aux consommateurs, ainsi qu'aux règles qui orientent leurs comportements et, *in fine*, l'économie de marché. Du temps de Smith, Ricardo et Marx, la taille de l'entreprise n'est pas l'objet essentiel de leurs travaux. Les facteurs de production, le marché, les classes sociales sont au centre de leur réflexion. La problématique des petites entreprises n'apparaît que sous forme embryonnaire, les travaux de Marshall puis ceux de Schumpeter développeront plus tard des éléments qui ouvrent des pistes de réflexion sur le monde de la petite entreprise.

Alfred Marshall a occupé la chaire d'Économie politique à Cambridge, où il fut d'ailleurs un des professeurs de John Maynard Keynes. Dans son œuvre *Principes d'économie politique*<sup>29</sup>, Marshall (1890, p. 45-46) évoque souvent la notion d'« organisation ». Il considère qu'un ensemble « est dit fortement organisé lorsque chacune de ses parties a à remplir sa propre tâche et lorsqu'en remplissant cette tâche, elle contribue au bien-être de la totalité, de telle sorte que toute interruption dans cette tâche met en péril l'ensemble ; tandis que, d'autre part, chaque partie dépend du travail efficient des autres parties ». Pour Marshall, l'entreprise, quelle que soit sa taille, doit être appréhendée dans son contexte historique et institutionnel. Le rôle de l'individu

---

<sup>29</sup> Livres I, II et IV, entre autres.

doit être considéré comme faisant partie de l'organisme social auquel il appartient. Ainsi, comme le soulignent Arena et Romani (1998, p. 50), « approcher la petite entreprise consiste donc dans l'optique marshallienne, à saisir ce qui fait sa spécificité, tout en profilant celle-ci sur le fond du contexte économique et industriel qui était celui des *Principes* ». Puis, d'ajouter : « Les économistes étudient les actions des individus, mais au point de vue de la vie sociale, plutôt qu'à celui de la vie individuelle [...]. Ils envisagent l'homme tel qu'il est : non pas un homme abstrait ou "économique", mais un homme de chair et de sang, fortement influencé par des mobiles égoïstes dans sa vie professionnelle, mais sans être à l'abri de la vanité et de la négligence, ni insensible au plaisir de bien faire son travail pour lui-même, ou au plaisir de se sacrifier pour le bien de sa famille, de ses voisins ou de son pays, ni incapable d'aimer pour elle-même une vie vertueuse. » (Marshall, 1906-1909, p. 116-117 cité par Arena et Romani, 1998, p. 50)

Ainsi, Marshall (1906-1909, p. 6-7, cité par Arena et Romani, 1998, p. 51) semble, au début du XX<sup>e</sup> siècle, définir l'entrepreneur comme celui qui, de chair et de sang, est le moteur du développement de l'entreprise, en ajoutant que l'entrepreneur doit acquérir ce qu'exige la vie industrielle moderne : « Une certaine indépendance et une certaine habitude de choisir soi-même sa propre vie, une certaine confiance en soi ; de la réflexion et pourtant de la promptitude dans les décisions et dans les jugements, l'habitude de se préoccuper de l'avenir et de se tracer sa voie d'après des buts lointains. » Ces propos semblent d'une étonnante actualité. Nos nombreuses conversations avec des dirigeants de PME mettent en valeur les mêmes exigences de la « vie industrielle moderne » que celles soulignées par Marshall, qui ajoutait que « l'une des caractéristiques de la petite entreprise ou du petit entrepreneur est de pouvoir faire preuve de souplesse et d'initiative ».

Quant au « petit patron, il a pour lui certains avantages. Chez lui, l'œil du maître est partout ; ses surveillants et ses ouvriers ne peuvent y échapper ; la responsabilité n'est pas divisée ; il n'y a pas un va-et-vient de communications mal comprises d'un service à un autre » (Marshall, 1906-1909, p. 482, cité par Arena et Romani, 1998, p. 52).

Marshall s'intéresse aussi au rôle des petites entreprises dans la dynamique et la structure des marchés. Certains de ses travaux portent sur les petites entreprises dans le tissu des districts industriels<sup>30</sup>, où elles interviennent comme fournisseurs de produits ou

---

<sup>30</sup> Alfred Marshall (1875), cité par Champagne de Labriolle (2008, p. 2), montre que « les avantages qui sont généralement classés dans le chapitre division du travail et production

de services pour les grandes entreprises, permettant ainsi le succès de ces dernières. La taille spécifique des petites entreprises, leurs capacités de « souplesse et d'initiative » doivent permettre une coordination plus efficace ainsi qu'une communication interne plus fluide. Ces facteurs différentiels favorisent une adaptation plus rapide pour faire face à de nouveaux défis ou aux crises cycliques des marchés et de l'économie.

### 1.2.2. Le courant marxiste

Le philosophe, économiste et historien Karl Marx, né en Prusse en 1818 et mort en 1883, développe une critique profonde du capital ainsi qu'un projet politique communiste d'appropriation collective des moyens de production : la diffusion de l'idéologie et la révolution sont selon lui les moyens pour lutter contre la domination du capital et des élites privilégiées. Marx est philosophe de formation<sup>31</sup> et c'est en fréquentant Friedrich Engels (1820-1893) qu'il s'intéresse à l'économie politique. Le capitalisme, porté par la révolution industrielle, se développe, générant de nouvelles sources de richesses. Mais les conditions de travail des ouvriers restent très précaires, les salaires sont encore faibles et les abus nombreux. Installé en Angleterre, après avoir été expulsé de France, de Belgique et d'Allemagne, Marx étudie la société anglaise et les conséquences du capitalisme en Europe.

Rapidement, il s'oppose, entre autres, aux concepts développés par David Ricardo, qu'il accuse de favoriser l'idéologie bourgeoise et de provoquer ainsi des affrontements entre les différentes classes sociales. Cette « lutte des classes » sera aux sources du communisme.

Marx, dans son ouvrage *Le capital. Critique de l'économie politique, livre deuxième : Le procès de circulation du capital (1867)*, met en exergue le fait que les petites entreprises doivent apparaître comme un contrepoids à l'hégémonie des grandes entreprises, reflet du modèle capitaliste et libéral qui s'est particulièrement développé depuis l'avènement de la révolution industrielle. Marx souligne le risque létal que

---

peuvent être atteints presque pleinement sur une grande échelle par l'agglomération de nombreux établissements de taille modeste dans un district, ou par la mise en place de quelques usines énormes ». Les districts industriels sont des systèmes productifs, géographiquement définis, caractérisés par un grand nombre de petites et moyennes firmes qui sont respectivement impliquées dans les différentes étapes concourant à la production d'un produit homogène (<https://projet.liris.cnrs.fr/cnriut08/actes/articles/1007.pdf>, consulté 7 janvier 2017).

<sup>31</sup> Il étudie le droit et la philosophie à l'université de Bonn, et écrit une thèse sur Épicure.

représentent la concentration et la centralisation des capitaux ainsi que les grandes entreprises pour la petite production marchande et les petites structures, constituées de travailleurs qui manquent souvent des facteurs de production essentiels (la terre, le capital et les machines) pour pouvoir augmenter leur rendement et leur productivité. Selon Marx, seule une organisation sociale sans classes, dans laquelle les biens matériels seraient partagés, apporterait une véritable solution aux problèmes politiques et économiques des peuples et éviterait la paupérisation des ouvriers. En ce sens, les entreprises les plus petites doivent être soutenues pour faire face à leur possible disparition et ainsi éviter l'« exploitation de l'homme par l'homme ».

Pour Marx, le courant libéral et capitaliste peut être considéré dans la continuité de deux grands modes de production au cours de l'histoire de l'humanité : l'esclavagisme et le féodalisme. En ce sens, l'entrepreneur peut être considéré comme un « exploitant capitaliste » qui s'approprie la plus-value produite par les travailleurs. Si Marx reconnaît la valeur du travail, il affirme dans le *Manifeste du parti communiste* (1848) que « l'histoire de toute société jusqu'à nos jours, c'est l'histoire de la lutte des classes », la lutte entre le prolétariat qui détient la force de travail et la bourgeoisie qui détient le capital.

### **1.2.3. Le courant keynésien**

John Maynard Keynes (1883-1946) est le fils d'un économiste et a, tout d'abord, une formation en mathématiques et philosophie. À 22 ans, il s'intéresse à l'économie politique et étudie à Cambridge, où il rencontre Alfred Marshall. En janvier 1935, il déclare vouloir « révolutionner la pensée économique ». Son ouvrage *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, publié en 1936, lui apporte une renommée en Europe. Il est alors nommé conseiller financier de la Couronne et gouverneur de la Banque d'Angleterre. Dirigeant la délégation britannique, il joue un rôle déterminant lors la conférence de Bretton Woods aux États-Unis en 1944, où quarante-quatre nations signent un accord pour un nouveau système monétaire international afin de favoriser la reconstruction et le développement des pays affectés par la guerre. De ces accords naissent, entre autres, le Fonds monétaire international et le fait que le dollar américain soit considéré comme la devise de référence dans le système monétaire international<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> L'étalon or s'efface alors au profit d'un étalon dollar américain.

Keynes analyse les paramètres qui ont une influence sur la macro-économie : le revenu, la consommation, les investissements et l'épargne, l'emploi et les taux d'intérêt, les achats de l'État et les exportations nettes. Il défend l'idée que la demande est le facteur déterminant qui permet de dynamiser la production et directement l'emploi. Il met en valeur le rôle de l'État pour éviter les récessions, réguler le marché et l'emploi, et stabiliser l'économie au moyen de l'investissement public ou privé, et en favorisant la consommation par la redistribution des revenus. Ses idées ont fortement influencé de nombreuses politiques économiques et programmes de gouvernement, et donc, naturellement, le développement des PME. Le keynésianisme a joué un rôle particulièrement important entre la fin de la Seconde Guerre mondiale et les années 1970. Depuis, les différentes crises économiques et problèmes engendrés, comme l'inflation, la croissance faible ou le chômage, par exemple, ont provoqué une remise en question des théories de Keynes, invitant à une évolution du keynésianisme.

Dans son ouvrage de référence, Keynes souligne que les petites entreprises, souvent très affaiblies par la concurrence des grandes entreprises, ont néanmoins la possibilité de survivre et de devenir plus fortes grâce aux conditions et exigences du marché. Comme le précise López Rizzo (2014, p. 21) « le principe darwinien de la sélection naturelle s'impose dans le marché, où uniquement les petites entreprises les plus fortes et capables survivront ». Naturellement, peu d'entre elles parviennent à survivre, le taux de mortalité dès les premières années de leur activité étant très élevé. Quant à celles qui arrivent, dans le cas d'entreprises familiales par exemple, à passer la première génération, les statistiques de disparition sont là aussi très élevées. On connaît, pour être souvent citées, ces statistiques<sup>33</sup> : moins d'un tiers des entreprises survivent à leur fondateur, et à peine 15 % d'entre elles sont transmises à la troisième génération (Allouche et Amann, 2002).

#### **1.2.4. De nouvelles perspectives au XX<sup>e</sup> siècle**

Pour mieux comprendre ce phénomène de mortalité élevé, nous pouvons explorer la pensée de l'économiste autrichien Joseph Schumpeter (1883-1950). À la croisée d'une réflexion autour de *Capitalisme, socialisme et démocratie*, titre d'un

---

<sup>33</sup> Statistiques maintes fois répétées dans la littérature économique, mais qui ne précisent pas toujours les sources exactes de ces chiffres. Quelles entreprises familiales ? Dans quel pays ? À quelle époque ? Il revient à Delphine Lobet (2011) de pointer ces manques dans un excellent *working paper* de juin 2011, intitulé « La survie des entreprises familiales en statistiques : une illusion bibliographique ».

ouvrage publié en 1942, Schumpeter propose l'idée selon laquelle le rôle de l'entrepreneur est de contribuer à la rupture de l'état stationnaire grâce au phénomène de « destruction créatrice<sup>34</sup> », concept central de l'évolution économique et de la croissance. Ce processus désigne principalement la disparition de secteurs d'activité, et donc d'entreprises, parallèlement à la création de nouvelles activités économiques. L'innovation portée par les entrepreneurs est ainsi « un ouragan perpétuel » la force motrice de la croissance sur le long terme (Schumpeter, 1942) qui, naturellement, provoque la destruction d'emplois et la nécessaire reconversion des travailleurs pour faire face à l'obsolescence de leur activité. Paradoxalement, le fil conducteur de Schumpeter semble la compréhension du capitalisme à la fois comme processus et comme système, qu'il n'a de cesse de vouloir « déconstruire » parce que ce capitalisme doit toujours se renouveler au gré des cycles et des crises.

Les théories proposées par Schumpeter, qui n'est ni libéral ni keynésianiste, lui vaudront, même s'il fut professeur à l'université de Columbia puis à celle d'Harvard, le surnom d'économiste « hérétique », lui qui s'était pourtant donné pour ambition d'être le plus grand économiste au monde ou, tout au moins, comme le souligne Christian Deblock (2012, p. 1), « le plus grand des théoriciens » et « de marquer de son empreinte la théorie économique des cycles et du développement, et gagner ainsi le droit de figurer au Panthéon des plus grands, à côté des Ricardo, Marshall, Marx, Keynes et autres Walras ».

Selon Schumpeter, l'entrepreneur est au cœur de la dynamique économique. C'est par sa créativité et les processus d'innovation, autant que par sa recherche du profit, qu'il provoque la destruction créatrice et favorise ainsi la croissance. Par ailleurs, Schumpeter rappelle le rôle fondamental des banques, du crédit et de l'endettement pour dynamiser l'économie. La vision de l'entrepreneur est fondamentale dans l'œuvre de Schumpeter. Il élabore ce que l'on peut appeler une « théorie de l'entrepreneur » qui repose sur une série de postulats : sans innovation, l'économie est stationnaire ; l'entreprise doit être innovante, le rôle de l'entrepreneur est d'innover, de prendre des risques, de changer le *statu quo*. Schumpeter, dans son analyse du capitalisme, confère à la figure de l'entrepreneur une place centrale. Sa représentation, comme le cite Rochelandet<sup>35</sup>, est d'ailleurs « empreinte d'une conception héroïque et aventurière [qui

---

<sup>34</sup> Concept formulé pour la première fois par l'économiste Werner Sombart (1863-1941).

<sup>35</sup> Fabrice Rochelandet est professeur d'économie (Sorbonne Nouvelle, Paris 3) source : <http://fabrice.rochelandet.free.fr/section4.pdf> (consulté le 19 avril 2019)

valorise] ses facultés d'anticipation, sa volonté de vaincre, sa capacité de rêver (principe de plaisir) et de calcul (principe de rationalité) ».

Schumpeter pose de nombreuses questions quant à l'avenir du capitalisme. La concentration économique, l'apparition de firmes de grande taille, les multinationales, les grandes corporations dominées par les financiers comme Rockefeller, aboutissent selon lui à l'élimination non seulement des firmes de petite et moyenne tailles, mais surtout à celle de l'entrepreneur, qui disparaît pour laisser la place à la bureaucratisation, qui étouffe l'innovation et la liberté d'entreprendre (Deblock, 2012).

La Seconde Guerre mondiale marque un tournant dans l'activité industrielle et économique de nombreux pays. La productivité et l'efficacité sont érigées alors comme les piliers centraux de la production, qui font de la grande entreprise le modèle économique à suivre. Cette hégémonie conceptuelle a une grande importance dans les politiques publiques et les décisions prises au niveau gouvernemental ou à celui des organismes internationaux. Le paradigme du *big is beautiful* s'installe, et les historiens économistes s'intéressent à la dimension des entreprises afin de déterminer dans quelle mesure leur taille, petite ou grande, peut être la source d'avantages ou non. Chandler (1990)<sup>36</sup>, notamment, a soutenu la thèse, aujourd'hui bien connue, selon laquelle le remarquable essor économique des États-Unis et de l'Allemagne à cette époque était lié à l'accroissement de la taille des entreprises (Baten, 2013). Déjà, en son temps, Werner Sombart (1863-1941), qui avait inspiré le concept de destruction créatrice, était un fervent admirateur des grandes entreprises, de leur capacité de production et de leur faculté à une plus grande créativité.

Cette vision de la suprématie productive de la grande entreprise a guidé des décennies durant les politiques d'aide au développement de ces entreprises, qui ont ainsi pu conforter leur supériorité dans les marchés et les échanges internationaux. Cependant, de récents travaux remettent en question ces affirmations, démontrant que les petites entreprises peuvent atteindre des niveaux de productivité élevés comparables, voire supérieurs, à ceux des grandes entreprises<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Alfred Chandler (1990), publié en français sous le titre *Organisation et performances des entreprises*. Chandler a aussi écrit *La main visible des managers, une analyse historique*, ouvrage dans lequel il affirme que la croissance économique doit plus à la « main visible » des managers qu'à celle, invisible, du marché, si chère à Adam Smith.

<sup>37</sup> Comme nous le verrons dans le chapitre III, au Chili, une majorité des PME souffre pourtant d'une faible productivité multifactorielle qui représente un vrai handicap face aux grandes entreprises.

Jörg Baten (2013) a étudié la productivité des entreprises en Allemagne et aux États-Unis, au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, en fonction de leur taille. Les conclusions de ses travaux, sur les échantillons étudiés, montrent que les entreprises de plus petite taille peuvent être plus productives que les grandes. Pourquoi a-t-on alors surestimé la productivité de ces dernières ? Baten avance plusieurs raisons possibles : la fascination exercée par la taille elle-même des établissements et le pouvoir des capitaines d'industrie à commander des armées d'ouvriers, le prestige des ingénieurs et de l'encadrement, ou les prouesses techniques qui permettent aux grandes entreprises de réaliser des ouvrages d'art ou des tours de force technologiques. Baten ajoute une autre raison qui a pu influencer les travaux de Chandler : les tropismes de l'histoire de l'entreprise, soulignant que les grandes entreprises, celles qui traversent plusieurs générations, se prêtent davantage à une narration de leur propre histoire qui relève davantage de l'épopée ou de l'autocélébration, et fournissent les lignes de force de l'historiographie entrepreneuriale.

Le ralentissement de l'économie dans les années 1970, les chocs pétroliers et leurs conséquences sur les grandes entreprises, l'industrie et l'économie générale ont permis de reconsidérer le rôle de la petite entreprise tel qu'il était jusqu'alors pensé. Dès ces années-là, différentes études mettent en valeur le rôle et l'importance des PME dans l'économie. Comme le précise Julien (2008, p. 121), « la London Business School, dans une première évaluation des travaux sur les PME, ne relevait avant 1970 que 2 592 articles sur le sujet alors qu'elle en dénombrait 4 356 après 1980 ; en 1989, elle évaluait ce nombre à plus de 13 000 ».

Les différentes crises sociales et économiques invitent à repenser la place et l'apport des PME face à ces défis et soubresauts sociaux. Le modèle « fordiste », si cher aux grandes entreprises, est remis en question. Ces dernières doivent s'adapter pour pouvoir survivre et prospérer. Dès lors, la PME commence à apparaître importante dans la création d'emploi, la lutte contre le chômage, la cohésion sociale, la croissance et le développement, la diversité productive, les échanges commerciaux et les exportations, ainsi que l'innovation.

C'est dans ce contexte que l'économiste britannique Ernst Friedrich Schumacher publie en 1973 un ouvrage<sup>38</sup> qui sera traduit en plus d'une centaine de langues : *Small Is Beautiful: A Study Of Economics As If People Mattered*. Schumacher, qui a travaillé un

---

<sup>38</sup> Édité en français sous le titre *Small Is Beautiful, une société à la mesure de l'homme* » (Contretemps/Seuil). *Small is beautiful* est un concept proposé par Leopold Kohr, économiste, juriste, théoricien politique et philosophe autrichien, qui fut le mentor de Schumacher.



temps avec John Maynard Keynes durant la Seconde Guerre mondiale, remet en question la théorie des économies d'échelle. Comme le souligne López Rizzo (2014), Schumacher déclare que chaque entreprise atteint un niveau d'efficacité à partir de l'interaction de différents facteurs tels que son niveau de capital et les objectifs poursuivis, entre autres.

Ce recueil d'essais de Schumacher est sans aucun doute un ouvrage de référence pour tous ceux qui s'intéressent à l'économie qu'il appelle « non violente », mais aussi aux PME, ces entreprises « à la mesure de l'homme ». Les principaux concepts de son œuvre mettent en valeur l'importance de l'échelle humaine, et font preuve d'une authentique préoccupation pour les travailleurs et l'intégrité environnementale dans les décisions commerciales. Il introduit aussi le concept d'« économie de la permanence<sup>39</sup> », fondée sur l'utilisation durable des ressources naturelles et la prise en compte systémique des écosystèmes. De vrais défis qui restent d'actualité pour nos sociétés et le rôle actif que les PME peuvent y jouer.

Se pose alors la question de la contribution des PME à l'économie et au développement. Emploi, croissance, innovation, réduction des inégalités, autant de secteurs de nos sociétés dans lesquels les PME peuvent ou devraient avoir un rôle de protagonistes, étant donnée leur omniprésence dans toutes les strates de nos sociétés.

### **1.3. La contribution des PME à l'économie et au développement**

Nous pourrions dresser une longue liste d'articles scientifiques, de rapports gouvernementaux, d'études émanant d'organisations internationales et de *think tanks* sur la contribution des PME dans l'économie mondiale. Depuis la parution du rapport de David G. W. Birch, *The Job Generation Process* », en 1979, dans lequel l'auteur souligne l'importance des PME dans la création d'emplois aux États-Unis, le nombre de publications relatives aux PME n'a cessé d'augmenter. Qu'il s'agisse de la dynamique de création d'emplois, de la contribution des PME au PIB, de la capacité à innover grâce à leur flexibilité et leur adaptabilité rapides, de leur contribution aux exportations, ou, plus récemment, de leur rôle dans la réduction de la pauvreté et des inégalités,

---

<sup>39</sup> *Permanent economy*, qui inspirera, entre autres, certains mouvements agricoles, dont la permaculture.

favorisant ainsi l'inclusion et le développement, les PME sont devenues aujourd'hui un enjeu économique et social de plus en plus pertinent.

De fait, les PME sont importantes pour presque toutes les économies du monde, mais surtout pour celles des pays en développement (Berry, 2007 ; Keskin *et al.*, 2010). Comme le souligne Warner (2001, p. 61), « les PME des pays en développement suscitent un intérêt considérable. Il y a probablement deux raisons principales à cela. La première est la conviction que le développement des PME peut se révéler être un programme efficace de lutte contre la pauvreté. La deuxième est la conviction que le développement des PME est l'un des fondements de l'innovation et de la croissance durable. Ces deux raisons sont bien sûr liées parce que la plupart des preuves internationales montrent que la croissance et la réduction réelle de la pauvreté vont de pair. Si le développement des PME contribue à la croissance, il est plus que probable qu'il contribue également à réduire la pauvreté ».

Ainsi, les PME passent du statut d'« impensé » à un sujet de recherche prisé et à un rôle d'acteur-clé du développement de nos sociétés. Comme nous allons l'aborder dans ce sous-chapitre, l'emploi, la croissance, l'innovation, les compétences professionnelles et la réduction des inégalités, entre autres, sont parmi les nombreux thèmes qui devraient permettre aux PME de se révéler aux yeux du grand public comme des protagonistes de premier plan dans le paysage économique et social.

### **1.3.1. La mesure de la croissance et du développement : un concept dépassé ou en mutation ?**

L'OCDE souligne que « les statistiques économiques sont principalement nécessaires pour mesurer la “santé” d'un système économique particulier » et, traditionnellement chez les économistes, les expressions « croissance économique » et « développement économique » sont souvent mesurées et analysées comme si elles étaient d'autres indicateurs économiques dans la longue liste déjà existante, sans toujours prendre en compte la réalité humaine qui se cache derrière chacun de ces « indicateurs de performance ». Fort heureusement, les pouvoirs publics, les organisations internationales et les institutions financières sont de plus en plus conscients de la nécessité d'inclure le « facteur humain » dans les mesures de la croissance, du développement et de la prospérité. Dès les années 1990, les Nations unies proposent l'Indice de développement humain (IDH), indice qui, bien que parfois critiqué aujourd'hui, reste encore une référence au niveau international.

Ainsi, le discours des organisations internationales a évolué ces dernières années ; il s'agit non seulement de mettre en valeur la croissance économique et le développement, mais aussi le bien-être, l'inclusion et l'équité. Ce changement traduit les transformations et les préoccupations du monde actuel. Conscient de l'insuffisance du PIB<sup>40</sup> pour mesurer le développement<sup>41</sup>, après une décennie de réflexion et de travail, l'OCDE propose en mai 2011, le *Better Life Index*<sup>42</sup>. C'est une première tentative pour réunir des mesures du bien-être comparables au niveau international, conformément aux recommandations de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social. Les recommandations formulées par cette Commission<sup>43</sup> (2009) visent en effet à répondre aux préoccupations selon lesquelles les statistiques macroéconomiques standard, telles que le PIB, ne permettent pas de donner une image fidèle du bien-être actuel et futur de la population. L'OCDE, consciente de la nécessité de repenser le modèle traditionnel de la croissance économique, lance alors, en 2012, l'initiative « Croissance inclusive », où elle cherche à placer le bien-être des personnes au centre du débat et à développer un agenda politique et stratégique pour nourrir cette nouvelle vision de la croissance.

---

<sup>40</sup> « Le PIB par habitant est la mesure abrégée la plus couramment utilisée pour mesurer le bien-être économique d'un pays donné (surtout dans les comparaisons internationales) ; sa variation dans le temps en termes réels (c'est-à-dire à prix constants) mesure la croissance économique, dont l'optimisation est généralement considérée comme l'objectif principal des politiques économiques » (OCDE, 2008).

<sup>41</sup> « Après une certaine éclipse, les concepts de “développement” et de “développementalisme” ont regagné une place centrale dans les champs politique, économique et académique de l'Amérique latine. À partir de l'an 2000, des courants et des voix diverses, souvent opposées, prônent le “développement durable”, le “développement soutenable”, le “néodéveloppementisme” ou le “néodéveloppementisme indigéniste”. Parallèlement, s'est déployée une nouvelle trame discursive “post-développementiste”. Plus ou moins radical, ce discours critique est aussi force de propositions avec des concepts telles que “le bien vivre” (*sumak kawsay* en Équateur, *suma qamaña* en Bolivie). D'autre part, les courants néolibéraux ne cessent de redéfinir le concept de développement. » Cahiers des Amériques latines, *Le développement : vicissitudes d'une idée structurante* (IHEAL, 2017, No. 85, p. 1).

<sup>42</sup> « Indicateur du vivre mieux », avec le slogan « Comment va la vie ? » et de nombreuses comparaisons de différents indicateurs (logement, emploi, revenus, liens sociaux, éducation, par exemple), ainsi que des comparaisons entre les différents pays de l'OCDE.

<sup>43</sup> Également connue sous le nom de Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi. Le rapport, publié en 2009, est disponible à l'adresse suivante : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000427.pdf> (consulté le 12 décembre 2018).

Avant d'aborder le contenu de ce sous-chapitre, il nous semble important et pertinent de définir plusieurs des concepts qui seront évoqués tout au long de la thèse, tels que la croissance économique et le développement économique. L'expression « développement économique » est souvent utilisée comme synonyme de « croissance économique », habituellement pour décrire un changement dans l'économie d'un pays qui implique à la fois des améliorations qualitatives et quantitatives. Afin d'éviter ou de réduire toute confusion, nous tenterons de définir ces concepts et d'approcher les frontières qui délimitent ces termes, frontières qui ne sont pas toujours évidentes à cerner étant donnée la relation étroite qui unit ces concepts.

#### **1.3.1.1. La croissance économique**

Le dictionnaire Larousse définit ainsi la « croissance » : « Développement, extension, augmentation de quelque chose. » L'étymologie du mot renvoie au latin classique *crescere*, *crescentia*, « croître », « grandir ». L'expression « croissance économique » est souvent complexe à comprendre. Le magazine *The Economist* (Mars 1999), dans l'article « The Chemistry of Growth », souligne que « malgré les efforts déployés depuis de nombreuses années pour la comprendre, la croissance économique reste un mystère. Et plus vous regardez fort, plus cela devient compliqué ». Ce concept est non seulement complexe à définir et à délimiter mais, de surcroît, il n'existe pas de consensus clair sur les éléments qui le constituent. Par exemple, en prenant deux définitions « de base » de sources reconnues, telles que le dictionnaire Larousse en France et l'*Encyclopædia Britannica* au Royaume-Uni, on peut constater que les définitions présentées se ressemblent, mais ne sont pas nécessairement les mêmes.

*Dictionnaire Larousse*

« Augmentation sur une longue période de la production et des dimensions caractéristiques de l'économie d'un pays, se traduisant par un accroissement des revenus distribuables (l'indicateur le plus couramment utilisé pour mesurer la croissance est le produit intérieur brut (PIB), ou le produit national brut (PNB), calculé en prix constants pour éliminer les effets de l'inflation). »

*Encyclopædia Britannica*

« Processus par lequel la richesse d'une nation augmente avec le temps. Bien que ce terme soit souvent utilisé dans les discussions sur la performance économique à court terme, dans le contexte de la théorie économique, il fait généralement référence à une augmentation de la richesse sur une période prolongée. »

Notons que le Larousse évoque une « augmentation » de la production et des « dimensions caractéristiques de l'économie » qui se traduit par une augmentation des revenus distribuables. L'*Encyclopædia Britannica* parle d'un « processus » dans lequel un pays augmente sa richesse avec le temps. La dimension temporelle est présente dans les deux définitions. Le *Lexique d'économie* (Silem et Albertini, 2009) propose la définition suivante : « Pour l'économie nationale, augmentation sur une longue période du produit national brut réel par tête. La croissance est une notion quantitative qui se distingue du développement de nature qualitative, mais les deux phénomènes sont liés. »

Ainsi, la définition de la croissance économique peut être analysée sous différents angles, par exemple d'un point de vue statistique. L'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques) la définit ainsi : « La croissance économique de la France est l'évolution de la richesse produite sur le territoire français entre deux années ou entre deux trimestres, sans tenir compte de la variation des prix. Cette richesse est appelée produit intérieur brut (PIB). » Cette définition tient compte de la variation de la richesse, de l'espace, du temps et de la variation des prix. Notons que le concept de (re) distribution est absent. Pour l'Insee comme pour les autres instituts statistiques (INE au Chili, Inegi au Mexique, etc.) et organisations internationales (BID, OCDE, Banque mondiale), la croissance se mesure ainsi principalement en termes d'évolution du PIB.

La croissance économique peut également être abordée d'un point de vue théorique et structurel, avec le recours à des procédés visant à expliquer le

comportement de la croissance économique en utilisant la modélisation mathématique comme méthode d'analyse. Ce domaine donne lieu à d'interminables débats non seulement sur le concept, mais aussi sur les facteurs et les variables qui favorisent la croissance économique.

Certains auteurs comme Rodrik (2013, p. 2) font référence à la croissance en fonction de ce qu'elle doit permettre : « La croissance économique est une condition préalable à l'amélioration du niveau de vie et des possibilités de vie pour le citoyen "moyen" du monde en développement. » La prise de conscience de l'importance et de l'ampleur de la croissance économique est présente même dans les services publics ; ainsi, le *Department for International Development* (2008, p. 1) du gouvernement britannique note que « la croissance économique est l'instrument le plus puissant pour réduire la pauvreté et améliorer la qualité de vie dans les pays en développement ». On le voit, la croissance ou le progrès économique d'une nation ont été traditionnellement mesurés à partir du PIB. Pour sa part, Dominique Méda (2013, p. 185) invite à se « débarrasser » de cet indicateur « fétiche » et suggère que la croissance ne soit plus l'unique objectif recherché : « La priorité est devenue la satisfaction des besoins humains essentiels sous la contrainte de la prise en considération de la nature et de la cohésion sociale. » Ainsi, il propose de rechercher la satisfaction des besoins essentiels des individus non pas à travers un simple nombre, mais à partir de toutes les dimensions qui conduisent au bien-être et au développement personnel de la population : bref, ne pas lier le progrès d'une société de manière unique à son PIB, mais adopter une approche holistique incluant des dimensions telles que l'environnement, la solidarité et la cohésion sociale, etc.

### **1.3.1.2. Le développement économique**

Le dictionnaire Larousse définit le terme « développement » comme « l'action de déployer ce qui était roulé ». L'étymologie associe le verbe « développer » au suffixe « ment » ; de l'ancien français « en - », faire devenir, et *voloper*, « envelopper » ; du latin tardif *faluppa*, « chose qui enveloppe ».

En économie, le terme fait référence à « l'amélioration qualitative et durable d'une économie et de son fonctionnement ». Un examen de l'expression « développement économique » devrait nous permettre d'en comprendre la portée et les limites. Pour ce faire, nous nous référons comme précédemment aux définitions proposées par le dictionnaire Larousse et l'*Encyclopædia Britannica*.

*Dictionnaire Larousse*

« Fait pour quelque chose de progresser, de s'accroître, de prendre de l'importance ; essor, expansion : développement industriel d'une région. En économie, amélioration qualitative et durable d'une économie et de son fonctionnement. »

*Encyclopædia Britannica*

« Le développement économique est le processus par lequel des économies nationales simples et à faible revenu se transforment en économies industrielles modernes. »

On peut constater que la définition du Larousse fait référence à une « progression », mais aussi à la prise en compte de l'élément « durable et de qualité » dans le fonctionnement d'une économie. Elle indique que cette amélioration devrait se maintenir dans le temps. La définition de l'*Encyclopædia Britannica* est bien différente, soulignant principalement que les pays à faible revenu doivent se transformer en « économies industrielles modernes ». Si cette tendance a pu être prédominante au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, il est clair qu'aujourd'hui les approches du développement revêtent des dimensions différentes et plus soucieuses de l'environnement et du bien-être social, ainsi que de l'évolution des mentalités des peuples. Le *Lexique d'économie* (Silem et Albertini, 2009) propose quant à lui la définition suivante : « Pour un espace social (un pays par exemple), combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global (F. Perroux). Le développement est un phénomène qualitatif irréversible qui est lui-même lié à l'augmentation du niveau de vie – revenu réel par tête –, comme l'indique P. Bairoch. »

Les termes « croissance » et « développement économique » sont, nous le constatons, parfois difficiles à comprendre et à délimiter. Ils font souvent l'objet de confusion et de débats dans les milieux universitaires, ainsi que dans les organisations internationales et chez les décideurs. L'un des grands spécialistes et experts des questions de croissance et de développement économiques, l'économiste et prix Nobel d'économie<sup>44</sup> Amartya Sen, souligne : « Le lien étroit entre développement économique et croissance économique est à la fois une question importante et une source de

---

<sup>44</sup> Le nom exact est « Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel ».

confusion considérable » (Sen, 1988 ; p. 12). Sen note également que le PIB par habitant est traditionnellement utilisé pour mesurer la richesse ou la croissance économique d'un pays, de sorte que l'augmentation de la richesse globale de la population devrait se traduire par de « meilleures conditions de vie » pour ses habitants. Il souligne également que le développement économique doit aller « au-delà » de la simple augmentation de la fourniture de nourriture, de vêtements, d'abris, de services médicaux, d'installations éducatives, etc. Il convient de privilégier une approche intégrale, l'individu étant au centre de ce processus, en veillant à ce qu'il dispose non seulement de conditions de vie correctes, mais aussi des éléments nécessaires à la libération et au développement de ses capacités.

Pour sa part, Hugon (2003, p. 10) propose une définition du développement économique intégrale et en accord avec les droits des personnes : « C'est un processus endogène et cumulatif de long terme de progrès de la productivité et de réduction des inégalités, se réalisant à des coûts humains et environnementaux acceptables et permettant à un nombre croissant de passer d'une situation de précarité, de vulnérabilité et d'insécurité à une situation de plus grande maîtrise de l'incertitude, des instabilités et de satisfaction des besoins fondamentaux, grâce à l'acquisition de droits, à la mise en œuvre d'organisations, d'institutions et d'un encadrement normatif et de modes de régulations assurant la soutenabilité des processus. »

Comme nous l'avons vu, le concept de développement économique aborde diverses questions et couvre différents besoins et dimensions de l'individu. Avec le temps, on prend de plus en plus conscience de l'importance de ces dimensions dans leur ensemble, de sorte que, pour aborder le problème du développement économique, il semblerait qu'une vision holistique soit nécessaire (Sen, 2003). Dans le texte « Soixante ans d'économie du développement : qu'avons-nous appris pour le développement économique », de Janvry et Sadoulet (2013, p. 13-14) soulignent que « les objectifs du développement économique sont devenus de plus en plus multidimensionnels ». Ainsi, « il existe une multiplicité de chemins spécifiques pour réussir le développement, la plupart d'entre eux étant à découvrir ». Dans la continuité de cette idée, Gilbert Rist (2013) critique l'idée hégémonique du développement « qui a été imposée par les pays du Nord, principalement les États-Unis », idée contre laquelle il invite à repenser et à redéfinir le concept de développement en fonction des besoins, des capacités, des potentialités et des intérêts de chaque pays. De fait, Rist (2013, p. 469) souligne « que le développement doit être construit “de bas en haut” et que ses objectifs intermédiaires peuvent varier d'une société à l'autre ».



### 1.3.1.3. L'économie du développement

« Le développement représente plus que l'accumulation du capital et une meilleure efficacité dans l'allocation des ressources ; le développement est un processus de transformation de la société. Un développement durable, équitable et démocratique nécessite des droits fondamentaux pour les travailleurs, y compris la liberté d'association et la négociation collective » Joseph E. Stiglitz (2001, p. 11).

L'expression « économie du développement » a été utilisée en 1943 par Paul Rosenstein-Rodan dans un article sur l'industrialisation de l'Europe de l'Est et du Sud-Est, mais cette catégorie économique apparaît finalement après la Seconde Guerre mondiale (Treillet, 2015, p. 5). L'un des premiers articles sur le sujet est « *Economic Development with Unlimited Supplies of Labour* », publié en 1954 par Arthur Lewis qui, en 1979, a reçu le prix Nobel d'économie pour ses études en économie du développement. Lewis considérait l'économie du développement comme l'étude et l'analyse des économies des pays les plus pauvres. Stéphanie Treillet (2015) estime que cette définition est incomplète car elle n'envisage qu'une partie de la réalité du monde et a comme instrument de mesure principal le revenu par habitant. Treillet (2015, p. 5) adopte une approche globale et systémique pour étudier l'économie du développement, en la définissant ainsi : « L'étude des transformations structurelles sur le long terme de sociétés, en même temps que des blocages spécifiques qui entravent ces transformations. »

Cette définition comporte une série d'éléments qui doivent être pris en compte dans la dynamique de l'économie du développement, complexe par nature. Si l'on compare cette définition avec celle du *Cambridge Dictionary*<sup>45</sup>, il est facile de se rendre compte des différentes approches existantes. Berthélemy *et al.* (1991, p. 1) suggèrent quant à eux que « l'économie du développement n'est rien d'autre que l'application à un champ géographique particulier des outils d'analyse économique existants ».

Bien que cette discipline ait été autrefois considérée par de nombreux universitaires comme un domaine mineur (Berthélemy *et al.*, 1991), elle est aujourd'hui

---

<sup>45</sup> « L'économie du développement est la partie de l'économie qui étudie la croissance économique dans les pays peu industrialisés. »

très présente dans les débats politiques, académiques et institutionnels. Des questions telles que le développement durable, la réduction des inégalités, etc., ont émergé de ce champ d'étude et sont à l'ordre du jour du G20 et de la Stratégie Europe 2020<sup>46</sup>.

### **1.3.2. Les PME et le développement**

« L'innovation, l'expérimentation, et l'apprentissage sont l'essence de l'économie du développement. » de Janvry et Sadoulet (2013, p. 14)

Diverses études ont été réalisées sur la contribution des PME au développement social et économique des pays ainsi que sur le rôle qu'elles exercent tant dans les pays dits « développés » que ceux dits « en voie de développement ».

L'apport des PME au niveau social et économique peut être observé selon diverses perspectives qui, loin d'être antagoniques, ont souvent des liens profonds entre elles. D'une part, nous pouvons observer la PME du point de vue de la croissance, de la productivité et des conséquences possibles sur l'emploi et l'innovation, ce qui naturellement a un impact au niveau social et sur la vie quotidienne des personnes (Keskin, 2010). D'autre part, le regard porté sur la PME peut être purement économique, lié au chiffre d'affaires, aux ventes, bénéfices, impôts générés, exportations, etc., ce qui a bien sûr une influence directe sur la dynamique économique des pays.

Dans les sous-parties suivantes, nous rappellerons les aspects les plus saillants relevés dans la bibliographie consacrée à ce sujet, aspects le plus souvent reliés aux thèmes de l'emploi et de la croissance économique. Nous approfondirons aussi la réflexion sur le thème de l'innovation et essaierons de comprendre la relation innovation/PME et quel rôle elles jouent, ou pourraient jouer, dans ce secteur. Nous verrons aussi quels sont les principaux facteurs ou compétences que devraient développer les PME pour jouer un rôle plus actif dans l'économie nationale, et ainsi contribuer de meilleure manière au développement des pays. Finalement, nous constaterons que les PME, au-delà d'un simple instrument de politique économique, sont aussi un élément clé de toute politique sociale, surtout en ce qui concerne la

---

<sup>46</sup> Commission européenne, Stratégie Europe 2020, [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_fr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_fr) (consulté le 20 octobre 2018).

réduction de la pauvreté et des inégalités sociales (Oyelana et Adu, 2015 ; Rambe et Mosweunyane, 2017).

### **1.3.2.1. Les PME et l'emploi**

La PME est considérée comme une importante source d'emploi, même si certains auteurs, comme Hallberg (2001) ou Cabrera *et al.* (2009), la voient comme « une source instable et peu efficace », elle reste pour la plupart des chercheurs un élément fondamental de la dynamique de l'économie (Audretsch, 2001) et de la génération nette d'emplois (Ayyagari *et al.*, 2007).

Dès le début des années 2000, l'OCDE reconnaissait l'influence importante des PME sur l'emploi. En 2004 (OCDE, 2004b), par exemple, elles généraient 65 % à 95 % des postes de travail selon le revenu des pays. Cependant, il est intéressant de constater que cette mesure « statique » ne reflète pas fidèlement la réalité dynamique des PME. En effet, si elles sont effectivement les entreprises qui génèrent le plus d'emplois, ce sont aussi celles qui participent le plus activement à la destruction d'emplois – raison pour laquelle, si l'on souhaite mesurer l'impact des PME sur l'emploi, il semble important d'analyser la « création nette », mettant ainsi en parallèle la génération et la destruction d'emplois.

S'il est vrai que Hallberg (2001) n'observe pas un effet très clair de la part des PME sur la création d'emplois, cela peut être dû, comme le soulignent Ardic *et al.* (2011), à un simple manque de données précises pour analyser et comprendre ce phénomène.

À ce sujet, Audretsch (1999) affirme qu'il existe bien une création nette d'emplois et que celle-ci est supérieure à celle des grandes entreprises. Une étude de Moscarini et Postel-Vinay (2012) va dans ce sens et démontre que, en cas de crise économique et de période d'augmentation du chômage, ce sont les grandes entreprises et non les PME qui sont les plus affectées par la destruction de l'emploi. Cette spécificité peut avoir plusieurs répercussions positives pour les PME, entre autres la possibilité de fournir un emploi plus « stable » en temps de crise et de contribuer à la société dans son ensemble, en limitant les effets d'un cycle économique complexe. Par exemple, Aceleanu *et al.* (2014) soulignent le rôle important des PME comme amortisseur de la chute de l'emploi en Roumanie pendant la crise financière de 2007-2008. Les auteurs relèvent toutefois les nombreuses disparitions de PME, qui ont entraîné une réduction de leur contribution au PIB du pays pendant cette période

difficile. Malgré ce qui précède, les PME ont ensuite joué un rôle-clé durant la période de reprise économique, affichant un taux de création d'emplois plus élevé que celui des grandes entreprises.

D'autre part, s'il est reconnu que les PME ont une incidence quantitative sur l'emploi, il est aussi intéressant de considérer l'effet qualitatif qu'elles peuvent avoir sur celui-ci. D'un point de vue philosophico-social, Noteboom (1988) observe que le travail au sein des PME tend à être moins structuré, plus varié et avec une plus grande influence individuelle sur le produit final ou le service réalisé. Cela peut être présenté comme un degré moindre d'aliénation du travailleur, si l'on considère l'aliénation du travail comme la brèche générée entre le travailleur et le produit de son activité du fait de la division du travail.

Les conditions de travail objectives des employés de PME peuvent aussi être meilleures que dans d'autres types d'entreprise. L'étude « *From Poverty to Prosperity* » réalisée par le groupe *Small Enterprise Assistance Funds* (SEAF, 2007) sur les conditions de travail dans un groupe de PME des pays émergents démontre que, pour la période de 2004 à 2006, les salaires des employés des PME avait augmenté plus que le salaire moyen national, et qu'il y avait aussi plus de bénéfiques (par exemple, fonds de retraite, santé) que dans la majorité des grandes entreprises<sup>47</sup>. De même, les conditions d'accès aux emplois étant parfois moins difficiles dans les PME, les personnes les plus pauvres, qui sont aussi souvent celles les moins éduquées, avaient plus de facilité pour être embauchées, car elles avaient accès à une formation complémentaire.

Il importe de souligner que cette étude (SEAF, 2007) a été réalisée avec un échantillon de PME présentant des projets attractifs pour des investisseurs, raison pour laquelle les résultats présentés ne s'appliquent pas nécessairement à toutes les PME mais plutôt à celles qui ont la possibilité d'élaborer des projets de développement et d'investissement.

Une étude sur la qualité multidimensionnelle de l'emploi au Chili (Huneus *et al.*, 2012) prend en compte différentes variables ayant une influence sur la qualité de l'emploi, par exemple, le salaire, le degré de formalité, la durée du travail, la protection sociale, pour ensuite construire un indicateur multidimensionnel similaire aux indicateurs multi-variables de pauvreté utilisés dans d'autres types d'étude (Alkire et Foster, 2011). S'il est vrai qu'il est possible d'établir un lien positif entre la qualité de l'emploi et la taille de l'entreprise, ce fait ne traduit pas nécessairement l'hétérogénéité

---

<sup>47</sup> Même si, pour de nombreux employés de PME chiliennes, ce n'est pas toujours le cas, comme nous le verrons au chapitre III.

qui peut exister dans les différents secteurs de l'économie. À ce sujet, il serait intéressant à l'avenir d'étudier plus en détail les secteurs spécifiques où les PME peuvent générer une meilleure qualité d'emploi.

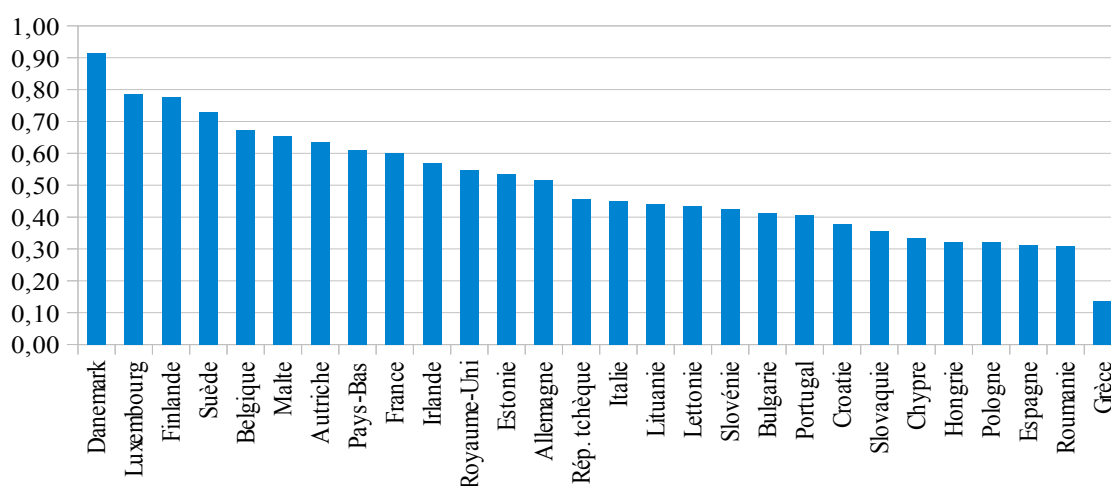
Une notion de plus en plus récurrente dans le débat sur l'emploi est celle de « qualité de l'emploi ». Pour les PME, il semble encore difficile de se prononcer clairement sur leur réelle contribution à la qualité de l'emploi étant donné la rareté des travaux en la matière (Wit et de Kok, 2014). Pour sa part, Wagner (1997) suggère que les petites entreprises allemandes offrent des emplois beaucoup moins attrayants que les grandes entreprises en termes de salaire, de rémunération supplémentaire, de sécurité d'emploi, de participation des travailleurs et de possibilités d'amélioration des compétences. En revanche, Bryson *et al.* (2017) constatent que la perception de la qualité du travail est plus faible dans les grandes entreprises que dans les petites, par exemple en France et en Angleterre. Bien que les résultats des différentes études ne soient pas concordants, la mesure de la qualité ou de la satisfaction de l'emploi est une tâche nécessaire, par-delà sa complexité, liée à la multi-dimensionnalité du concept. Ce dernier couvre en effet divers aspects, comme le niveau de salaire, les conditions de travail, la sécurité d'emploi, la formation, etc.

L'*European Trade Union Institute*<sup>48</sup> présente un « indice de qualité de l'emploi », mesuré de 0 – « faible » – à 1 – « élevé » – et comprenant six dimensions : salaires, formes d'emploi et sécurité d'emploi, temps de travail et conciliation des vies familiale et professionnelle, conditions de travail, compétences et développement professionnels et, enfin, représentation collective d'intérêts. Dans la version la plus récente disponible de cet indice, en 2015, nous pouvons observer que les pays nordiques ainsi que le Luxembourg ont les valeurs les plus élevées (Danemark : 0,92 ; Luxembourg : 0,78 ; Finlande : 0,78 ; Suède : 0,73). La France se situe à 0,6, tandis que des pays comme la Grèce, la Roumanie ou l'Espagne présentent les indicateurs aux valeurs les plus basses (0,12 à 0,3).

---

<sup>48</sup> *European Trade Union Institute* (ETUI), Institut syndical européen, est l'institut de recherche et de formation de la CES, la Confédération européenne des syndicats, <https://www.etui.org/fr>. (consulté le 18 décembre 2018)

**Fig. 1.3. Indice de qualité de l'emploi, 2015**



Source : Données de l'*European Trade Union Institute*, Piasna (2017).

Malgré les différences marquées au niveau des pays, il est important de tenir compte de l'hétérogénéité de la qualité et des conditions de travail entre les secteurs, et encore plus entre les entreprises de tailles différentes. Le fait que cet indice diminue au niveau sectoriel selon la taille de l'entreprise devrait permettre de déceler les opportunités et les domaines d'intervention pour améliorer les conditions d'emploi afin qu'elles soient plus satisfaisantes.

### 1.3.2.2. Les PME et la croissance

Une étude de l'OCDE (OCDE, 2017c) montre qu'en 2013 les PME représentaient environ 33 % du PIB des pays membres de cette organisation. Cependant, les PME, en général et spécifiquement en Amérique latine, ne semblent pas très productives ni innovantes (Lederman *et al.*, 2014). De fait, de nombreux auteurs, parmi lesquels Hallberg (2001), suggèrent que, à cause des problèmes liés à l'économie d'échelle, les PME ne peuvent égaler les niveaux de productivité des grandes entreprises, raison pour laquelle elles seraient « condamnées » à être moins productives et donc compétitives<sup>49</sup>. Cela pose naturellement le problème de l'efficacité et de la rentabilité des aides, publiques ou privées, destinées aux PME.

Pourtant, comme le souligne Audretsch (2001), les PME peuvent générer de la productivité non visible ou difficile à percevoir quand on les regarde d'un point de vue

<sup>49</sup> « L'innovation favorisée par le travail en réseau, par le rapprochement dans des clusters ou pôles de compétitivité avec d'autres entreprises est un élément important de la compétitivité » (Mercier-Suissa, 2012, p. 49).

uniquement statistique. Il faut comprendre le rôle dynamique que jouent les PME dans les économies locales et dans la croissance, à travers la promotion de la compétitivité (Ayyagari *et al.*, 2007), la création de nouvelles PME plus adaptées aux nouveaux contextes économiques et sociaux ou aux nouvelles technologies, ainsi que le développement d'une économie formelle et la réduction de la pauvreté (OCDE, 2004a).

Un autre facteur à considérer, directement relié à la croissance économique, est corrélé au fait que les PME, en comparaison des grandes entreprises, peuvent faire preuve d'un plus grand dynamisme en période de prospérité économique et de moindre contraction durant les moments de crise (Moscarini et Postel-Vinay, 2012). De plus, la génération d'emplois, telle que nous l'avons évoquée au paragraphe précédent, a aussi une influence positive sur la croissance économique (au-delà bien sûr de la production), qui est à mettre en rapport direct avec l'effet multiplicateur sur la consommation et les investissements. Comme le souligne Duarte (2004), on constate aussi un effet positif des PME sur le développement économique local, tant pour les communautés et populations environnantes que sur les entreprises proches d'elles.

Selon les derniers chiffres disponibles dans les pays de l'OCDE, le poids des PME dans la création de valeur dans l'économie est passé de 38 % à 40 % entre 2007 et 2014 ; celui des micro-entreprises a également augmenté – de 18 % à 23 % –, faisant passer le poids des grandes entreprises de 44 % à 37 %.

**Tableau 1.1. Distribution de la valeur ajoutée par taille d'entreprise, 2007, 2014 (Moyenne pour l'ensemble des pays de l'OCDE, mesurée par la valeur ajoutée)**

	<b>2007</b>	<b>2014</b>	<b>2007-2014</b>
Micro-entreprises	18 %	23 %	+ 5 %
Petites et moyennes	38 %	40 %	+ 2 %
Grandes entreprises	44 %	37 %	- 7 %
Total	100 %	100 %	

Source : OCDE (2011, 2017), *Entrepreneurship at a Glance*.

### **1.3.2.3. Les PME et l'innovation**

Sans aucun doute, l'innovation est un aspect important qui a une influence décisive sur la croissance économique. Il existe de nombreuses études, tant dans les pays développés que dans les pays émergents, qui tendent à démontrer le rôle des PME

et comment elles développent, ou non, des processus d'innovation. C'est pour cette raison qu'il nous a semblé important de considérer ce facteur et de comprendre quand et comment les PME abordent l'innovation, et quelle incidence ont-elles sur le développement économique. Breton (1984) rappelle que « c'est dans sa *Théorie de l'évolution économique* (1912) que Joseph Schumpeter exposera pour la première fois sa célèbre théorie de l'entrepreneur. Il définissait ce dernier par sa fonction essentielle qui était d'innover, c'est-à-dire de mettre en œuvre des combinaisons nouvelles [...]. Son rôle, écrivait-il dans *Capitalisme, socialisme et démocratie* (1942), consiste à reformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou plus généralement une possibilité technique inédite. »

La théorie schumpetérienne avance, entre autres, deux hypothèses fondamentales en lien avec l'innovation. La première affirme que les grandes entreprises sont au centre des processus de recherche et d'innovation pour la simple raison qu'elles disposent des ressources nécessaires pour investir. La seconde postule que, dans des secteurs de l'économie où la concurrence est moindre, l'innovation sera plus élevée, puisque les ressources nécessaires pour affronter cette concurrence seront moins importantes.

Cette vision, proposée en son temps par Schumpeter, ne semble guère propice pour expliquer le rôle que les PME pourraient avoir en tant que centres d'innovation. De fait, et surtout dans la première partie du XX<sup>e</sup> siècle, mis à part quelques cas, les PME ont souvent été cataloguées comme peu innovantes en comparaison des grandes entreprises. C'est encore souvent le cas en Amérique latine, et le Chili n'échappe pas à cette problématique.

Cependant, on constate actuellement de profonds changements dans la dynamique des PME dont une grande partie développe, parfois même sans le savoir, des pratiques d'innovation ouverte<sup>50</sup> telles que définies par Henry Chesbrough, de l'université de Berkeley aux États-Unis.

Pour approfondir ce thème, il faut d'abord reconnaître que la multiplicité des marchés, des secteurs et des industries renforce, comme nous l'avons déjà évoqué, l'hétérogénéité des PME. Ainsi les conditions pour obtenir des avantages compétitifs en innovation sont-elles différentes en fonction de la diversité des secteurs et des marchés dans lesquels évoluent les PME.

Par exemple, les hypothèses schumpetériennes semblent se confirmer dans certains cas : les grandes entreprises ont tendance à profiter d'avantages concurrentiels

---

<sup>50</sup> *Open Innovation* en anglais, appelée parfois aussi « innovation distribuée » en français.



dans des marchés très concentrés, où il y a de fortes barrières à l'entrée. De même, des environnements à haute intensité capitalistique favorisent l'innovation pour les grandes entreprises.

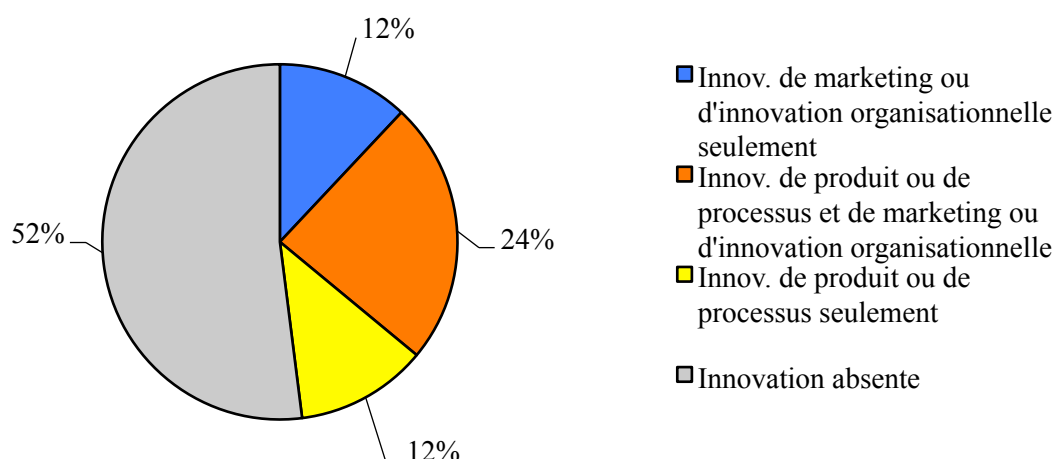
Cependant, les entreprises plus petites, comme les PME, semblent disposer d'un plus grand avantage concurrentiel dans des marchés plus compétitifs, comme le constatent Acs et Audretsch (1987), principalement grâce à leur capacité d'adaptation, nécessaire à leur survie ou à leur développement.

Il est par ailleurs intéressant de constater que, dans de nombreux cas, on fait souvent référence à l'innovation dans une perspective purement technologique. Or, l'innovation peut et doit être considérée sous différents angles, non seulement au travers de produits nouveaux, mais aussi *via* de nouveaux services, de nouvelles formes de prêt de ces services, de processus de production ou encore de gestion de ressources humaines.

Ainsi pouvons-nous considérer une multi-dimensionnalité de l'innovation et des formes qu'elle peut prendre : marketing et/ou commerciale, produit, service et usage, innovation technologique, de procédé et d'organisation, de modèles d'affaires et innovation sociale.

Dans les entreprises dites technologiques, l'innovation tend naturellement à être focalisée au niveau des produits. Quand elles sont moins technologiques, les innovations tendent à influencer les formes de production et la réduction des coûts.

**Fig. 1.4. Type d'innovation des PME, 2012-2014**



Source : OCDE (2017).

Selon les données publiées par l'OCDE (2017b), 52 % des PME des pays membres ne pratiquent aucun type d'innovation et, en moyenne, une PME sur quatre choisit une innovation de produit ou de processus, de marketing ou de dynamique organisationnelle.

Ainsi, l'innovation de produits permettrait aux PME de maintenir leur position sur le marché ou leurs relations avec des clients importants, alors que l'innovation de procédés ou l'innovation technologique viserait l'amélioration de leur compétitivité par une réduction des coûts de production et une augmentation de la flexibilité de l'appareil productif (OCDE, 2005).

En Amérique latine, l'innovation au sein des PME apparaît comme un vrai problème. Malgré le fait qu'il existe de nombreux programmes pour promouvoir l'innovation, qu'on rencontre de nombreux *emprendedores*, « entrepreneurs » ou « auto-entrepreneurs », la productivité et l'innovation des PME sont bien éloignées de celles des grandes entreprises (Lederman *et al.*, 2014). Une des raisons qui pourrait expliquer ce phénomène est liée au fait que les politiques d'aide aux PME ne prennent pas suffisamment en considération leur complexité et les éléments multidimensionnels de l'innovation et que, par conséquent, elles peuvent être mal orientées, générant ainsi une brèche entre l'offre et la demande pour ces programmes (Duarte, 2004).

#### **1.3.2.4. Les PME et le développement des compétences**

« On ne doit pas juger du mérite d'un homme par ses grandes qualités  
mais par l'usage qu'il en sait faire. »

La Rochefoucauld (1665), maxime 437.

Les PME ont acquis une visibilité et une reconnaissance croissantes dans les milieux académiques, économiques et politiques, ainsi que dans les organisations internationales, pour leur contribution à la dynamique économique générée par leur activité. Malgré le rôle-clé qu'elles jouent dans l'économie des pays développés et en développement, trop peu d'études portent encore sur l'importance de la formation et du développement des compétences au sein des PME, ainsi que sur les effets qu'ils peuvent avoir sur la productivité. Si la majorité des dirigeants de PME sont conscients de l'importance de l'éducation et de la formation dans leur performance, moins de 50 % d'entre eux entreprennent des activités de formation (OCDE, 2013a). Fernald *et al.* (1999) observent que 58 % des PME aux États-Unis font état d'un manque de personnel

qualifié, mais qu'à peine moins de 1 % des salaires sont investis dans l'éducation et la formation.

Les besoins des PME en matière de compétences et d'aptitudes sont de diverse nature (technique, managériale, etc.). De nombreuses études ont mis en évidence les effets positifs de l'éducation et de la formation en entreprise, de l'OIT (2008 ; 2017) ou de la Commission européenne (2009) à l'OCDE (2011b ; 2013a). Les publications académiques sont également nombreuses, par exemple sur les effets de la formation et du renforcement des capacités sur le développement des PME (Fernald *et al.*, 1999), sur leur performance (Magableh *et al.*, 2011 ; Yahya *et al.*, 2012), sur la productivité (Tan et López Acevedo, 2005 ; Duy et Oanh, 2015), ainsi que sur la motivation des employés (Lukasik, 2017).

Les différentes études sur le sujet s'accordent sur le fait que la formation et le développement des compétences des salariés ont un impact positif non seulement sur leur motivation, mais aussi sur la productivité, la croissance, etc., considérant que ces effets, au niveau global (de toutes les entreprises), représentent une contribution substantielle à la croissance économique et au développement (OIT, 2008).

Outre la formation et les compétences dont la PME a besoin pour son développement en tant qu'entité économique, il est nécessaire de prendre en compte le développement de l'actif le plus important de la PME : son dirigeant et ses employés. Nous avons déjà souligné que les PME, compte tenu de leur taille, de leur succès et de leurs résultats, dépendent principalement de leur capital humain. Michel *et al.* (2017) constatent que la santé physique et mentale du manager imprègne l'entreprise et, partant, les salariés, et qu'il est donc essentiel de préserver la santé et le bien-être de tous ceux qui font partie des PME. Lechat et Torrès (2016, p. 152) précisent que « plus la taille de l'entreprise est petite, plus le capital santé du dirigeant est important et, de ce fait, constitue un risque croissant en cas de défaillance ». Ainsi, la compétence « à prendre soin de soi et des travailleurs » apparaît aussi comme nécessaire à l'équilibre de l'entreprise.

Comme nous avons pu le voir, la littérature met souvent en valeur l'apport des PME tant au niveau du développement économique d'un pays et de sa croissance économique que de son développement social (réduction de la pauvreté, des inégalités, génération d'emploi, etc.). Cependant, pour que les PME puissent mieux remplir ce rôle, elles doivent acquérir un ensemble de compétences et réaliser une série d'activités concrètes. Cette double dynamique respecte la logique du savoir, d'ordre cognitif, du savoir-faire, de l'ordre de la compétence, et du faire, de l'ordre de la *praxis*.

Auparavant, elles doivent aussi prendre conscience de l'apport réel qu'elles peuvent avoir sur le pays et pas seulement sur la structure même de la PME. Ainsi le rôle de la PME comprend une variable égocentrée (par rapport à elle-même, ses problématiques, ses défis, ses employés, ses clients actuels, etc.) et une variable exocentrée (son rôle par rapport aux autres, à la société, aux clients potentiels).

C'est la raison pour laquelle il est recommandé de considérer ces deux variables lors de l'établissement de politiques et de programmes de soutien, et de tenir compte du fait que l'environnement, tant économique que social, varie considérablement d'une entreprise à une autre (Winter, 1995). Trop souvent, les programmes dirigés vers le « secteur PME » ont peu d'effets, à moins qu'ils ne visent à développer des compétences transversales qui permettent de faire face à différents types de situation qui traduisent bien la diversité des marchés et des contextes dans lesquels évoluent les PME.

C'est ce développement de compétences que l'on retrouve souvent sous le vocable « modernisation » des PME. L'objectif principal de ce type de programmes est d'aider les petites entreprises à moderniser leur gouvernance et leurs outils pour adapter leur organisation et leur activité à la transformation numérique en cours dans l'industrie et les grandes entreprises.

Ainsi, pour faire face aux retards, souvent signalés dans la littérature, des PME vis-à-vis des concurrents plus grands, les processus de modernisation sont souvent centrés sur les facteurs qui ont une conséquence directe sur la production, la productivité, la compétitivité et l'innovation. La première étape consiste souvent en une amélioration qualitative des opérations existantes : contrôles de qualité, inventaires, processus, formation, etc. Pour cette phase initiale, comme le suggère Shapira (1996), il n'est pas nécessaire de faire appel à de nouvelles technologies ni de mettre en place des programmes novateurs, il faut avant tout utiliser des techniques connues qui ont déjà fait leurs preuves. Il peut s'agir d'une innovation incrémentale, c'est-à-dire qui permet d'améliorer ce qui est déjà existant. Durant cette phase, les experts recommandent de produire un effort collectif impliquant la présence de plusieurs PME pour favoriser la mise en œuvre de nouvelles pratiques. Cette « associativité » permet de réaliser une économie d'échelle, autorisant ainsi les PME à s'approcher des dynamiques présentes dans les grandes entreprises. En parallèle, elles doivent aussi développer leur capacité d'apprentissage. Celui-ci ne consiste pas seulement en l'acquisition de nouvelles connaissances techniques, mais aussi en la capacité de savoir lire les nouveaux

contextes économiques et les défis liés aux nouvelles formes de concurrence, aux modèles d'affaires et à l'évolution des politiques des pays (Shapira, 1996).

Les PME doivent savoir utiliser leurs caractéristiques à bon escient : par exemple, grâce à leur taille, faire preuve d'une plus grande flexibilité pour faire face aux dynamiques et aux cycles des marchés dans lesquelles elles évoluent. Si, en parallèle, elles améliorent leur stratégie de gestion des clients et des personnes, elles peuvent augmenter considérablement leur productivité et, ainsi, leur incidence sur le développement du pays.

Une fois que les PME ont développé des compétences correspondant à leur stade de développement en tant qu'entreprise<sup>51</sup> (Churchill et Lewis, 1983), elles ont besoin d'en acquérir de nouvelles non seulement pour rester opérationnelles, mais aussi pour poursuivre leur développement. Une PME qui a passé ce que Churchill et Lewis appellent la phase II de « survie » et qui est sur le point d'atteindre la phase III de « succès » ou de « performance » doit mettre à jour ses compétences managériales afin de savoir gérer les étapes suivantes, telles que l'innovation, l'exportation, la diversification, qui lui permettront d'accéder à la phase IV de « décollage ». Les PME qui parviennent à cette dynamique d'amélioration continue par l'innovation ou les pratiques managériales, en quête d'expansion de leur activité par la diversification et l'exportation, sont un véritable moteur pour améliorer la productivité et la compétitivité de l'économie des pays (OCDE, 2013b).

L'ingénierie pédagogique mise en œuvre pour accompagner les PME dans ce processus de modernisation doit ainsi prendre en compte une série de facteurs afin de maximiser l'impact des programmes d'aide et de formation. Ceux-ci doivent être capables d'impliquer les PME de manière à ce qu'elles leur donnent de l'importance à ce processus et qu'elles puissent maintenir dans le temps les apprentissages acquis et les nouvelles pratiques adoptées. Il faut aussi considérer que les bénéfices espérés peuvent se manifester seulement à moyen ou long terme, raison pour laquelle l'abandon rapide de ces nouvelles pratiques est souvent à craindre, abandon qui est à prendre en considération dans l'élaboration même de ces programmes.

---

<sup>51</sup> Churchill et Lewis (1983), dans leur article classique paru dans la *Harvard Business Review*, « The Five Stages of Small Business Growth », observent que le développement des petites entreprises passe par cinq phases ou étapes : I. Existence, II. Survie, III. Succès, IV. Décollage, et V. Maturité des ressources.

### 1.3.2.5. Le rôle des PME dans la réduction des inégalités

L'impact social des PME est directement relié aux bonnes capacités de gestion et d'innovation que celles-ci peuvent apprendre puis mettre en œuvre en fonction des spécificités des marchés dans lesquels elles se trouvent. Le rapport sur le développement humain (PNUD, 2014) met en exergue une des grandes problématiques qui affecte nos sociétés modernes : le grand nombre de personnes qualifiées de « vulnérables ». Le concept de vulnérabilité humaine décrit les probabilités d'érosion des capacités et des choix des personnes. Il est associé aux risques de dégradation des circonstances et des réalisations individuelles, communautaires et même nationales. Les personnes marginalisées proviennent d'une grande variété d'horizons, mais partagent souvent les mêmes souffrances. Parmi elles, on rencontre le plus souvent les pauvres, les travailleurs du monde informel, les femmes soumises à des violences, les handicapés, les immigrants, les enfants exploités, certaines personnes du troisième âge, voire des communautés entières ou provenant de régions du monde en conflit.

La vulnérabilité est un problème complexe. Les solutions, quand elles existent, ne sont pas uniques et doivent être abordées d'une manière multidimensionnelle, ce dont doivent tenir compte les politiques, les programmes et les instruments qui peuvent être appliqués.

En ce sens, les PME, avec les micro-entreprises, sont une des réponses qui ont montré leur efficacité, en favorisant l'intégration et la réduction des inégalités. Maximiser leur expansion, ce n'est pas seulement « enrichir » les propriétaires ou travailleurs des PME, c'est contribuer au développement des pays et à la réduction de la vulnérabilité des populations les plus fragiles (Adebayo et Nassar, 2014).

À ce sujet, le rapport du PNUD (2014) note que « les groupes vulnérables sur le plan économique s'organisent souvent de manière collective en tant qu'entreprises, petits exploitants agricoles, éleveurs ou pêcheurs. Ils peuvent promouvoir les produits issus du commerce équitable ou soutenir les mouvements coopératifs pour les producteurs locaux. De nouvelles formes d'action collective, répondant à un nouvel élan civique, sont désormais passées à l'échelon politique au niveau local... ».

Comme nous l'avons évoqué, les PME jouent un rôle important dans la génération d'emploi et particulièrement dans les groupes qualifiés de vulnérables. À titre d'exemple, de nombreuses études (SEAF, 2007) ont démontré la capacité des PME à réduire l'inégalité des sexes, offrant plus de travail et de meilleures conditions de travail aux femmes que ne le font les grandes entreprises. Il est aussi reconnu que le

passage à l'économie formelle, avec des PME structurées, légalement constituées et déclarées, offre de meilleures conditions de travail et de bénéfices aux employés, diminuant ainsi la quantité de personnes potentiellement vulnérables.

Ainsi la pauvreté peut être abordée dans toutes ses dimensions. En premier lieu, les PME offrent relativement plus de travail aux personnes avec peu ou pas de compétences professionnelles ou techniques (SEAF, 2007), celles-là mêmes qui ont tendance à être les plus pauvres de la société. De plus, les PME sont aussi le lieu de formation, d'apprentissage et d'acquisition de compétences techniques, qui ouvrent des possibilités et des options nouvelles aux employés. En temps de crise, les plus pauvres sont souvent les plus affectés et exposés aux vicissitudes économiques. Comme nous l'avons vu, en fournissant un travail plus stable que les grandes entreprises, les PME ont une tendance naturelle à limiter l'effet des crises et des cycles de récession.

Enfin, les PME n'ont pas seulement un effet direct sur l'économie et la société, elles engendrent aussi des effets indirects (externalités<sup>52</sup>) sur les localités où elles sont implantées (Duarte, 2004). Shrestha (2004) examine l'impact des micro et petites entreprises au Népal sur des indicateurs tels que le revenu, la réduction de la pauvreté et l'autonomisation des femmes, par exemple. L'auteur constate que les pauvres, par le biais des micro-entreprises, ont obtenu une augmentation moyenne de leurs revenus comprise entre 50 et 100 % pour la période étudiée. De même, Adebayo et Nassar (2014) constatent que l'activité des micro-, petites et moyennes entreprises dans la métropole d'Ibadan, au sud-ouest du Nigeria, a réduit la pauvreté de 39 %, mesurée en nombre de gens passant au-dessus du seuil de pauvreté.

Le développement des communautés et le rôle dynamisant des PME peuvent ainsi contribuer à limiter considérablement la vulnérabilité de certaines régions particulièrement exposées. Pour que les PME puissent assumer ce rôle de la meilleure manière possible, les pays et les gouvernements doivent pouvoir donner un cadre institutionnel favorisant leur développement et leur pérennité.

Comme nous l'avons déjà évoqué, aujourd'hui en Amérique latine, il existe une grande quantité de PME. Cependant, elles souffrent dans leur grande majorité d'un manque de productivité et de processus d'innovation, ce qui n'est pas sans effet sur leur croissance et leur contribution au développement des pays où elles se trouvent. Il est

---

<sup>52</sup> On parle d'externalité lorsque les actions d'un agent économique ont un impact positif ou négatif sur le bien-être et le comportement d'autres agents, et que cet impact n'est pas pris en compte dans les calculs de l'agent qui le génèrent. <http://www.melchior.fr/etude-de-cas/8852> (consulté le 12 février 2019)

donc important et urgent de connaître les facteurs et de comprendre les dynamiques qui pourraient contribuer à changer cette problématique et, ainsi, permettre aux PME d'endosser le rôle de protagonistes qu'elles pourraient, ou devraient, avoir dans nos sociétés.

Il existe de nombreuses situations dans lesquelles les PME peuvent intervenir en tant qu'agents de changement au sein de la société, en créant des emplois et en contribuant à réduire les inégalités, en favorisant l'autonomie des jeunes et des femmes, ou en intégrant les « oubliés » du monde moderne – handicapés, immigrants, personnes sans instruction, etc. Cependant, ces contributions des PME au niveau social ne peuvent être vraiment effectives si elles se retrouvent confrontées, comme c'est trop fréquemment le cas, à de nombreux problèmes. Ce sont ces difficultés et les problèmes les plus courants que nous allons présenter dans la partie suivante.

### **1.3.3. Les principaux problèmes rencontrés par les PME**

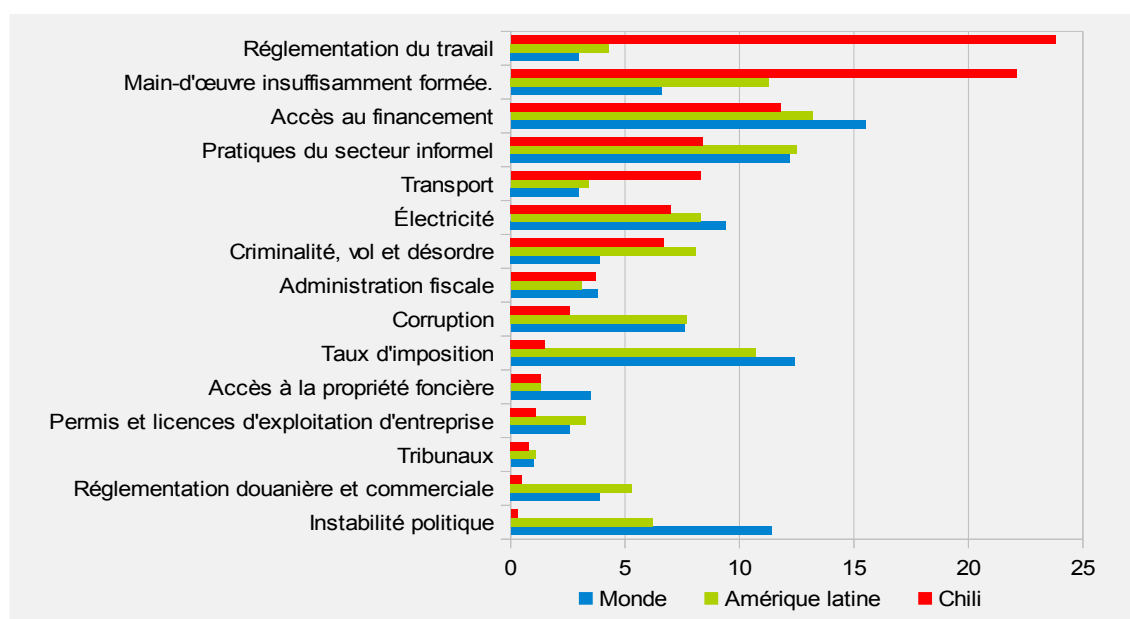
Nous savons, par les nombreuses publications académiques qui ont été consacrées aux PME, que l'une de leurs principales caractéristiques est que ce sont des entreprises fragiles, particulièrement dépendantes de leur environnement et dont la continuité sur le marché n'est jamais garantie (Torrès, 1999 ; OCDE, 2004c ; Gonzales Rocha, 2012 ; Pillu et Zlotowski, 2014).

De multiples facteurs peuvent influencer sur leur activité et leur fonctionnement, de l'accès au financement (Beck, 2007 ; Aterido *et al.*, 2011 ; Ferraro, 2011 ; Coad et Tamvada, 2012 ; Wang, 2016) à la complexité du cadre réglementaire (Aterido *et al.*, 2011 ; Wang, 2016 ; Gonzales Rocha, 2012), de la concurrence sur le marché (Irjayanti et Mulyono Azis, 2012 ; Uchebulam *et al.*, 2015 ; Wang, 2016) à la main-d'œuvre non qualifiée (Kusi *et al.*, 2015), en passant par les coûts d'électricité (Wang, 2016) ou encore la criminalité (Sitharam et Hoque, 2016). L'OIT (ILO, 2015) souligne que les facteurs qui limitent la croissance des PME, selon leurs propres dirigeants, sont l'accès au financement, l'accès à l'électricité et la concurrence des entreprises informelles.

Selon l'*Enterprise Surveys* que la Banque mondiale applique aux entreprises dans tous les pays du monde, dont la majorité sont des PME, les principaux obstacles à leur fonctionnement sont les suivants :



**Tableau 1.2. Principaux obstacles rencontrés par les entreprises  
(Monde, Amérique latine et Chili)**



Source : *Enterprise Surveys*, World Bank Group<sup>53</sup>, Banque mondiale (2010).

Il est intéressant de constater que les principales difficultés rencontrées par les entreprises en Amérique latine ou dans le monde ne sont pas nécessairement les mêmes que celles rencontrées par les entreprises au Chili. Partout dans le monde, l'accès au financement (15,5 %), les taux d'imposition (12,4 %), les pratiques du secteur informel (12,2 %) et l'instabilité politique (11,4 %) entravent particulièrement les entreprises. Au Chili, les deux obstacles qui causent le plus de problèmes aux entreprises chiliennes dans leurs opérations sont la réglementation du travail (23,8 %) et l'accès insuffisant à une main-d'œuvre qualifiée (22,1 %).

Près d'un quart des entreprises chiliennes butent sur ces obstacles, alors qu'ils ont beaucoup moins d'importance tant au niveau mondial qu'au niveau de l'Amérique latine (en moyenne). La difficulté de l'accès au financement (11,8 %) touche environ une entreprise sur dix ; cet indicateur apparaît souvent dans les articles scientifiques comme l'une des principales causes de recul de l'activité et du développement des PME.

On peut signaler également que, au Chili, selon les entreprises interrogées, les questions d'instabilité politique (0,3 %), de réglementations douanière et commerciale (0,5 %), de procédures judiciaires (0,8 %), de permis et licences (1,1 %), d'accès à la

<sup>53</sup> Enquête et résultats en ligne disponibles sur le site de la Banque mondiale. <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2010/chile> (consulté le 20 novembre 2017)

terre (1,3 %) et de taxes (1,5 %) sont des éléments que moins de 2 % des entrepreneurs interrogés ressentent comme un obstacle au bon fonctionnement de leur société.

Nous pouvons considérer le graphique ci-dessus comme étant de nature générale car les entreprises, et dans le cas de cette recherche, les PME, sont confrontées à un autre ensemble de contraintes lorsque, dans leurs plans actuels ou futurs, l'innovation et les exportations sont envisagées.

### **1.3.3.1. Des barrières à l'innovation**

Julien et Carrier (2002) suggèrent que, d'une manière ou d'une autre, toutes les PME innoveront à leur façon, mais que, compte tenu de la grande hétérogénéité qui existe entre elles, les besoins d'innovation des unes ne s'adapteront pas nécessairement aux besoins des autres. Par exemple, une entreprise de services peut rechercher une innovation organisationnelle ou marketing davantage qu'une innovation technologique, comme ce serait le cas d'une entreprise qui fabrique des circuits imprimés.

En outre, il faut tenir compte du fait que les processus de Recherche et Développement sont très différents d'une PME à une autre, d'abord en raison de leurs besoins propres, ensuite de la disponibilité des ressources permettant de les mener à bien. La documentation sur les obstacles à l'innovation pour les PME est particulièrement abondante aujourd'hui, bien qu'elle soit surtout concentrée sur les obstacles financiers (Hall, 2008).

Madrid-Guijarro *et al.* (2009) constatent que les principaux obstacles auxquels se heurtent les PME espagnoles dans le secteur manufacturier sont liés (1) à l'environnement extérieur, (2) à la qualité des ressources humaines, (3) au risque et (4) à la position financière de l'entreprise. Tovstiga et Birschall (2008) listent quant à eux, pour les entreprises du Royaume-Uni, (1) le temps nécessaire au développement de l'innovation, (2) l'aversion au risque et (3) la mauvaise connaissance du marché. Plus récemment, l'enquête «The UK Innovation Survey: 2014 to 2016», publiée par le gouvernement britannique en avril 2018, montre que les cinq principaux obstacles perçus par les PME au Royaume-Uni sont (1) la disponibilité du financement, (2) les coûts directs d'innovation élevés, (3) le coût du financement, (4) le risque économique excessif et (5) la pénurie de personnel qualifié. Zimmermann et Thomä (2016) notent que, pour les PME allemandes, ce sont (1) le financement, (2) le manque de personnel compétent et (3) la bureaucratie.

Si l'on se tourne vers les PME dans les économies en développement, Demirbas (2010) constate que les principaux obstacles à l'innovation des PME en Turquie sont (1) l'absence de politique publique de soutien à l'innovation, (2) l'impact négatif de l'économie sur le niveau des investissements, (3) le coût élevé de l'innovation, (4) le manque de moyens financiers appropriés et (5) le manque de personnel qualifié. Božić et Rajh (2016) signalent, eux, que les principaux obstacles pour les PME en Croatie sont (1) le manque de financement et de soutien public, (2) la taille et la saturation du marché et (3) le cadre réglementaire. Pour le cas chilien, et en continuité avec les résultats précédents, Alfaro Guerrero et Roberto Álvarez Espinosa (2014) remarquent que les obstacles à l'innovation sont perçus de manière plus importante à mesure que la taille de l'entreprise diminue. Les principales difficultés sont (1) le manque de fonds propres et (2) la concurrence avec les entreprises établies. Pour sa part, Labra Lillo (2015) considère que les PME chiliennes se heurtent à des obstacles à trois niveaux : (1) environnemental (accès au savoir et dynamisme), (2) stratégique (vision, culture et capacités) et (3) opérationnel (les ressources et la taille).

Enfin, nous pouvons dire que, de manière générale, les PME des pays développés et des pays en développement font face à une problématique commune, qui agrège les principaux obstacles à l'innovation relevés ici : (1) le manque de financement ou de fonds propres, (2) le manque ou la pénurie de personnel qualifié et (3) le risque encouru. Pour être menées à bien, les activités de Recherche et Développement nécessitent de disposer de fonds suffisants, mais aussi de personnel compétent. Or, pour pouvoir compter sur ce capital humain, il est nécessaire d'investir et donc de prendre des risques supplémentaires.

### **1.3.3.2. Des barrières à l'internationalisation**

La Commission européenne (2010, p. 57-61) présente dans une étude les obstacles à l'internationalisation des PME. Elle différencie les barrières internes et externes.

- Les barrières internes : principalement le prix des produits, les coûts élevés liés à l'internationalisation, la qualité des produits, le manque de personnel qualifié, les spécifications des produits, les langues étrangères ;
- Les barrières externes : principalement le manque de capitaux, de soutien public et d'information adéquats, les coûts et les formalités administratives difficiles notamment pour le transport, les différences dans les lois et les règlements

étrangers, les taxes ou autres obstacles commerciaux dans les marchés étrangers, les différences culturelles, y compris la culture des affaires, les taxes ou autres obstacles commerciaux dans le pays d'origine.

Dans le même esprit que celui de la Commission européenne, l'OCDE (2013b) présente les obstacles à l'insertion des PME sur les marchés intérieurs et extérieurs mondiaux, en couvrant des domaines similaires mais en y apportant toutefois plus de précisions<sup>54</sup>. Les principales barrières répertoriées sont le manque de personnel qualifié pour l'internationalisation, le manque de fonds de roulement pour l'exportation, le manque d'information sur les marchés étrangers, la difficulté à identifier les opportunités à l'étranger, le manque de temps pour aborder la question de l'internationalisation, l'incapacité pour communiquer avec les clients à l'étranger, la difficulté de développer de nouveaux produits pour les marchés étrangers, les pratiques commerciales étrangères inconnues, le respect des exigences et des normes de qualité, les procédures et documents d'exportation non familiers.

Il convient aussi d'évoquer ici les efforts de la Banque interaméricaine de développement (IADB, 2014) dans l'identification des obstacles à l'internationalisation des PME d'Amérique latine. Parmi eux, on retrouve principalement les coûts (coûts d'entrée, accès à l'information, coûts commerciaux, etc.), les aspects administratifs, stratégiques et opérationnels propres à l'entreprise et les obstacles au financement.

Enfin, la Fondation UE-ALC<sup>55</sup>, le CERALE<sup>56</sup> et l'Institut des Amériques (2017) ont récemment publié une étude<sup>57</sup> sur « l'internationalisation des PME latino-américaines et leur projection en Europe », pour laquelle ils ont interviewé un échantillon hétérogène de 225 PME. Il ressort de cette étude que les principaux obstacles auxquels elles sont confrontées sur les marchés européens sont : (1) le taux de

---

<sup>54</sup> Source : glossaire OCDE (2013b), p. 126-131.

<sup>55</sup> Acronyme pour Fondation Union Européenne-Amérique latine et la Caraïbe.

<sup>56</sup> Le CERALE est le Centre d'études et de recherche Amérique latine-Europe, il fait partie de l'école de commerce ESCP Europe. Ce centre d'étude très actif compte de nombreux partenaires comme l'Institut des Amériques, la Fondation EU-LAC, la Banque de développement d'Amérique latine (CAF) et la Banque interaméricaine de développement (BID), entre autres.

<sup>57</sup> Cette étude a été dirigée par Florence Pinot de Villechenon, directrice du CERALE, qui travaille depuis 2007 sur la problématique de l'internationalisation et les barrières rencontrées par les PME lors de ses tentatives d'exportation ou d'installation à l'étranger.

change, (2) l'environnement macroéconomique du pays de destination, (3) les différentes normes, règles ou standards, (4) les exigences du marché européen et (5) les coûts de transport et de logistique. Ces résultats sont particulièrement intéressants parce que les PME d'Amérique latine évaluent leurs difficultés sur un marché spécifique, et les différences culturelles et linguistiques n'apparaissent pas comme une difficulté prioritaire.

### 1.3.3.3 Naissance, survie et mort des PME

En 2015, l'Union européenne affichait en moyenne un «taux de création d'entreprises<sup>58</sup>» de 10 %, ce qui signifie que les nouvelles entreprises, créées en 2014, représentaient 10 % du nombre d'entreprises actives la même année. Pour ce qui concerne le «taux de survie<sup>59</sup>», il était de 83 %, c'est-à-dire que 83 % des entreprises nées en 2014 ont survécu en 2015. Enfin, en 2015, le «taux de mortalité<sup>60</sup>» était de 8,7 %. C'est le taux d'entreprises disparues, rapportées à la population des entreprises actives pendant cette période.

La création de nouvelles entreprises est généralement considérée comme l'un des facteurs-clés de la création d'emplois et de la croissance économique (Carree et Thurik, 2010 ; Doran *et al.*, 2016). L'arrivée de nouvelles entreprises accroît la compétitivité des PME, car elle les force à être plus efficaces face à l'émergence de nouveaux concurrents.

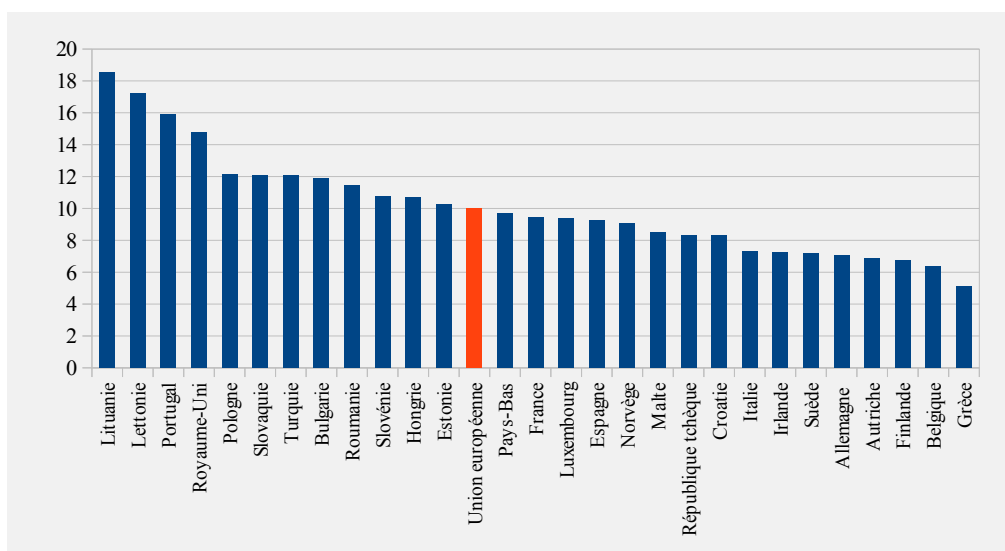
---

<sup>58</sup> Le taux de création des entreprises pour une période de référence donnée, généralement une année civile, est le nombre de créations en pourcentage de la population des entreprises actives (source : *Entreprise Birth, Eurostat - Glossary*). (consulté le 12 décembre 2018)

<sup>59</sup> Le taux de survie des entreprises nouvellement créées au cours d'une période de référence donnée est le nombre d'entreprises nées l'année xx-n et ayant survécu jusqu'à l'année xx en pourcentage de toutes les entreprises nées l'année xx-n (source : *Eurostat - Glossary*). (consulté le 12 décembre 2018).

<sup>60</sup> Le taux de cessation d'entreprises d'une période donnée (généralement une année civile) est le nombre de cessations d'entreprises, exprimé en pourcentage de la population des entreprises actives. Source : *Eurostat – Glossary* [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Enterprise\\_death\\_rate](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Enterprise_death_rate) (consulté le 12 décembre 2018)

**Tableau 1.3. Taux de création de PME, 2015**

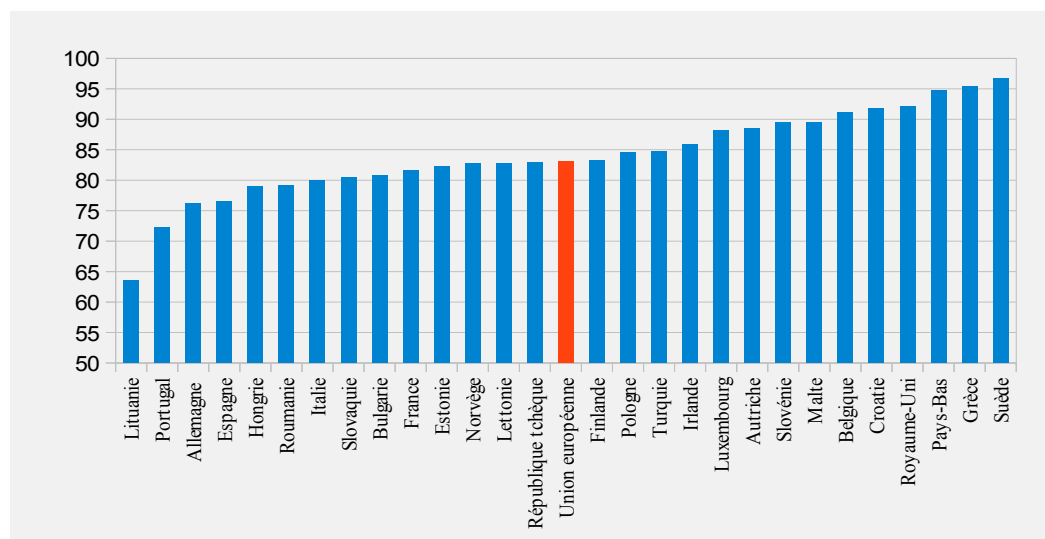


Source : *Business Demography Statistics* - Eurostat (novembre 2017).

En 2015, le taux de création d'entreprises variait de 5,1 % en Grèce à 18,5 % en Lituanie<sup>61</sup>, et est resté proche de la moyenne européenne en France et aux Pays-Bas. Il est frappant de constater que l'Allemagne, pays où les PME sont les plus performantes de la région, affiche des taux de natalité inférieurs à la moyenne. On aurait pu s'attendre à ce que, compte tenu de l'environnement concurrentiel et prospère, outre la forte promotion de l'esprit d'entreprise faite par le ministère de l'Économie, l'Allemagne affiche une performance plus importante. Cette réalité pourrait s'expliquer en partie par des variables exogènes telles que le taux de chômage, le taux d'intérêt, les perspectives de profit, etc., qui peuvent avoir eu une influence sur les incitations à créer une entreprise.

<sup>61</sup> En 2018, la Lituanie est le 36<sup>e</sup> pays à rejoindre l'OCDE.

**Tableau 1.4. Taux de survie de PME, 2015**



Source : *Business Demography Statistics* - Eurostat (novembre 2017).

Si l'on examine le taux de survie à un an des entreprises, on constate qu'environ 83 % des entreprises nées en 2014 ont survécu en 2015. Le taux de survie le plus élevé sur cette période a été enregistré en Suède (96,7 %), et des pays comme la Grèce, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Croatie ou la Belgique ont également enregistré un taux de survie supérieur à 90 %. Les taux les plus bas ont été enregistrés en Lituanie (63,5 %) et au Portugal (72,2 %). Notons que l'Allemagne ainsi que l'Espagne affichent des taux de survie faibles. Il est assez surprenant de constater que l'Allemagne, exemple mondial de politiques et de mesures de soutien aux PME, affiche une performance comparable à celle de pays de moindre poids.

En 2015, le taux de mortalité des entreprises (essentiellement des micro- et petites entreprises) était d'environ 8 à 9 % au niveau européen. La disparition d'entreprises est un processus naturel que Schumpeter (1942, p. 83) lui-même a appelé « destruction créatrice », contribuant ainsi au renouvellement du tissu industriel et obligeant les entreprises à améliorer leurs pratiques pour mieux intégrer l'innovation dans leurs activités, biens et services.

Les données que nous venons de présenter permettent de prendre conscience de trois phénomènes qui font inévitablement partie de toutes les économies : la création, la survie et la disparition des entreprises – le processus schumpétérien de « destruction-création » dans toute sa splendeur. Ce processus naturel se produit avec plus de dynamisme et d'intensité dans les PME, étant donné leur petite taille et la fragilité de leurs caractéristiques, qui devraient pourtant leur permettre d'être flexibles et adaptables à leur environnement.

Nous savons que chaque PME est une entité unique (Guilhon, 1998), qui présente des caractéristiques très spécifiques, bien qu'elle puisse en partager certaines avec ses pairs. Parler des PME, c'est parler d'un univers inépuisable, d'un sujet complexe à délimiter et même d'une notion difficile à définir, parfois ambiguë. C'est la raison pour laquelle il semble opportun de tenter un exercice de définition de ce qu'est une PME en tenant compte des critères utilisés dans différents pays du monde.

## **1.4. Comment définir la PME ?**

La PME peut être définie de différentes manières selon l'angle que l'on adopte. Les singularités qui existent dans la façon de la définir doivent être prises en considération, surtout si l'on souhaite établir des comparaisons avec d'autres pays ou groupes de pays, comme c'est le cas par exemple avec les pays membres de l'OCDE ou d'autres grands organismes internationaux.

A la suite de ce parcours à travers les théories et les approches sur les questions soulevées par les PME, nous allons aborder, dans ce sous-chapitre, ce que signifie « être une PME » et comparer ensuite les définitions avec celles d'autres pays ou groupes de pays, notamment la France, l'Europe, les États-Unis ou l'Asie, et bien sûr l'Amérique latine, ainsi que celles proposées par des organisations internationales. Nous développerons aussi la problématique de l'hétérogénéité inhérente aux divers modes de classification des PME.

Les définitions officielles des PME sont variées et multiples. Un pays peut même proposer plus d'une définition, ce qui peut générer des confusions pour réaliser des recherches ou pour établir, comme le font les gouvernements, des programmes d'aide. De plus, les organisations internationales proposent elles aussi leurs propres définitions, raison pour laquelle il est souvent difficile de comparer des réalités bien différentes. La plus grande prudence est donc recommandée, lors de la lecture et de l'analyse de rapports ou d'études internationales, car les données présentées ne sont pas toujours comparables d'un pays à l'autre, voire d'une année à l'autre quand les critères sélectionnés évoluent au fil des ans.

Les définitions les plus courantes prennent en compte le nombre de travailleurs ou le volume des ventes annuelles. Cependant, comme nous le verrons, ces deux critères peuvent recouvrir des réalités très différentes en fonction du secteur d'activité de l'entreprise considérée.



### 1.4.1. Définitions et critères utilisés

Un exercice nécessaire pour le présent projet de recherche a consisté à étudier les critères utilisés dans divers pays du monde pour définir une PME. Ainsi, nous nous sommes donné la tâche de compiler les informations d'une trentaine de pays que nous présentons succinctement ici, et d'une manière plus détaillée en annexe.

Ainsi, sans prétendre à une étude exhaustive, nous avons jugé pertinent de retenir des pays des cinq continents, y compris parmi les pays de l'OCDE et les BRICS. Cet exercice permet non seulement de nous faire une idée des différents critères et approches utilisés dans d'autres pays pour définir un acteur économique aussi important que les PME, mais aussi d'enrichir l'analyse de cette recherche.

La définition par excellence de ce qu'est une PME est celle utilisée par des organisations internationales telles que l'OCDE, la Banque Interaméricaine de Développement (BID) ou la Banque mondiale, qui reprennent les recommandations formulées par la Commission européenne le 6 mai 2003<sup>62</sup>. Dans ce cadre, il est suggéré d'inclure trois critères pour définir la PME : le nombre d'employés, le volume des ventes et les actifs conservés. Avant cette recommandation, les pays membres utilisaient déjà plus ou moins ces critères, mais avec des plafonds et des fourchettes souvent très différents.

Certains pays désireux de définir plus précisément les PME, par exemple l'Argentine, ont décliné les critères classiques selon le secteur d'activité, c'est-à-dire que les secteurs à plus forte intensité de capital, dont le coût d'entrée est plus élevé (par exemple, la production de machines industrielles), ne partagent pas nécessairement des caractéristiques communes avec ceux dont le coût d'entrée est marginal et dont le principal actif est le capital intellectuel (par exemple, le conseil en gestion d'entreprise).

---

<sup>62</sup> La catégorie des PME (micro, petites et moyennes entreprises) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. Au sein de la catégorie des PME, une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. Une micro-entreprise est définie, elle, comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros. Source : Recommandation 2003/361 de l'UE, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361> (consulté le 10 novembre 2018).

Marwede (1983) est d'ailleurs l'un des premiers chercheurs à souligner ces divergences dans la définition des PME selon les secteurs d'activité.

Cette déclinaison des critères classiques de définition selon le secteur d'activité est un élément à prendre en compte lors de l'établissement de programmes de soutien en faveur des PME, comme l'exonération de taxes et/ou de charges, l'accès au crédit, etc. La Commission européenne (2016) elle-même le souligne clairement dans son « Guide de l'utilisateur pour la définition des PME<sup>63</sup> ». Dans certains cas, comme aux États-Unis, la définition de la PME est spécifique selon le sous-secteur économique, et le critère du nombre d'employés ou du volume des ventes varie en fonction de ces sous-secteurs. Il est à noter que, lorsqu'on utilise le critère du nombre d'employés, on prend rarement en compte le fait que les employés soient à temps plein ou à temps partiel. C'est précisément pour éviter cette ambiguïté qu'en Malaisie, par exemple, il est recommandé de ne compter que le nombre d'employés à temps plein.

Un cas qui a particulièrement retenu notre attention et notre intérêt est celui du Maroc, étant donné que, dans le cadre du critère du volume des ventes, est prise en compte la phase dans laquelle se trouve l'entreprise. Ce critère nous semble très pertinent puisqu'une entreprise en phase de démarrage n'aura probablement pas le volume de ventes d'une entreprise consolidée. Ce critère devrait attirer l'attention des décideurs pour intégrer un élément de « phase de développement de l'entreprise » dans l'évaluation du volume des ventes.

Un autre aspect intéressant trouvé dans ce panorama des définitions de la PME est la prise en compte, au Nigeria, des montants des prêts, ce qui permet d'avoir une connaissance de la dynamique financière de l'entreprise. Généralement, les PME, faute de garanties, rencontrent des difficultés pour obtenir un prêt sur le marché formel. Le fait qu'elle puisse obtenir des prêts formels signifie qu'elle présente des garanties pour assurer les remboursements. Une entreprise qui obtient des prêts a la capacité d'investir, et c'est précisément, en Inde, l'un des critères utilisés pour définir une PME : les montants investis en fonction du secteur d'activité.

---

<sup>63</sup> Guide de l'utilisateur pour la définition des PME, Commission européenne, 2016. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/fr/renditions/pdf> (consulté le 16 avril 2018).

**Tableau 1.5. Critères utilisés pour définir les PME<sup>64</sup>**

<b>Critères</b>	<b>Observations et Pays</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	1. Volume des ventes : Brésil, Chili, Pérou, Mexique, États-Unis, France, Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie, Portugal, Russie, Nigeria, Côte d'Ivoire, Sénégal, Australie, Indonésie, Singapour.
	2. Volume des ventes par secteur économique : Argentine, Afrique du sud, Chine, Malaisie.
	3. Volume des ventes et phase de développement de l'entreprise : Maroc.
<b>Employés</b>	1. Quantité d'employés : Chili, Colombie, Costa Rica, Canada, France, Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie, Portugal, Russie, Maroc, Tunisie, Nigeria, Côte d'Ivoire, Sénégal, Nouvelle-Zélande, Singapour.
	2. Quantité d'employés par secteur économique : Brésil, Mexique, États-Unis, Afrique du sud, Chine, Japon, Vietnam.
	3. Quantité d'employés à temps complet : Australie.
	4. Quantité d'employés à temps complet et par secteur : Malaisie.
<b>Actifs</b>	1. Volume des actifs : Colombie, France, Angleterre, Espagne, Italie, Portugal, Tunisie, Nigeria, Indonésie.
	2. Volume des actifs par secteur : Afrique du sud, Japon, Chine, Vietnam.
<b>Investissement et prêts</b>	1. Volume des investissements par secteur : Inde.
	2. Montant des prêts : Nigeria.

Source : Définitions proposées par chaque pays, compilation réalisée par l'auteur, actualisée en avril 2019.

### **1.4.2. Des approches alternatives pour définir les PME**

L'une des particularités des PME est leur grande hétérogénéité, ce qui rend difficile leur regroupement en une seule définition. Guilhon (1998, p. 55) propose de prendre en compte comme critère leur « contrôlabilité », qui leur permet de préserver leur spécificité originelle tout en conservant leur place dans l'hétérogénéité. La contrôlabilité est définie comme la capacité d'assurer la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources matérielles et immatérielles : elle constitue le cœur de l'identité des PME (Guilhon *et al.*, 1995), autorisant une lecture en termes d'évolution et de changement.

Une autre manière de définir les PME est celle proposée par la Banque mondiale. Ardic *et al.* (2011) font référence au fait de segmenter les entreprises en

<sup>64</sup> Nous joignons en annexe (tome II, p. 5) le tableau avec les principaux critères utilisés pour la définition des PME dans une trentaine de pays.

utilisant la taille des crédits qui leur sont concédés, taille relative en fonction de chaque pays. Cette démarche est innovante, car elle permet de comparer les PME de différents pays avec un critère commun, mais ne semble pas pour autant correspondre aux définitions que chaque pays choisit, raison pour laquelle de nombreuses PME pourraient ne plus être considérées comme telles avec ce type de catégorisation. En fonction de cela, ces mêmes auteurs proposent que chaque pays continue d'utiliser ses propres critères.

### **1.4.3. L'hétérogénéité des PME**

Malgré le fait qu'il existe une série de définitions techniques qui permettent, en théorie, de caractériser les PME, celles-ci ne mettent pourtant pas suffisamment en évidence une de leurs caractéristiques fondamentales : leur hétérogénéité.

Le plus souvent, la même définition s'applique aux différents secteurs et sous-secteurs de l'économie. C'est pourquoi la catégorie « PME » ne reflète pas la diversité, souvent immense, propre à ce type d'entreprise. Quand, par exemple, on compare des PME du secteur de l'industrie minière avec des PME du secteur de l'hôtellerie, on sous-estime probablement les différences, pourtant très grandes, qui les séparent en termes d'échelle, de productivité, de coûts, de contexte, etc. Ainsi, le risque est de « comparer l'incomparable » et de tirer des conclusions, de prendre des décisions ou de proposer des programmes d'aide inadaptés à la réalité propre à ces entreprises.

Pour faire face à cette problématique, certains auteurs comme Acs et Audretsch (1987) proposent de caractériser la relation entre la taille de l'entreprise et l'innovation, considérant que cette dernière varie beaucoup en fonction du secteur dans lequel se trouvent les PME. Pour leur part, Cabrera *et al.* (2009) soulignent que, pour réaliser n'importe quelle étude sur les PME, il faut prendre en considération trois aspects fondamentaux qui permettent de différencier les industries :

- L'échelle de production : elle peut varier d'une manière importante en fonction des secteurs économiques ;
- Le marché de niche et la différenciation de produits : pour développer sa compétitivité et augmenter son chiffre d'affaires, la PME peut se spécialiser et se consacrer à un marché de niche et capter ainsi une partie du marché potentiel disponible ;

- La dynamique industrielle : les différents marchés ont des taux d'entrée (*entry rates*, barrières plus ou moins élevées pour pénétrer un marché) et des taux de mortalité différents en fonction des secteurs d'activités.

Selon ces auteurs, ces trois aspects sont à prendre en considération dans tout travail de recherche qui explore les comportements des PME en les comparant entre elles et les environnements concurrentiels dans lesquels elles évoluent.

## 1.5. Quelques données sur les PME dans le monde

L'Asie, l'Europe et l'Amérique latine sont des horizons éloignés les uns des autres, mais elles partagent la même pierre angulaire de leurs économies : les petites et moyennes entreprises. Les études spécifiques présentées par les gouvernements et les organisations internationales insistent sur l'importance des PME dans leurs économies respectives, en termes de contribution à la création d'emplois, à la croissance et à la dynamique économique, entre autres. Afin d'approfondir l'univers des PME, nous présenterons quelques données sur leur situation dans différents pays du monde, en commençant par la France, puis les pays de l'OCDE, les BRICS et, enfin, l'Amérique latine.

### 1.5.1. Les PME en France

Pillu et Zlotowski (2014, p. 76) postulent que « les PME constituent le poumon économique de la France », propos qui nous semble tout à fait pertinent si l'on considère leur contribution au tissu social et économique de ce pays.

En effet, les PME représentent 99,8 % des entreprises<sup>65</sup> françaises si nous considérons la définition proposée par la Commission européenne en 2008, qui prend en compte les micro-entreprises comme faisant partie des PME. Si nous ne retenons que les petites (entre 10 et 49 salariés) et les moyennes entreprises (entre 50 et 249 salariés), les « PME non MIC<sup>66</sup> » représentent 6,5 % du total des entreprises françaises et emploient 3,7 millions de salariés (29,4 % de l'emploi total à temps plein), et créent 23 % de la valeur ajoutée hors taxes (Insee, 2017).

---

<sup>65</sup> Entreprises non agricoles, hors activités financières et assurances (mais y compris holdings et services auxiliaires aux services financiers et aux assurances).

<sup>66</sup> PME sans les micro-entreprises.

**Fig. 1.5. Principales caractéristiques des PME françaises (2015)**

	Microentreprises	Poids des microentreprises dans l'ensemble des entreprises (en %)	PME hors microentreprises	Poids des PME hors microentreprises dans l'ensemble des entreprises (en %)
Nombre d'entreprises	3 663 665	96,2	139 454	3,7
Nombre d'unités légales en France	3 712 486	91,6	264 597	6,5
Effectif salarié au 31/12 (en milliers)	2 742	19,3	4 241	29,8
Effectif salarié en équivalent temps plein (en milliers)	2 446	19,0	3 775	29,4
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)	540	13,9	834	21,5
Valeur ajoutée hors taxes (en milliards d'euros)	218	20,0	251	23,0

Champ : France, entreprises non agricoles, hors activités financières et assurances (mais y compris *holdings* et services auxiliaires aux services financiers et aux assurances).

Source : Insee, *Esane, Clap, Lifi 2015*.

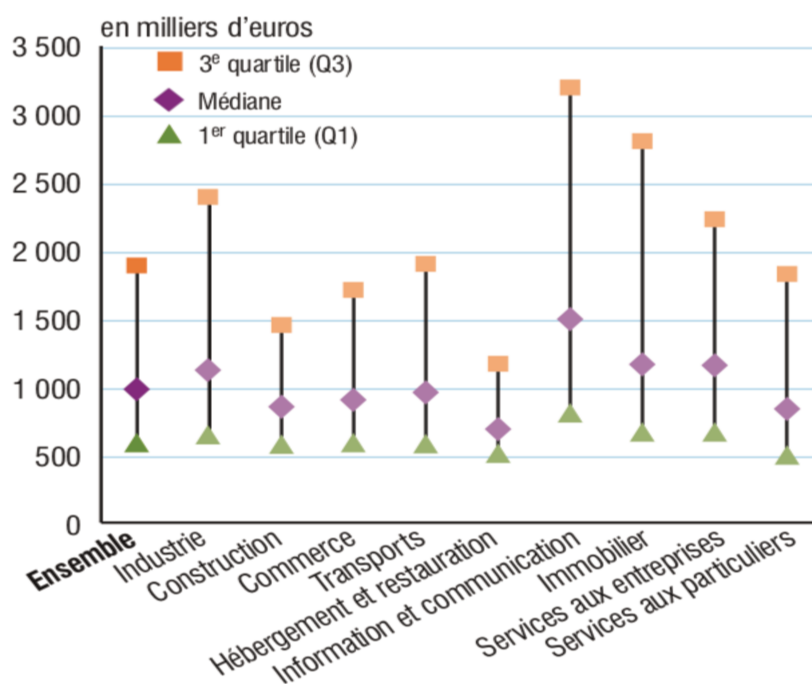
Source : Insee (2017, p. 69 ; 2015).

Il est intéressant de noter que les PME hors micro-entreprises comptent en moyenne 27 salariés ETP<sup>67</sup>. Sur l'ensemble des PME, 54 % ont moins de 20 salariés et 14 % seulement atteignent ou dépassent 50 salariés (INSEE, 2017, p. 68). Pour ce qui est des activités exercées, elles sont plus diversifiées que pour les ETI<sup>68</sup> et les grandes entreprises. Comme nous l'avons souligné plus haut, l'hétérogénéité se présente comme une des caractéristiques intrinsèques des PME, tant du point de vue organisationnel que sectoriel. De ce fait, les PME montrent aussi une dispersion dans la valeur ajoutée créée selon les différents secteurs économiques auxquels elles appartiennent. Le graphique suivant illustre clairement cette dispersion.

<sup>67</sup> L'équivalent temps plein (ETP) est une unité permettant d'effectuer une mesure comparable de l'emploi (activité professionnelle ou études), malgré les disparités en termes de nombre d'heures de travail ou d'étude par semaine. L'ETP est obtenu en comparant le nombre d'heures consacrées par un individu à l'exercice d'une activité professionnelle ou à l'étude du nombre moyen d'heures effectuées par un travailleur ou un étudiant à temps plein (Eurostat, 2019).

<sup>68</sup> « Entreprise de taille intermédiaire » (ETI) désigne une entreprise qui n'appartient pas à la catégorie des PME, son effectif est inférieur à 5 000 personnes et son chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1 500 millions d'euros ou le total de bilan n'excède pas 2 000 millions d'euros. Source portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics, CEDEF : <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises> (consulté le 20 décembre 2017).

**Fig. 1.6. Dispersion de la valeur ajoutée des PME hors micro-entreprises en 2015**



Champ : France, entreprises non agricoles, hors activités financières et assurances (mais y compris holdings et services auxiliaires aux services financiers et aux assurances).

Source : Insee (2017, p. 69 ; 2015) tiré de Ésane, Clap, Lifi, 2015.

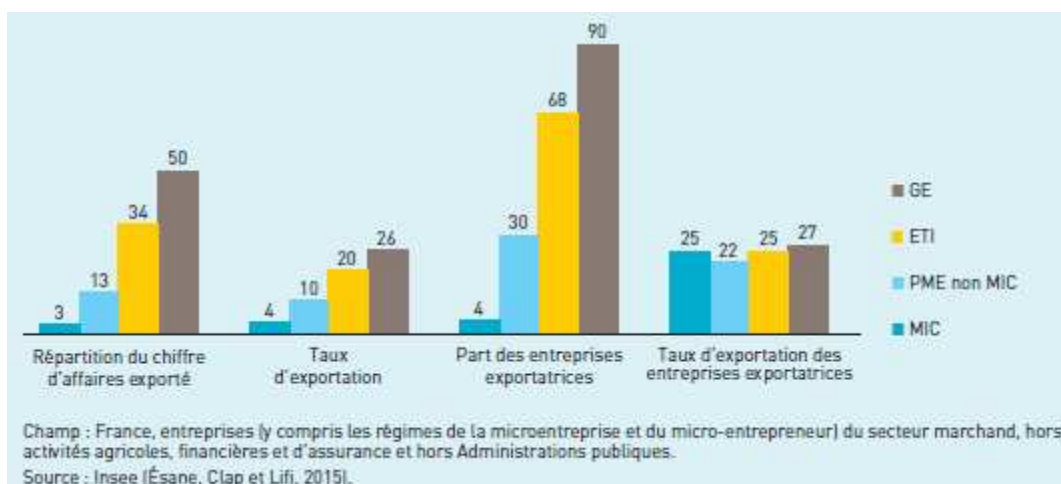
Notons que la dispersion dans la valeur ajoutée est plus importante dans les secteurs comme l'information et la communication ou l'immobilier, à l'inverse des secteurs plus traditionnels, comme la construction ou l'hébergement et la restauration.

Dans le contexte actuel de ralentissement du commerce mondial, les PME françaises jouent un rôle croissant dans les exportations. Pour la période 2015-2016, elles ont augmenté de 2,5 %, performance bien plus importante que celle des ETI et des grandes entreprises. Cependant, malgré ces bons résultats, il existe encore, au niveau des volumes d'exportation, de grandes différences avec les ETI ou les grandes entreprises. Par exemple, dans l'industrie manufacturière, les PME ne réalisent que 9 % du chiffre d'affaires au niveau des exportations contre 39 % pour les ETI et 52 % pour les grandes entreprises. Les grandes entreprises et les ETI du secteur industriel exportent pratiquement toutes. Toutefois, les PME manufacturières (hors micro-entreprises) sont encore 57 % à exporter, pour un peu plus d'un quart, en moyenne, de leur chiffre d'affaires (Insee, 2017, p. 68).

Pour l'ensemble de l'économie française, une PME non MIC sur dix exporte, performance particulièrement faible si l'on compare avec celle de l'Allemagne, qui

héberge des PME à forte vocation exportatrice : la moitié des exportations de ce pays, en biens et services, provient des PME (ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie, Allemagne, 2018).

**Fig. 1.7. Indicateurs de présence à l'export selon la catégorie d'entreprise en France (en %), 2015**



Source : publié par BPI (2017, p. 27 ; 2015).

Différentes études (PricewaterhouseCoopers, 2018) montrent l'importance de l'innovation et de l'accès aux financements dans les dynamiques d'exportation, ces facteurs étant reconnus comme des « contraintes » majeures pour le développement et l'internationalisation.

Dans un contexte où l'accès au crédit est souvent difficile pour les PME, le manque de fonds et de financement peut rapidement affecter l'entreprise et la fragiliser. En effet, à la différence des ETI ou des grandes entreprises, souvent financièrement plus solides, les PME sont particulièrement dépendantes des fluctuations économiques.

Bien que les PME, considérées comme « fragiles et indispensables », soient essentielles à la dynamique de croissance<sup>69</sup> de l'économie française (Pillu et Zlotowski, 2014), près de cinq PME disparaissent toutes les heures en France, soit environ 43 800 fermetures par an<sup>70</sup>. Les liquidations de PME ont été importantes en France en

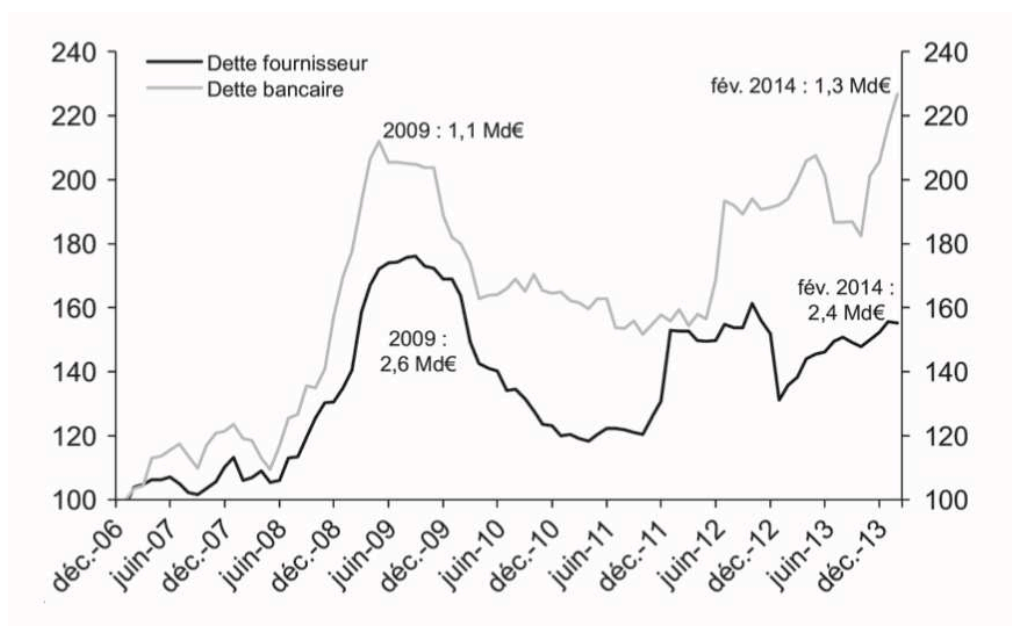
<sup>69</sup> Malgré ce dynamisme des PME, il ne faut pas perdre de vue l'importance des grandes entreprises qui, en 2015, représentent moins de 1 % du total des entreprises, mais concentrent 41 % des emplois, 45 % du volume des ventes, 46 % de la valeur ajoutée, 45 % des investissements et 63 % des exportations. (Insee, 2015)

<sup>70</sup> Un sujet peu abordé mais très important est le suicide de dirigeants de PME. « Bien qu'aucun bilan statistique précis et exempt de critiques ne soit disponible sur le sujet, l'Observatoire de la santé des dirigeants de PME AMAROK estime que deux patrons se suicident chaque jour en



2012 et 2013, période pendant laquelle les dettes bancaires ont sensiblement augmenté pour les PME défailtantes. Hélas, pour chaque PME en faillite, il y en a probablement d'autres qui seront des victimes inattendues par effet domino.

**Fig. 1.8. Dette bancaire et dette fournisseur des PME en situation de défaillance  
(en pourcentage, indice 100 : décembre 2006)**



Source : Scores & Décisions, Coface, Pillu et Zlotowski (2014, p. 85).

Malheureusement, le nombre de faillites et les retards de paiement ont aussi augmenté en 2015, en partie à cause de l'économie nationale plutôt morose, situation qui affecte directement les PME. Les dirigeants des PME françaises font face à une série de défis car, d'une part, ils portent un tiers des emplois et près d'un quart de la valeur ajoutée et, d'autre part, ils doivent en même temps faire face à la concurrence d'autres entreprises nationales et internationales, gérer la production et les employés, la facturation et les impayés des clients, assumer les impôts et les charges ainsi que toutes les obligations administratives.

France » (Bah et Gaillon, 2016, p. 80). Toutefois, ce phénomène n'est pas réservé à la France et frappe également d'autres pays occidentaux. Par exemple, au Japon, on compte une moyenne de huit suicides de patrons par jour (Kaneko *et al.*, 2011). Au Chili, aucune statistique précise n'est disponible, mais les difficultés financières entraînent souvent des drames humains qui vont parfois jusqu'au suicide. Le suicide professionnel est un repère de dysfonctionnement économique et social auquel les PME et ses dirigeants sont particulièrement exposés. Comme le souligne David Gjosevski (2017, p. 101), « l'événement de santé du dirigeant, qu'il soit morbide ou mortel, est une question primordiale, tant dans le fonctionnement que dans la situation matérielle et financière de l'entreprise ».

L'équation devient plus complexe quand la PME est déterminée à investir dans les processus de transformation numérique, en Recherche et Développement, pour se moderniser, innover, et ainsi s'ouvrir à des possibilités de nouveaux marchés locaux, régionaux et globaux. À ce sujet, comme le soulignent Levratto et Torrès (2010, p. 32), « l'entreprise qui s'implique dans une dynamique d'ancrage territorial rompt en effet son isolement dans le territoire, lequel ne se limite plus au seul cadre de la localisation d'une unité productive, mais devient pour l'entreprise le cadre d'un processus de construction de ressources, dont elle entend tirer avantage ».

### **1.5.2. Les PME en Europe et dans les pays de l'OCDE**

« La Commission européenne considère que les PME et l'esprit d'entreprise sont essentiels pour assurer la croissance économique, l'innovation, la création d'emplois et l'intégration sociale dans l'UE<sup>71</sup>. »

Depuis un certain temps, la Commission européenne joue un rôle de premier plan dans les initiatives en faveur des PME. Elle s'efforce non seulement de rester à l'avant-garde dans ce domaine, mais elle incite aussi d'autres pays, ainsi que des organisations internationales et d'autres institutions, à se joindre à cet effort pour protéger et développer les PME. Son influence est telle que la définition des PME établie en 2008 a été reprise par l'OCDE ainsi que par une grande partie de la communauté académique pour servir de référence dans les études réalisées.

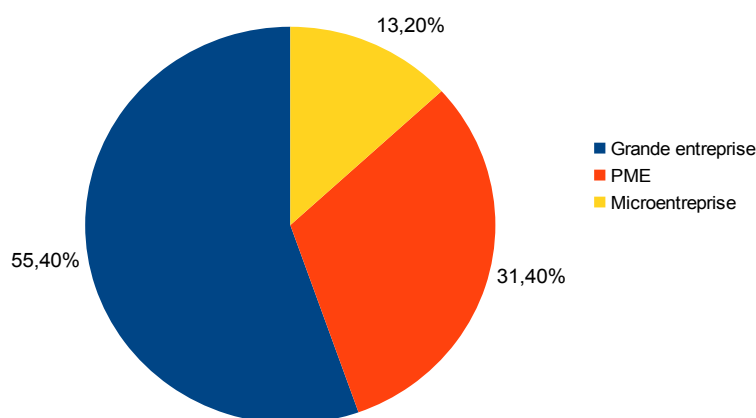
Tant l'Union européenne que l'OCDE sont unanimes quant au diagnostic et aux recommandations à formuler pour améliorer les conditions des PME, afin d'accroître leur compétitivité et leur capacité d'innovation. Elles doivent pouvoir s'insérer dans les chaînes de valeur mondiales et, avant toute chose, exister, se renforcer et croître. Compte tenu de l'importance accordée à la question des PME en Europe comme à l'OCDE (où 27 des 36 pays membres sont européens), nous présentons ci-dessous une approche de la situation des PME dans ces régions. Eurostat le résume en quelques mots : « Les PME sont le moteur de l'économie de l'Union européenne. » Dans une étude publiée fin 2017, les chiffres de cet institut de statistique montrent clairement que

---

<sup>71</sup> Site de la Commission européenne : [http://ec.europa.eu/growth/smes\\_fr](http://ec.europa.eu/growth/smes_fr) (consulté le 22 janvier 2019).

les PME participent dans une large mesure à la création d'emplois, aux échanges intracommunautaires et à la croissance économique dans l'Union européenne.

**Fig. 1.9. Part des exports des entreprises intra-UE, 2016**



Source : Eurostat/177 (novembre 2017), *European SME Week*.

En moyenne, les exportations intra-UE des PME représentent environ un tiers du total (31,4 %) ; celles des grandes entreprises, 55,4 % et celles des micro-entreprises, 13,2 %. Dans cinq États membres, les PME génèrent plus des deux tiers de la valeur totale des exportations intracommunautaires de biens : Chypre (88 %) et la Lettonie (81 %), suivis de la Belgique (70 %), de l'Estonie (68 %) et des Pays-Bas (67 %). À l'opposé, les PME représentent moins d'un tiers de la valeur des exportations intracommunautaires en France (21 %) et en Allemagne (26 %). Ainsi, la part des exportations des PME de ces deux pays est relativement faible au sein du marché européen. Les données de *l'Institut für Mittelstandsforschung* (Institut allemand pour la recherche sur les PME) nous apprennent que les PME allemandes représentent au moins 50 % des exportations de biens et services de ce pays. De même, en France, les PME ont une vocation exportatrice mais, comme dans le cas des PME allemandes, elles sont plus tournées vers les marchés hors-Communauté européenne. Les études réalisées par Pinot de Villechenon et López Rizzo (CERALE, 2012) suggèrent que les PME exportatrices françaises en général considèrent le marché de l'UE comme saturé et recherchent des marchés émergents pour placer leurs produits et services.

Notons que les PME européennes représentent en moyenne environ 39 % des emplois, un chiffre plus élevé que pour les micro-entreprises, qui contribuent à hauteur de 31 %, et les grandes entreprises (30 %). Ces chiffres confirment que les PME peuvent être considérées comme le moteur de l'activité économique européenne, d'où

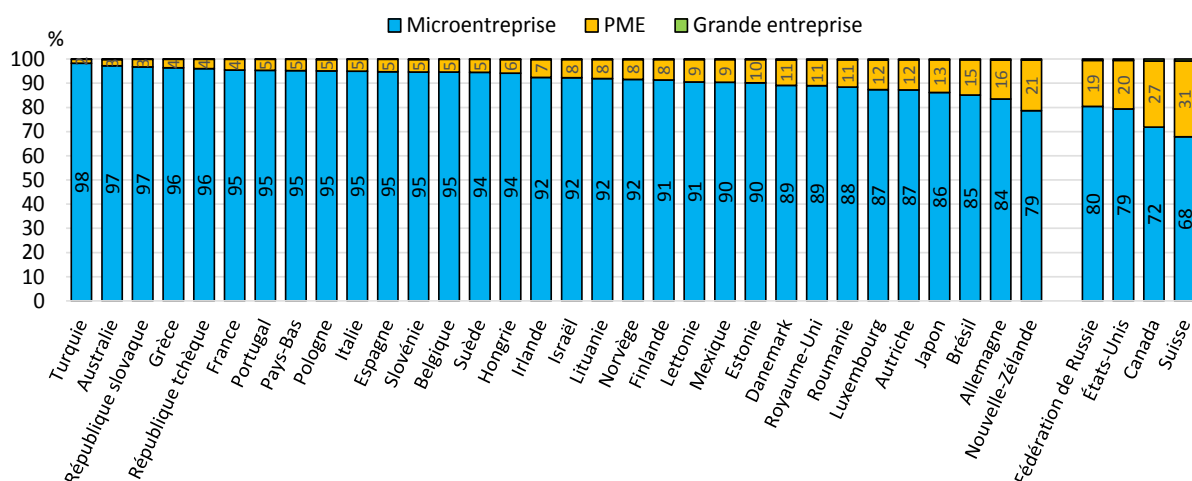
l'intérêt de la Commission européenne à renouveler et réinventer en permanence les initiatives qui visent à promouvoir leurs performances.

Un autre indicateur important pour l'économie européenne est la valeur ajoutée générée par les entreprises. Pour cette variable-clé, les PME sont une fois de plus un acteur décisif pour contribuer à la création de valeur et donc à la croissance économique. En moyenne, les PME européennes contribuent à hauteur de 40 % à la création de valeur ajoutée, un peu plus que les grandes entreprises (37 %) et les micro-entreprises (23 %).

L'une des principales politiques promues par la Commission européenne est la politique dite «*small first*», dans laquelle elle cherche à fournir des outils aux petites et micro-entreprises, dans le but d'accroître leur productivité et leur capacité d'innovation afin qu'elles puissent augmenter leur volume de ventes et, par-là, leur contribution à la valeur ajoutée. Ce cercle vertueux vise non seulement à assurer la pérennité de l'entreprise, mais aussi à lui permettre de prendre de l'ampleur. Cependant, malgré les efforts de la Commission européenne, de nombreux dirigeants et entrepreneurs préfèrent rester dans des structures à «taille humaine» pour limiter ou éviter les possibles difficultés implicites liées à la croissance et au développement d'une entreprise (risque de perte de contrôle, coûts d'embauche de personnel supplémentaire, recherche de financement, charge fiscale accrue, etc.).

En termes de productivité du travail, les grandes entreprises sont généralement plus compétitives que les PME et les micro-entreprises. Leur puissance financière leur permet de se procurer des facteurs de production de meilleure qualité, par exemple de meilleures machines, de meilleurs ordinateurs, des employés plus qualifiés, etc. Leurs organisation et processus de travail sont souvent plus élaborés, et leurs investissements en formation et en innovation sont plus importants.

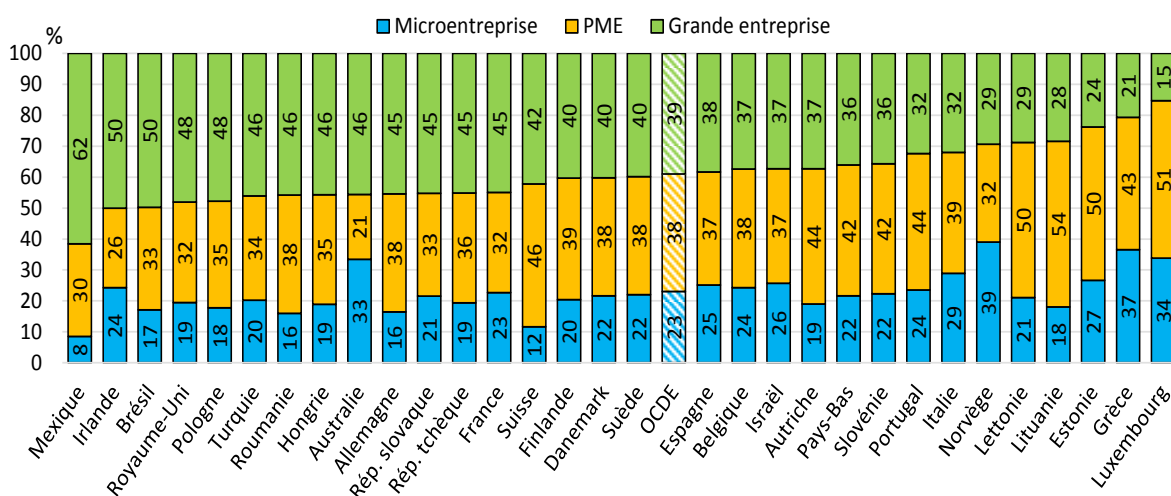
**Tableau 1.6. Distribution des entreprises par taille dans l'économie des pays, 2014**



Source : OCDE (2017a), *Entrepreneurship at a Glance*.

Les micro-entreprises et les PME ont un poids important dans les économies des pays de l'OCDE et des pays partenaires. En moyenne, pour les pays de l'OCDE, les micro-entreprises représentent 90,38 % du total des entreprises, suivies par les PME (environ 9,36 %) et les grandes entreprises (0,26 %). Cette répartition des entreprises par taille au sein de l'économie reprend l'image classique de la pyramide où les micro-entreprises constituent la base de la structure, les PME la partie centrale et les grandes entreprises le sommet de la pyramide.

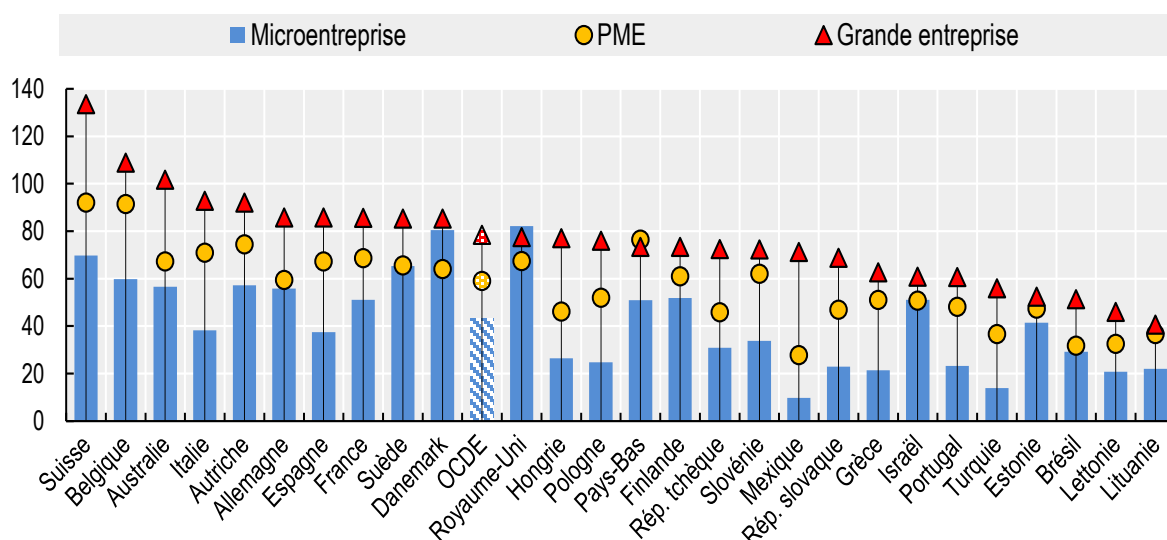
**Tableau 1.7. Contribution à la valeur ajoutée par taille d'entreprise, 2014**



Source : OCDE (2017a), *Entrepreneurship at a Glance*.

Le tableau 1.7 met en évidence le poids des micro-entreprises dans la l'économie, principalement en termes de représentation quantitative. Cependant, lorsque nous voyons leur contribution à la valeur ajoutée, nous constatons qu'elle est très faible par rapport à leur poids démographique. Quant aux PME, elles apportent certes une contribution plus importante, mais qui reste souvent bridée par le nombre des difficultés auxquelles elles sont confrontées. Globalement, dans les pays membres de l'OCDE, la contribution des micro-entreprises à la valeur ajoutée est d'environ 23 %, celle des PME de 38 % et celle des grandes entreprises de 39 %.

**Tableau 1.8. Productivité du travail par taille d'entreprise, 2014**  
(valeur ajoutée par personne employée, en milliers de USD, PPA<sup>72</sup> actuel, 2014 ou dernière année disponible)



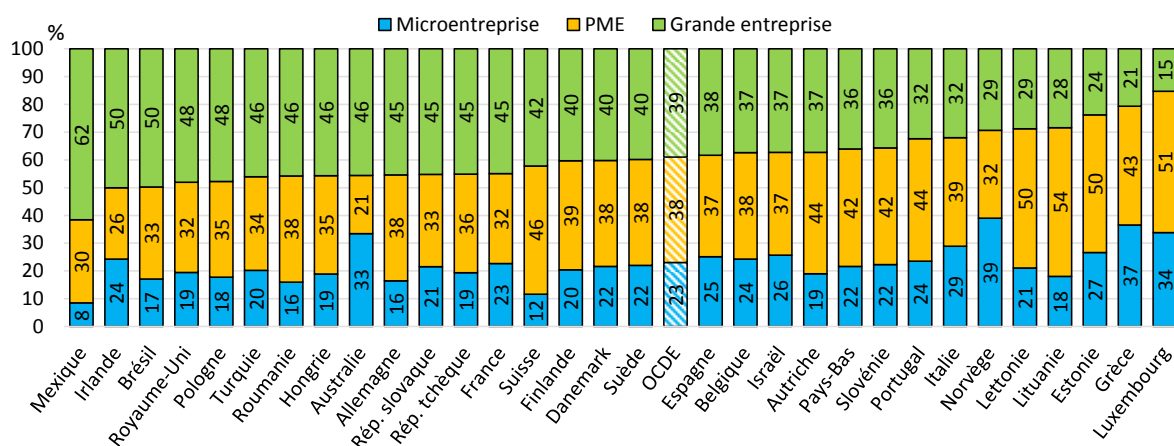
Source : OCDE (2017a), *Entrepreneurship at a Glance*.

Ce graphique montre que la productivité globale du travail par salarié dans les grandes entreprises est plus importante que dans les micro-entreprises et les PME des pays de l'OCDE. Les petites entreprises ont une productivité moyenne de 43 000 USD, les PME de 59 000 USD et les grandes entreprises de 78 000 USD.

<sup>72</sup> PPA, parités de pouvoir d'achat (PPP en anglais : *Purchasing Power Parity*). Les parités de pouvoir d'achat (PPA) sont les taux de conversion monétaire qui permettent d'égaliser les pouvoirs d'achat des différentes monnaies en éliminant les différences de niveaux des prix entre pays. Sous sa forme la plus simple, une PPA est le ratio des prix en monnaie nationale du même bien ou service dans différents pays. (OCDE, 2019, <https://data.oecd.org/fr/conversion/parites-de-pouvoir-d-achat-ppa.htm> (consulté le 19 avril 2019))

Toutefois, certains cas exceptionnels méritent d'être soulignés. Au Royaume-Uni, les micro-entreprises obtiennent de meilleurs résultats que les grandes entreprises, tandis qu'aux Pays-Bas, ce sont les PME qui affichent une productivité supérieure.

**Tableau 1.9. Contribution à l'emploi selon la taille de l'entreprise, 2014**



Source : OCDE (2017a), *Entrepreneurship at a Glance*.

Les PME des pays de l'OCDE, selon le graphique précédent, fournissent en moyenne 38 % des emplois dans leurs économies, tandis que les micro-entreprises en fournissent 23 % et les grandes entreprises, 39 %.

Aux États-Unis, les PME représentent 99,9 % des entreprises de l'économie. Rappelons qu'une PME est généralement définie dans ce pays comme une entreprise de moins de 500 salariés<sup>73</sup> dont les revenus n'excèdent pas certains seuils en fonction du secteur de la PME concernée. Par exemple, une PME agricole doit afficher des revenus inférieurs à 250 000 USD, ou à 7 millions de USD si la principale activité est liée à l'exportation. 98,2 % des PME ont moins de 100 employés et 89 % moins de 20.

Selon les données de la *US Small Business Administration*<sup>74</sup> (2018), 30,2 millions de PME génèrent 58,9 millions d'emplois, soit 47,5 % du total des emplois (du secteur privé) des États-Unis. En 2015, les PME ont généré 1,9 million de nouveaux emplois nets. Sur le plan du commerce extérieur, aux États-Unis, 287 825 PME sont

<sup>73</sup> Dans certains secteurs de l'économie, comme l'industrie par exemple, ce chiffre peut aller jusqu'à 1 500 employés. US Small Business Administration (avril 2018), SBA's Size Standards Methodology, <https://www.sba.gov/sites/default/files/2019-04/SBA%20Size%20Standards%20Methodology%20April%2011%2C%202019.pdf> (consulté le 12 février 2019).

<sup>74</sup> US Small Business Administration, <https://www.sba.gov> (consulté le 20 décembre 2018)

exportatrices, ce qui représente seulement 1 % du total des PME. Un autre fait important à noter est que près d'une PME sur quatre (26,49 %) est entre les mains d'une personne appartenant à une minorité raciale.

### **1.5.3. Le cas des PME allemandes et le *Mittelstand***

Les PME sont une des clés de la réussite économique en Allemagne, où plus de 99 % des entreprises sont des PME et des micro-entreprises qui produisent plus de la moitié de la valeur ajoutée, créent près de 60 % des emplois, représentent 35,3 % du volume total des ventes, et forment 82 % des apprentis<sup>75</sup>.

Les PME sont un secteur très diversifié, allant des micro-entreprises familiales aux entreprises artisanales, aux professions libérales et aux startups innovantes haut de gamme. Le maintien et l'amélioration de la compétitivité des PME allemandes est assuré notamment par la collaboration étroite avec les grandes entreprises, mais aussi parce qu'elles sont très concentrées sur l'international, où 44 % d'entre elles contribuent au commerce extérieur allemand directement ou en tant que sous-traitantes. L'innovation est dans l'ADN des PME parmi lesquelles, en 2014, plus de 42 % ont mis sur le marché un nouveau produit ou service. Enfin, en Allemagne, la PME est un « état d'esprit », où la culture de l'entreprise est caractérisée par une unité en termes de propriété et de gestion, donc de responsabilité et de risque.

En termes d'innovation et de technologie, les PME allemandes sont une force motrice dont la réputation n'est plus à faire dans le monde entier. L'une de leurs stratégies pour demeurer prospères et innovantes est la spécialisation et la concentration dans des marchés à créneaux sur l'ensemble du territoire. Afin de maintenir la vigueur et la vitalité des PME, renforcer leur compétitivité et leur capacité d'innovation et accroître la création d'emplois, le ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie intervient à différents niveaux.

Le ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie (Bundesministerium Für Wirtschaft Und Energie, BMWi) mène une politique centrée sur les PME construite autour de dix priorités : 1. promouvoir l'esprit d'entreprise ; 2. assurer le financement des entreprises et renforcer le financement de la création d'entreprises et de la croissance ; 3. garantir la couverture des besoins futurs en main-d'œuvre qualifiée et

---

<sup>75</sup> Site du ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie (Allemagne), <https://www.bmwi.de/Redaktion/FR/Dossier/politique-pour-les-pme.html> (consulté le 19 avril 2019).



intégrer les réfugiés à l'apprentissage et à l'emploi ; 4. mieux légiférer et réduire la bureaucratie ; 5. passer au numérique et en tirer profit ; 6. renforcer la capacité d'innovation ; 7. saisir les possibilités offertes par la mondialisation ; 8. contribuer activement à la politique européenne en faveur des PME ; 9. renforcer les PME dans les régions structurellement plus faibles ; et 10. créer de nouveaux domaines d'activité dans le cadre de la transition énergétique.

Un autre acteur important dans le paysage allemand est incarné par le *Mittelstand*. « Considéré comme l'épine dorsale de l'économie allemande, le *Mittelstand* est un ensemble assez hétérogène, composé de PME, de grandes entreprises familiales et de “champions cachés”, terme désignant des entreprises de taille moyenne et intermédiaire peu connues du grand public qui, dans un secteur très spécialisé, occupent une position importante sur le marché mondial » (Lang, 2013, p. 74).

Cette catégorie d'entreprises, de « classe moyenne » est communément assimilée aux ETI en France, bien que la version allemande recouvre une réalité davantage sociologique que statistique<sup>76</sup>. Ce type d'entreprises, au-delà d'une simple classification, traduit avant tout un sentiment d'appartenance. Le ministère fédéral de l'Économie et de l'Énergie et le ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales présentent quelques données sur les entreprises du *Mittelstand*<sup>77</sup>:

- Elles ont de l'estime pour les collaborateurs, 97 % d'entre eux s'expriment positivement sur l'entreprise et peuvent partager ses valeurs ;
- Elles tiennent compte des familles : plus de temps pour la vie privée, des collaborateurs plus satisfaits, avec la possibilité d'opter pour le télétravail, le temps partiel, le temps flexible par exemple ;

---

<sup>76</sup> Comme nous l'avons vu, la définition des PME d'Eurostat est strictement quantitative : effectif inférieur à 250 salariés et CA inférieur à 50 millions d'euros. « La définition de l'Institut für Mittelstandsforschung (IfM, Bonn) a deux volets. L'un, quantitatif : effectif inférieur à 500 salariés, CA inférieur à 50 millions €. L'autre, qualitatif : le mode de gouvernance qu'induit la propriété ou le contrôle du capital (généralement la famille fondatrice). Dans cette acception, une entreprise du *Mittelstand* est toujours « dirigée par le propriétaire » (*inhabergeführt*), ce qui la distingue de toutes les autres, « dirigées par des managers » extérieurs (*manager-geführt*). Le pivot de cette gouvernance est l'orientation sur le long terme ; elle repose sur des valeurs érigées en normes de droit (Bourgeois, 2010) : la quête permanente d'équilibre entre droits et devoirs, intérêts particuliers et collectif. » (Schackmann-Fallis, 2013).

<sup>77</sup> Information obtenue sur le site du Gouvernement fédéral allemand : <https://www.make-it-in-germany.com/fr/professionnels-qualifies/travail/mittelstand> (consulté le 19 avril 2019).

- Elles sont modernes et cosmopolites, très orientées vers l'international. Même la plus petite entreprise de 50 ou 100 employés reçoit des commandes du monde entier ;
- Elles offrent des perspectives de carrière attrayantes car elles proposent une certaine liberté d'action en matière d'esprit d'entreprise (67 %) ou bien l'implication des collaborateurs dans les processus de travail (74 %), entre autres ;
- Elles investissent pour créer de l'emploi : en 2010 près de la moitié des entreprises a pu générer de nouveaux postes de travail ;
- Elles sont implantées dans des zones spécifiques. D'après les estimations, l'Allemagne compte environ 1 300 *hidden champions* dont la majorité de ces leaders mondiaux est implantée dans le sud-ouest du pays ;
- Elles ont une vision à long terme. Les entreprises poursuivent leur croissance sur des bases solides. En 2010, la moyenne de la part des fonds propres dans le capital est de 26,6 % contre 22,5 % en 2005 ;
- Elles s'engagent socialement en investissant une part de leur chiffre d'affaires, à hauteur de 11,2 milliards d'euros par an, dans l'engagement citoyen, par exemple dans l'aide aux enfants et aux jeunes, dans des projets culturels et sociaux ou autres programmes dont l'utilité sociale est reconnue ;

#### **1.5.4. Les PME dans les BRICS**

L'acronyme « BRIC » désigne les principales économies émergentes du monde : Brésil, Russie, Inde et Chine. Ce terme a été proposé en 2001 par Jim O'Neil (2007), économiste chez Goldman Sachs, et a couramment été utilisé depuis. Dès 2011, l'Afrique du Sud (South Africa) participe régulièrement aux sommets annuels avec les pays BRIC qui l'intègrent au sein de leur organisation, formant ainsi les « BRICS ».

On estime que la population combinée de ces pays représente actuellement 41 % à 42 % de la population mondiale, soit plus de trois milliards d'habitants. En termes de développement économique, ce groupe de pays représente un véritable contrepoids aux États-Unis dans leur rôle de puissance économique. Ensemble, ces pays ont, en 2018, présenté un PIB de plus de 19 845 milliards USD, un chiffre très proche de celui généré par les États-Unis la même année (20 200 milliards USD). Les BRICS apparaissent comme un nouveau centre de gravité dans le système économique international. Certains analystes affirment que, d'ici 2050, les BRICS seront devenu l'acteur

économique dominant dans le monde, détrônant le Groupe des Sept (G7), le club des nations les plus riches qui comprend l'Allemagne, le Canada, les États-Unis, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie et le Japon. Sur la période 2008-2017, les BRICS ont représenté, en moyenne, 56 % de la croissance du PIB mondial (en 2005, \$ PPP). Les BRICS devraient continuer à représenter plus de la moitié de la croissance économique mondiale jusqu'en 2030. Leur poids dans le commerce mondial a presque triplé au cours des vingt dernières années. Leurs importations et exportations ont continué d'augmenter même dans un contexte de baisse des échanges mondiaux (2008-2016)<sup>78</sup>.

Il semble pertinent de souligner que l'un des acteurs-clés dans les performances remarquables de ce groupe de pays est précisément les PME. Leur participation au tissu social et au développement des chaînes de valeur mondiales dans lesquelles elles s'insèrent est un atout pour le dynamisme de ces économies.

Tentons d'abord une analyse comparative des PME de chacun des pays BRICS sachant que les critères utilisés dans ces pays sont très disparates, parfois même incompatibles, ce qui rend complexe, voire impossible, une analyse comparative objective. Malgré cette limite, nous présentons quelques données qui nous semblent intéressantes. Au Brésil, la classification et le terme « PME » ne sont pas couramment utilisés comme dans d'autres pays, mais l'appellation « MPEs » est utilisée pour les micro et les petites entreprises et « MGEs » pour les moyennes et les grandes entreprises. Les micro et les petites entreprises représentent 98 % des structures de la géographie économique brésilienne et contribuent à hauteur de 25 % du PIB et 16,2 millions d'emplois, soit 52 % des emplois formels<sup>79</sup>.

En 2015, les MPEs représentent 61 % des entreprises exportatrices du pays, dont 26,9 % de micro-entreprises et 34,1 % de petites.

Quant à la Russie, selon les chiffres de l'OCDE (2015b), ce pays a un faible taux d'enregistrement des entreprises puisque 31 sont enregistrées pour mille habitants, alors que des pays comme le Mexique (67 enregistrements) ou les États-Unis (102) présentent un taux bien supérieur. Sur le nombre d'entreprises enregistrées, 79,5 % sont des micro-entreprises, 19,8 % sont des PME et 0,7 % sont de grandes entreprises. On estime que les micro-entreprises et les PME contribuent ensemble à environ 30 % des

---

<sup>78</sup> Pour plus de détails, voir New Development Bank (2017), « BRICS 2017 : The Role of BRICS in the World Economy & International Development ». <https://reddytoread.files.wordpress.com/2017/09/brics-2017.pdf> (consulté le 19 février 2019).

<sup>79</sup> Observatoire Sebrae <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/go/observatorio-sebrae,b0a9d3810b7a5410VgnVCM1000003b74010aRCRD> (du 30 août 2017), « Stratégie de marché », (consulté le 20 septembre 2018).

emplois. Les PME russes représentent 32 % du volume des ventes nationales. En termes d'innovation, moins de 6 % des PME entreprennent une activité en vue d'innover. Le gouvernement russe actuel (2018), conscient de l'importance et des besoins des PME, a récemment annoncé un plan de soutien en leur faveur, avec la mise en œuvre du programme « 6.5 ». Ce programme vise à améliorer leur compétitivité afin que, d'ici le milieu de la prochaine décennie, leur contribution au PIB avoisine 40 % et que le nombre d'emplois passe de 19 à 25 millions de personnes<sup>80</sup>.

En Inde, les PME ont sans aucun doute été l'un des piliers de la croissance économique et ont déjà joué un rôle capital non seulement dans le développement du secteur des nouvelles technologies (TIC) mais aussi dans celui de l'économie dans son ensemble. Le ministère indien des Micros et PME (MSME<sup>81</sup>) estime qu'il existe 42,50 millions de micros et PME enregistrées et non enregistrées, ce qui représente 95 % des entreprises du pays. En termes d'emploi, les micros et PME formelles emploient 106 millions de personnes, soit 20 % de la population active du pays, estimée à 522 millions de personnes. Pour ce qui concerne la production industrielle, les PME représentent 40 % de la production du pays, un tiers des exportations, et contribuent pour 6,1 % au PIB industriel et 24,6 % au secteur des services. Les PME maintiennent un taux de croissance annuel moyen de 10 %. L'une des caractéristiques des PME en Inde est que, contrairement aux grandes entreprises, elles bénéficient de peu de prêts bancaires pour soutenir leurs investissements. Par ailleurs, de nombreuses entreprises, micros ou PME, optent pour rester dans l'informalité, évitant ainsi le paiement de taxes et impôts.

En Chine, le développement des PME est aussi très important pour la croissance économique en raison du dynamisme qu'elles apportent aux régions où elles sont implantées. Selon un rapport du Bureau national des statistiques de Chine<sup>82</sup> (2013), les PME sont responsables de 80 % des emplois urbains, contribuent pour 50 % aux recettes fiscales et leur poids dans le PIB chinois est d'environ 60 %. Malgré leur importance pour l'économie, l'un des principaux problèmes auxquels elles sont

---

<sup>80</sup> « Le gouvernement redémarre son soutien aux petites entreprises russes » (22 mai 2018). *Russia Business Today*. <https://russiabusinesstoday.com/economy/government-to-restart-support-for-russias-small-business/> (consulté le 10 octobre 2018).

<sup>81</sup> Indian MSME : Ministry of Micro, Small & Medium Enterprises, « ministère des Micro, Petites et Moyennes Entreprises », <https://msme.gov.in> (consulté le 2 février 2017).

<sup>82</sup> Bureau national des statistiques en Chine, 2013. <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2013/indexeh.htm> (consulté le 2 janvier 2019).

confrontées est de pouvoir accéder au crédit pour financer leurs activités. Pour combler cet écart, depuis 2017, le gouvernement a mis en place une série de mesures de soutien dans le domaine de l'exonération fiscale et de l'octroi de financement, visant ainsi l'accroissement de la vitalité des PME et, avec elle, celle de l'économie.

En Afrique du Sud, les PME ont été identifiées comme l'un des principaux moteurs de la croissance économique inclusive. Certains chercheurs estiment que 91 % des entreprises formelles sont des PME, qui fournissent environ 60 % des emplois dans la population active et contribuent à hauteur de 34 % au PIB. Outre leur contribution notable à l'économie, les PME encouragent la diversification par le développement de nouveaux secteurs, principalement les PME axées sur la technologie et l'innovation. Concernant les programmes publics sud-africains, il existe diverses initiatives concernant le financement, l'innovation ou l'exportation en faveur des PME, principalement de la part d'organismes tels que le *National Small Business Council* (Conseil national des petites entreprises), la *Ntsika Enterprise Promotion Agency* (Agence de promotion des entreprises Ntsika) et *Khula Enterprise Finance*<sup>83</sup>.

Nous présentons ci-dessous un tableau synthétique des données sur la contribution des PME dans les BRICS, ce qui nous permettra de mesurer la pertinence de cet acteur économique dans ces pays émergents.

**Tableau 1.10. Contribution des PME dans les BRICS, 2013**

	<b>Part du PIB</b>	<b>Part de l'emploi</b>	<b>Part des exports</b>
Brésil	25 %	52 %	1,03 %
Russie	32 %	30 %	< 1 %*
Inde	45 %**	40 %	30 %
Chine	60 %	82 %	68 %***
Afrique du Sud	34 %	60 %	6,6 %****

Source : Compilation réalisée par l'auteur, avec les sources suivantes :

\* Siora (Russian Agency for Support of SMEs, 2013) :

[http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/ermakov\\_-\\_eud\\_-\\_eng.pdf](http://www.liaa.gov.lv/files/liaa/attachments/ermakov_-_eud_-_eng.pdf) (consulté le 21 septembre 2018).

\*\* Businessinsider.in (11 août 2016) : <https://www.businessinsider.in/indian-smes-contribute-45-tocountrys-gdp-report/articleshow/52864199.cms> (consulté le 21 septembre 2018).

\*\*\* ecovis-beijin (4 juillet 2017) : <https://ecovis-beijing.com/investment/smes-china/> (consulté le 21 septembre 2018).

\*\*\*\* Anand *et al.* (2016).

<sup>83</sup> The Banking Association South Africa, <https://www.banking.org.za> (consulté le 19 septembre 2018).

Ces données sont intéressantes car elles permettent de constater qu'un poids important de l'économie mondiale est porté par les PME de ces pays émergents. Comme nous l'avons vu, leur importance ne cesse de croître, que ce soit en termes de contribution au PIB, à l'emploi et à la dynamique économique ou de constitution d'un tissu industriel solide et d'innovation dans certains secteurs, etc. Les gouvernements des BRICS sont conscients de leur responsabilité, de sorte que les politiques publiques en faveur de l'entrepreneuriat et plus spécifiquement des petites et moyennes entreprises sont à l'ordre du jour, par des programmes de financement, de formation, d'orientation des exportations, etc. Au-delà des efforts réalisés par les gouvernements, des obstacles subsistent pour les PME, principalement pour le financement et la gestion de l'innovation.

### **1.5.5. Les PME en Amérique latine**

Les PME et les micro-entreprises sont une composante indispensable du développement économique régional, représentant plus de 95 % des entreprises d'Amérique latine, plus de la moitié des emplois et un quart du PIB. Les opportunités de croissance pour les PME se multiplient chaque année de manière exponentielle, de même que s'accroissent les défis auxquels elles doivent faire face pour survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel, pour lequel elles sont obligées de s'intégrer dans le commerce régional et de s'engager de manière plus intensive dans des activités liées à l'innovation.

Les PME latino-américaines sont présentes dans tous les secteurs productifs – du commerce et de l'industrie aux services, de la santé aux systèmes financiers – et ont une influence importante sur la création du tissu social. En fait, on estime qu'environ 60 % des Latino-Américains travaillent dans des entreprises comptant cinq employés ou moins<sup>84</sup>.

Paradoxalement, malgré leur importance dans le dynamisme de la région, elles ont encore de nombreux défis à relever, principalement dans le domaine de la faible productivité et de la compétitivité, qui se traduit par une capacité insuffisante à innover et à exporter. Sur le plan administratif et légal, les PME latino-américaines présentent

---

<sup>84</sup> Banque de développement de l'Amérique latine, CAF (2016), « *América Latina: en busca de pymes más competitivas* », Amérique latine : à la recherche de PME plus compétitives. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/06/america-latina-en-busca-de-pymes-mas-competitivas/> (consulté le 13 juin 2016).

un taux élevé d’informalité. Au-delà de leur grande hétérogénéité, ces éléments se retrouvent couramment dans l’ensemble des PME d’Amérique latine.

Nous allons maintenant présenter quelques données spécifiques sur la situation des PME latino-américaines, telles que leur poids dans la démographie économique, leur productivité et leur contribution aux exportations, puis, pour conclure ce chapitre, nous aborderons la question de la mise en œuvre des politiques publiques dans la région.

**Tableau 1.11. Proportion d’entreprises (en pourcentage) selon leur taille en Amérique latine (2011) et moyenne des pays de l’OCDE (2014)<sup>85</sup>**

Pays	Micro	PME	Grande
Argentine	81,6	18	0,4
Brésil	85,4	13,5	1,0
Chili <sup>86</sup>	90,4	9,0	0,6
Colombie	93,2	6,5	0,3
Équateur	95,4	4,4	0,2
Mexique	95,5	4,4	0,2
Pérou	98,1	1,88	0,02
Uruguay	83,8	16,5	0,6
OCDE	91,8	8,0	0,2

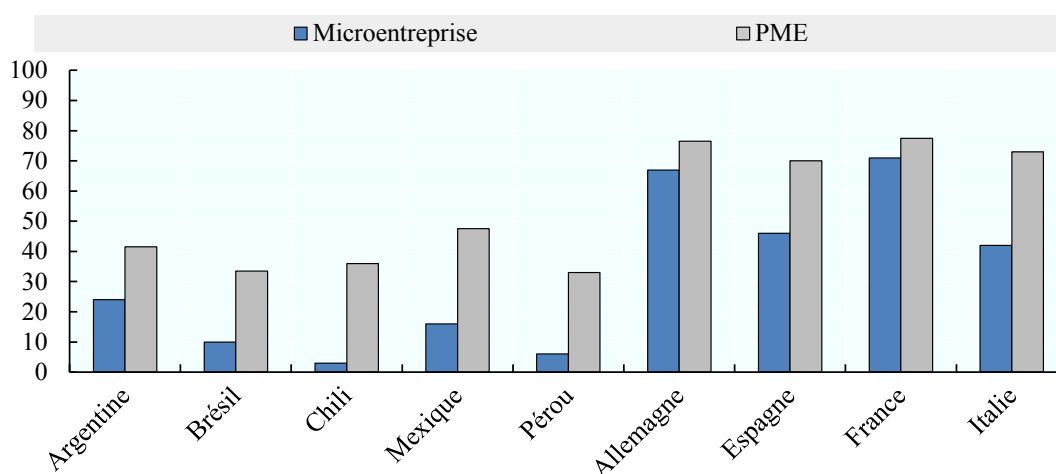
La majorité des entreprises du tissu productif correspond à des micro-entreprises : 80 à 95 % selon les pays, tandis que la présence des PME dans les pays d’Amérique latine est extrêmement disparate. Dans des pays comme le Pérou<sup>87</sup>, les PME représentent 3 à 5 % du total des entreprises alors que dans des pays comme l’Argentine, elles atteignent 18 %, ce qui montre l’hétérogénéité de la composition du tissu industriel des pays d’Amérique latine. Le poids des PME au Chili (9 %) est proche de la moyenne de l’OCDE (8 %).

<sup>85</sup> OCDE (2014) et OCDE (2017). Il est important de noter que les données sont harmonisées par l’OCDE afin de rendre comparable entre les pays la proportion des entreprises par taille. Les données pour les pays d’Amérique latine correspondent à l’année 2011 et la moyenne de l’OCDE à l’année 2014.

<sup>86</sup> Au Chili, en 2016, les PME représentent près de 24 % des entreprises, les micro-entreprises 74,5 % et les grandes 1,54 %. Source Service des impôts du Chili. [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html) (consulté le 10 janvier 2018).

<sup>87</sup> Au Pérou, le niveau d’informalité atteint près de 80 % du total des entreprises.

**Fig 1.10. Productivité relative de pays sélectionnés  
en Amérique latine et au sein de l'OCDE  
(en pourcentage, productivité des grandes entreprises = 100 %)**



Source : CEPAL (2010), repris de OCDE/CEPAL (2012, p. 49).

Ce graphique met en évidence les différences marquées entre la productivité des PME d'Amérique latine et celle des PME européennes. On constate d'une part que la productivité des PME latines n'atteint pas la moitié de la productivité des grandes entreprises, ce qui est très révélateur si l'on pense à l'effort que doivent faire les PME pour maintenir un niveau de compétitivité qui leur permette de continuer à fonctionner. D'autre part, les PME européennes affichent une productivité d'environ 80 % en comparaison de celle des grandes entreprises, et même les micro-entreprises européennes affichent une performance proche. En ce sens, il est essentiel que les pouvoirs publics prennent des mesures correctives pour promouvoir la productivité des petites entreprises latino-américaines, afin qu'elles puissent rester sur le marché, générer des activités de plus grande valeur, augmenter leur volume de ventes, augmenter le nombre d'employés, démarrer une activité à l'exportation, etc.

Un autre aspect lié précisément à l'environnement productif des PME en Amérique latine est leur faible niveau d'internationalisation. Wagner (2012) observe dans diverses études que le niveau de productivité des PME augmente avec l'activité d'exportation, c'est-à-dire que, une fois qu'elles entrent sur la scène mondiale en surmontant des obstacles et des difficultés de toutes sortes, leur productivité augmente.



**Tableau 1.12. Participation des entreprises aux exportations  
selon leur taille (en pourcentage)<sup>88</sup>**

	Argentine	Brésil	Chili	Mexique	Espagne	Italie	Allemagne	France
Micro	0,3	0,1	-	-	11,1	9	8	17
Petite	1,6	0,9	0,4	0,2	13,3	19	12	10
Moyenne	6,5	9,5	1,5	0,8	22,6	28	18	15
Grande	91,6	82,9	97,9	99	47,1	44	62	58

Source : OCDE/CEPAL (2012, p. 51).

On constate sans surprise que la participation des PME latino-américaines aux exportations est faible, tandis que leurs homologues européens confirment une présence plus importante sur les marchés mondiaux. Dans une étude régionale sud-américaine, Ferraro (2011) observe une différence notable dans la performance des PME à l'exportation, où celles-ci représentent en moyenne 8,4 % du total des produits exportés contre 91,6 % pour les grandes entreprises. Par ailleurs, l'auteur souligne catégoriquement que la contribution marginale des PME latino-américaines à l'exportation est due au manque de fonds de roulement, aux faibles niveaux de compétitivité et de productivité par rapport aux grandes entreprises du pays.

La situation des PME mexicaines n'est pas très différente de celles des autres pays d'Amérique latine. Même la contribution des PME aux exportations totales (1 %) est bien inférieure à celle des autres pays de la région. Cette piètre performance des PME à l'exportation est surprenante si l'on tient compte du fait que 70 % du PIB mexicain provient du commerce extérieur et qu'environ les trois quarts de leurs exportations sont destinées au marché américain *via* l'exportation réalisée par les *maquiladoras*. Ces entreprises « sont principalement des filiales de firmes étrangères installées le long de la frontière nord du Mexique, bénéficiant d'exonérations fiscales à l'importation de pièces pour assembler et exporter des produits finaux » (Villavicencio, 2004, p. 143). Elles utilisent de la main-d'œuvre locale bon marché qui travaille dans des conditions souvent très difficiles.

---

<sup>88</sup> Dans le cas du Brésil, cela ne comprend pas les microentreprises et les petites entreprises spéciales, qui représentent 6,6 % des exportations totales ; dans le cas du Chili, le chiffre pour les petites entreprises comprend les microentreprises ; dans le cas de l'Espagne, 5,9 % des entreprises de taille inconnue font défaut ; dans le cas de l'Allemagne, ce sont exclusivement des exportations intra-européennes.

Dans ce modèle d'exportation des *maquiladoras*, les PME ont une participation quasi nulle et doivent concentrer leurs efforts sur les produits et services au sein du pays, ce qui, bien sûr, affecte l'ensemble de l'économie du Mexique.

Enfin, il convient de souligner le cas des entreprises espagnoles et italiennes, dont la participation des PME à l'exportation (47 %) dépasse celle des grandes entreprises (44 %). Des exemples qu'il serait intéressant d'approfondir pour analyser les facteurs, historiques et actuels, qui expliquent cette situation exceptionnelle.

Il est ainsi important d'accroître la capacité d'exportation des PME non seulement pour promouvoir la croissance du PIB et de la productivité nationale, mais aussi parce que les entreprises exportatrices sont plus susceptibles de mener des activités d'innovation que celles qui se consacrent uniquement au marché intérieur (Wagner, 2012). L'accès des PME aux marchés internationaux accroît leur propension à innover : elles ont besoin de nouvelles technologies, de compétences technologiques accrues et de meilleurs modèles d'organisation et de commercialisation. L'OCDE (2014) confirme ce lien positif entre innovation, exportations et productivité pour les pays d'Amérique latine, entre autres.

Pour sa part, la Cepal (2013) considère l'innovation comme une « priorité absolue » pour renforcer les capacités des PME, et suggère que cette innovation soit fondée sur la formation des ressources humaines, l'amélioration de la qualité des produits et services<sup>89</sup>, l'accès à la technologie et la réduction des coûts. Cependant, nous ne devons pas oublier que les PME latino-américaines ont tendance à se concentrer sur des produits (commerce, services informels et fabrication de produits qui, en raison de leurs caractéristiques dans la région, exigent peu de connaissances. Ainsi, malgré l'hétérogénéité des PME de la région en termes de secteur d'activité et de taille, elles sont toutes confrontées aux mêmes contraintes en matière d'innovation. Les principales sont l'accès au crédit et à des ressources humaines qualifiées, une propension à l'exportation plus faible, une moindre capacité d'interaction avec d'autres entreprises et institutions pour la formation et la recherche en ressources humaines et une faible participation aux réseaux (OCDE, 2014).

Notons enfin que « la création d'une entreprise en Amérique latine prend, en moyenne, presque deux fois plus de procédures et plus de quatre fois plus de jours que

---

<sup>89</sup> Rappelons les propos de Catherine Mercier-Suissa (2012, p. 49), qui souligne que « dans une PME, la conviction du dirigeant sur l'importance de la qualité va permettre à l'entreprise d'assurer un développement pérenne ».

dans les pays de l'OCDE » (CAF, 2013, p. 192), ce qui, sans aucun doute, représente un frein à la création d'entreprise formelle (voir le tableau en annexe, tome II, p. 17).

### 1.5.6. Les PME dans le reste du monde

Tout au long de ce chapitre, nous avons présenté des données spécifiques sur l'importance des PME dans le poids des économies de différentes régions géographiques – Europe, BRICS, Amérique latine... Afin de compléter ce bref panorama, nous présentons quelques données sur l'importance des PME dans des régions comme l'Afrique, l'Asie et l'Océanie.

En Asie, les micro-entreprises et les PME occupent une place prépondérante puisqu'elles représentent plus de 97 % des entreprises de la région. Leurs performances en matière de contribution aux exportations sont très hétérogènes, avec d'un côté des pays comme l'Indonésie où les PME représentent 15,7 % des exportations et 60,3 % du PIB, et d'un autre des pays comme la Thaïlande dont les PME représentent plus du quart (26,3 %) des exportations et 39,6 % du PIB. Deux cas à souligner dans la région sont l'Inde et la Chine, où les PME sont responsables de 30 à 68 % des exportations, en plus du rôle prépondérant qu'elles jouent dans la dynamique des chaînes de valeur mondiales, dont la région est l'épicentre (Elms et Low, 2013).

Les PME occupent une place particulière en Afrique du Nord, en particulier dans la région MENA<sup>90</sup> : elles y représentent plus de 90 % de la géographie sectorielle, représentent plus des deux tiers de l'emploi formel et participent à une part importante de la valeur ajoutée. Il est évident que chaque pays de la région a ses spécificités, par exemple le Maroc, dont le tissu économique est dépendant à 96 % des PME et des micro-entreprises, principalement dans le secteur manufacturier et commercial, où les volumes de ventes annuels moyens se situent généralement autour de 4 000 € (45 millions de dirhams)<sup>91</sup>. Les PME sont particulièrement gourmandes en main-d'œuvre et, en raison de son coût élevé, ne disposent le plus souvent que de peu de capitaux.

---

<sup>90</sup> MENA est l'acronyme de « Middle East and North Africa », régulièrement utilisé dans les écrits académiques et d'affaires. Il désigne une grande région, depuis le Maroc au nord-ouest de l'Afrique jusqu'à l'Iran au sud-ouest de l'Asie, qui comprend généralement tous les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord.

<sup>91</sup> CDVM (2011), *Le financement des PME au Maroc*, 45 p.

En Afrique subsaharienne, les PME et les micro-entreprises jouent un rôle important au moins dans la démographie industrielle, où elles sont présentes à plus de 95 %. Cependant, leur contribution au PIB est souvent faible, par exemple au Rwanda (20,5 %) ou en Ouganda (18 %). En termes d'emploi, il existe d'importantes différences, par exemple entre l'Éthiopie où les PME contribuent à hauteur de 90 % des emplois, et la Tanzanie, où la participation atteint à peine 20 % (Muiruri Muriithi, 2017, p. 38). Parmi les explications possibles à ces performances disparates sont le faible niveau de qualification de la main-d'œuvre, l'accès difficile au capital, et le degré élevé d'informalité, trois éléments qui minent généralement la productivité et la performance de ces entreprises.

## Conclusion

Ce chapitre propose une première approche de l'univers des PME, un monde à la fois omniprésent dans nos sociétés, complexe, et à fort impact sur l'économie locale comme mondiale. Il a permis non seulement de replacer la question des PME dans son contexte, mais aussi d'interroger la manière dont ce sujet a été historiquement abordé dans la pensée économique, des approches libérales, marxistes et keynésiennes aux plus récentes. Cette étape de l'analyse de la pensée économique permet de faire une transition d'hier à aujourd'hui, où la PME intervient comme un acteur du tissu industriel et de l'économie, comme une source d'emploi, de socialisation, de génération de valeur et de développement.

Autour de la PME, il existe un certain nombre de questions naturellement interconnectées qui font partie de la complexité de ces entreprises et de l'écosystème environnant, comme la concentration économique, l'innovation, le cadre réglementaire, la formation, la productivité, les exportations... Autant de sujets qui peuvent représenter de formidables opportunités pour le PME, ou se transformer en obstacles qui rendent difficile la survie de ces entreprises.

Bien que les PME contribuent à la création d'emplois en période d'essor économique ou même de récession, elles restent des structures fragiles et vulnérables aux aléas et à la dynamique de l'économie et des personnes qui y travaillent. Leur petite taille et leur flexibilité devraient leur permettre de s'adapter facilement, mais trop souvent les défis qu'elles rencontrent génèrent leur instabilité, voire leur disparition.

Par ailleurs, leur taille « humaine » les oblige à prendre soin de ce qui constitue l'essence même de la PME, c'est-à-dire le « capital humain », leurs employés et leurs

dirigeants. Le dirigeant de l'entreprise est la PME, et la PME est son dirigeant – un dirigeant qui assume les risques et les difficultés d'une entreprise mais qui vit aussi des moments gratifiants, qui peut se réaliser au travers de ses activités, et même avoir une influence importante sur sa famille, ses employés, son environnement et sa région. Rappelons que l'une des caractéristiques des PME est leur ancrage et leur proximité territoriale par rapport aux grandes structures.

Bien que les entrepreneurs aient des motivations et un intérêt à leur propre développement, ils sont souvent confrontés à une série de difficultés qui limitent la croissance de leur PME, ainsi que l'étendue de leur activité. Plusieurs facteurs rendent difficiles l'innovation ou la possibilité de conquérir des marchés internationaux, principalement le manque de ressources financières et la qualité des ressources humaines qui, fréquemment, ne possèdent pas les compétences requises par les PME pour ce type de défi<sup>92</sup>. Ce manque de ressources, financières ou humaines, peut d'ailleurs entraîner la disparition de l'entreprise.

Enfin, il nous semble important de rappeler que, bien qu'elles soient un acteur économique profondément ancré dans l'histoire, nous ne savons que très peu de choses au sujet des PME, d'abord et avant tout par manque d'informations. Comme le précisent Audretsch et Thurik (2001), il est difficile d'étudier les PME en raison du manque de données (*lack of data*) sur ces entreprises, et l'une des principales contraintes est la difficulté d'accéder ou de construire des bases de données solides.

De plus, comme nous l'avons vu, il est difficile de définir avec précision ce que sont les PME. Il n'existe pas de consensus pour délimiter le périmètre de ces entreprises, entraînant des séries de statistiques et de données qu'il est particulièrement difficile de manipuler et de comparer aux niveaux national et mondial.

Ainsi, après avoir abordé ces thèmes dans ce chapitre et souligné l'importance des PME dans nos sociétés, nous allons maintenant nous approcher un peu plus encore du cœur de notre recherche, centré sur les PME chiliennes. Pour ce faire, nous allons aborder le Chili comme pays, avec son histoire, son contexte politique et économique. Nous souhaitons que cet éclairage global aide à mieux comprendre le Chili contemporain et le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les PME chiliennes.

---

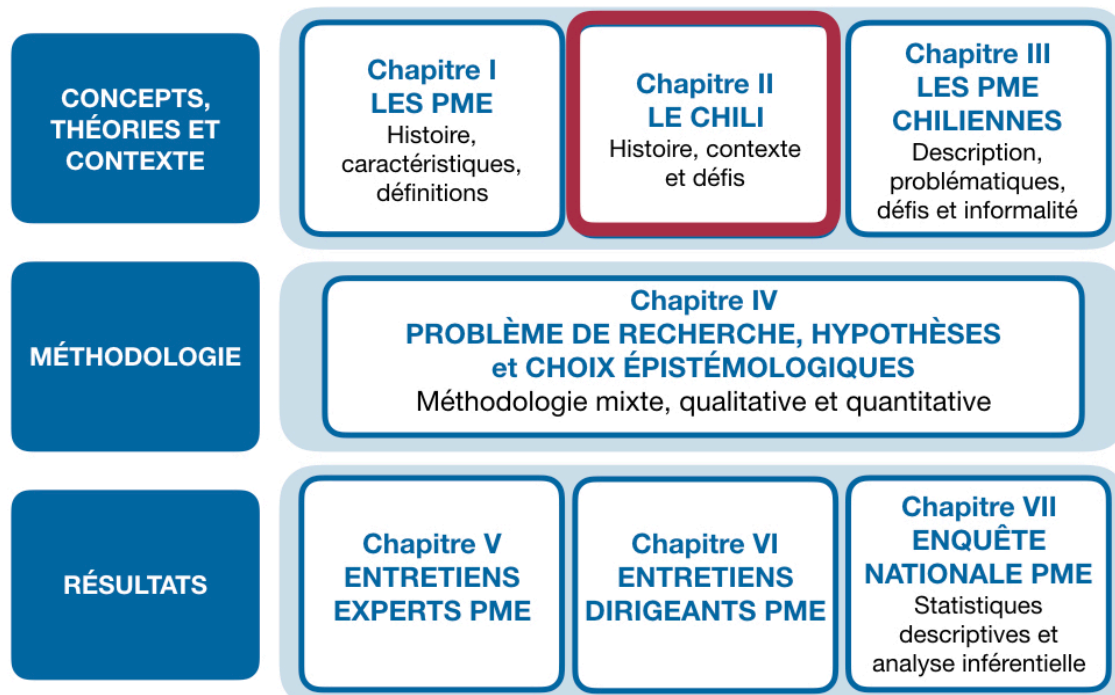
<sup>92</sup> On fait souvent référence au coût de la pénurie de talents. Selon une étude de Korn Ferry (*The Global Talent Crunch*, 2018), d'ici 2030, 1,5 million de profils hautement qualifiés manqueront à l'appel, représentant pour les entreprises françaises une ardoise de plus de 175 milliards d'euros. À l'inverse, la France pourrait connaître un surplus de plus de 1,7 million de salariés dont le niveau de formation est peu élevé, <https://www.kornferry.com/fr/challenges-fr/future-of-work-fr> (consulté le 6 février 2019).

## Chapitre II

### Le Chili : histoire, contexte et défis

---

#### INTRODUCTION GÉNÉRALE



#### DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE



## Chapitre II

### Le Chili : histoire, contexte et défis

---

L'histoire, l'économie et le développement sont souvent intimement liés. Au-delà des interprétations et des opinions personnelles que chacun peut avoir sur ces liens, il est intéressant de constater l'émergence d'études scientifiques qui cherchent à établir des corrélations entre les faits historiques et politiques et leurs conséquences sur nos sociétés actuelles. Comme le souligne Nathan Nunn<sup>1</sup> (2008) : « Ces dernières années, un ensemble de publications est apparu, examinant de manière empirique l'impact possible de l'effet des événements historiques sur le développement économique à long terme. »

Ainsi, sans prétendre réaliser un travail d'historien, nous nous pencherons dans ce chapitre sur les faits et les dates qui ont marqué le Chili et tenterons de dégager l'influence qu'ont pu avoir ces grandes échéances sur le développement du pays et, naturellement, sur l'économie, les entreprises et plus particulièrement les PME. Comprendre le contexte historique, politique et social dans lequel les PME naissent, se développent ou disparaissent nous a semblé important pour mieux appréhender leur rôle dans une société du XXI<sup>e</sup> siècle qui puise ses racines et ses défis dans les faits historiques et le contexte régional et national.

Ce chapitre est articulé autour de trois grands axes : le passé, le présent et les défis actuels et futurs du Chili.

Dans un premier temps, dans la partie 2.1, nous allons aborder d'une manière générale l'histoire de ce pays, et plus spécifiquement la période commençant avec l'arrivée des Espagnols et des *conquistadors* de diverses nationalités, qui ont bouleversé le paysage humain, social et politique de l'ensemble de l'Amérique latine. Nous nous attacherons à mettre en valeur le lien entre cet épisode de l'histoire du Chili et les conséquences sur les modèles économiques adoptés et sur le développement en général.

Ensuite, dans la partie 2.2, nous présenterons quelques données statistiques sur le Chili d'aujourd'hui, pour mieux cerner le contexte dans lequel les entreprises actuelles évoluent. Pays de contrastes, d'une formidable richesse et terre de profondes

---

<sup>1</sup> Nathan Nunn est un économiste canadien, professeur au département d'économie à l'université d'Harvard aux États-Unis. Ses travaux de recherche portent tout particulièrement sur les effets à long terme et les préjudices de la colonisation et de l'esclavage sur les pays d'Afrique, entre autres. Il étudie aussi l'importance et l'influence de l'histoire et de la culture sur le développement économique des pays.



inégalités, le Chili a souvent écrit son histoire dans une forte dualité qui reste, encore de nos jours, viscéralement ancrée dans la société.

Enfin, dans la partie 2.3, fort de ce qu'est le Chili à l'époque actuelle, nous explorerons les enjeux majeurs de son développement : quels sont les risques et les défis les plus importants au niveau social et humain ? Quelles sont les problématiques qui affectent l'économie et le développement économique ? Nous terminerons cette réflexion sur la possible contribution des PME à ces défis, tant au niveau économique qu'à celui de leur rôle comme acteur central du tissu social qui participe au développement d'une société tout entière.

## 2.1. Le contexte historique

« Le débat sur le rôle des institutions, de la géographie et du commerce a mis en avant le rôle potentiel de facteurs historiques dans de nombreuses facettes du développement. »

Remi Bazillier<sup>2</sup>

Divers travaux de recherche, notamment ceux de Nathan Nunn (2007, 2008), ont démontré l'importance des faits historiques dans le développement à long terme des pays. Nunn met en valeur la persistance historique de certains faits qui influencent encore de nos jours la dynamique sociale et économique des pays. Parmi les plus importants, on trouve la traite et l'utilisation des esclaves, la colonisation et ses pratiques de pillage, de destruction, d'appropriation des terres, de taxation, de commerce de marchandises et d'extraction. L'Afrique, par exemple, tout comme l'Amérique latine, n'échappe pas à cette « persistance historique ». Au Chili, comme nous l'évoquerons à la fin de ce chapitre, certaines caractéristiques de l'époque coloniale imprègnent toujours le modèle<sup>3</sup> économique et social en vigueur.

---

<sup>2</sup> Cours d'économie du développement, Remi Bazillier, Licence 3 ENS Cachan. Disponible à : [http://remi.bazillier.free.fr/ENS\\_ecodev\\_ch6new.pdf](http://remi.bazillier.free.fr/ENS_ecodev_ch6new.pdf). (consulté le 7 avril 2018)

<sup>3</sup> Nous pouvons aussi faire référence aux travaux de Robert Boyer (2012, p.1) sur la « Diversité et évolution des capitalismes en Amérique latine. De la régulation économique au politique » qui démontrent que « bien que marqués par ces caractéristiques communes, Argentine, Brésil, Chili et Mexique explorent des trajectoires largement originales qui ne résultent pas seulement de différences en matière de dotation en ressources naturelles mais plus encore de la formation des alliances politiques et des compromis institutionnalisés, implicites ou explicites, qui en dérivent. »

### 2.1.1 Une géographie qui façonne l'histoire

Connue aujourd'hui comme « la República de Chile », la République du Chili, son territoire fut à l'origine défini de manière exogène par les Espagnols puisque « les autochtones chiliens ne sont pas arrivés à former un État ou une nation homogène et compacte » (de Ramón, 2012). C'est donc un pays créé « à partir de rien », comme le définit le même auteur : une longue et étroite bande de terre qui s'étire aujourd'hui sur 4 300 kilomètres<sup>4</sup>, enveloppée par l'océan Pacifique, le désert d'Atacama et la cordillère des Andes, véritables frontières naturelles qui la séparent de ses voisins. D'où l'affirmation de plusieurs auteurs, dont l'écrivaine Isabel Allende (2003), présentant le Chilien et son identité typique comme un individu à la mentalité d'insulaire<sup>5</sup>, mentalité selon laquelle l'intégration au reste de la planète est perçue comme une longue et difficile route qui lie l'histoire, la politique, l'économie et la culture. Pendant des décennies, le Chili fut d'ailleurs réticent aux influences étrangères, bien qu'il ait fini par se rapprocher de celles qui semblaient les plus utiles pour atteindre les buts fixés par ses dirigeants et ses élites.

Cette géographie particulière comporte trois grandes zones : la cordillère des Andes à l'est, avec une série de hauts sommets qui dépassent les 6 000 mètres<sup>6</sup>, la vallée centrale, zone plate et de faible altitude, et la côte ouest qui donne sur l'océan Pacifique. Du nord au sud, la géographie chilienne est étroitement liée aux montagnes, depuis le haut plateau bolivien jusqu'au nord de la Terre de Feu dans le sud du pays, depuis le désert d'Atacama, l'un des plus arides au monde, jusqu'aux eaux glacées du détroit de Drake, ce large bras de mer qui sépare l'extrémité sud de l'Amérique du Sud de l'Antarctique et qui relie l'océan Austral, le sud-est de l'océan Pacifique et le sud-ouest de l'océan Atlantique.

Le Chili, c'est aussi plus d'une centaine d'îles, désertes ou habitées, proches ou éloignées du continent. Les plus connues sont celles de l'archipel de Juan Fernandez, les îles Desventuradas (îles de San Felix et San Ambrosio), les îles Salas y Gómez, et l'île

---

<sup>4</sup> Le Chili s'étend du Pérou au nord au cap Horn au sud, avec une largeur moyenne de 180 kilomètres (440 kilomètres au maximum à la latitude sud 52°21 S et 90 kilomètres au minimum à la latitude sud 31°37, au nord de la ville de Santiago).

<sup>5</sup> *La lejanía nos da a los chilenos una mentalidad insular y la portentosa belleza de la tierra nos hace engreídos*, « L'éloignement donne aux Chiliens une mentalité insulaire et la beauté prodigieuse de la terre nous rend arrogants » (Allende, 2003, p. 9).

<sup>6</sup> 6 891 mètres pour le volcan Nevado Ojos del Salado au sud du désert d'Atacama, c'est le deuxième plus haut sommet d'Amérique, après l'Aconcagua en Argentine (6 962 m).

de Pâques en Polynésie, connue dans le monde pour ses *Moai*, grandes statues de pierre, témoins d'une civilisation polynésienne et de rites ancestraux encore ancrés dans la mémoire des « Rapa Nui » d'aujourd'hui, descendants et survivants des navigateurs qui peuplèrent cette île durant le premier millénaire.

Ces deux territoires, continental et insulaire, représentent près de 757 000 km<sup>2</sup>, plus que la Grèce, le Portugal, la Suède et la Suisse réunis, plus même que l'Espagne (504 645 km<sup>2</sup>), la France (632 834 km<sup>2</sup>)<sup>7</sup>, l'Angleterre (130 279 km<sup>2</sup>), ou l'Italie (301 338 km<sup>2</sup>), considérés individuellement. Le Chili revendique aussi sa souveraineté sur une partie importante de l'Antarctique, 1 250 millions de km<sup>2</sup>, ce qui ferait de lui l'un des plus grands pays de la Terre.

Les premiers Espagnols se sont mélangés avec la population native indigène, principalement Mapuche ou Araucan. Le mélange espagnol/indigène est présent dans environ 92 % de la population. La toute première immigration européenne n'a pas été réellement importante, comme ce put être le cas dans d'autres pays de l'Amérique latine, principalement car le Chili ne s'est fait mieux connaître en Europe qu'à partir du XIX<sup>e</sup> siècle.

### **2.1.2. L'époque précolombienne**

On sait peu de choses sur ce qui se passait réellement au Chili avant l'arrivée des *conquistadors*. De nombreux récits des Indiens natifs, Mapuches, Onas, Alacalufes, Patagones, Fueguinos dans le sud, Huiliches dans le centre et Incas ou Aymaras dans le nord, ont été perdus, ou plus souvent déformés par les regards occidentaux qui colportèrent une vision eurocentrée. De plus, les guerres liées à la Conquête, les longues périodes d'esclavagisme et les maladies exogènes ont décimé une grande partie des populations, faisant ainsi perdre un précieux savoir qui aurait permis de mieux comprendre et connaître ces peuples autochtones<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> La superficie peut changer si l'on considère les surfaces cadastrales ou géodésiques (IGN), et si l'on inclut la Corse dans les calculs ou même les Dom-Tom et leurs extensions maritimes.

<sup>8</sup> Un exemple dramatique – il y en a malheureusement beaucoup d'autres –, est celui de l'île de Pâques, découverte par le navigateur hollandais Jacob Roggeveen le 5 avril 1722. L'île connut une succession de drames, enlèvements et maladies, qui firent drastiquement baisser sa population, originellement estimée à plus de 15 000 habitants, à 111 individus, recensés par Alphonse Pinart en 1877.

Aujourd'hui seuls les travaux de recherche et les publications des archéologues et historiens nous permettent d'éclairer ce que fut le passé précolombien de ces *pueblos originarios*, ces « peuples originaires ».

D'où proviennent donc ces populations ? Une théorie assez courante et acceptée est que les Indiens du sud du Chili seraient arrivés en Amérique du Nord environ 15 000 à 12 000 ans avant J.-C., traversant le détroit de Béring et descendant ensuite vers le sud lors de vagues migratoires successives. Une autre théorie avance qu'ils soient arrivés par la mer venant d'Asie, avec des escales en Polynésie. S'il est possible que les Polynésiens, et probablement les habitants de l'île de Pâques, aient navigué jusqu'à la côte du Chili ou celle du Pérou, cela ne signifie pas pour autant que les populations indiennes sud-américaines proviennent de cette partie de l'océan Pacifique.

Les principales activités de ces peuples précolombiens étaient liées à l'agriculture, l'élevage, la pêche et la chasse. L'artisanat était aussi important, ainsi que l'exploitation de certains minéraux comme l'or, le cuivre et le bronze, entre autres.

### **2.1.3. La découverte luso-espagnole**

Bien avant le premier *conquistador* qui explora les terres qu'on connaît maintenant comme faisant partie du Chili, le marin portugais Fernão de Magalhães, Fernand de Magellan, avait entrepris de nombreux voyages, ayant même réalisé la première circumnavigation connue de l'histoire, achevée en septembre 1522. Pierre Chaunu (1969) écrit d'ailleurs à ce sujet : « Jamais le monde n'a été aussi grand qu'au lendemain du périple de Magellan. »

Magellan était au service du roi d'Espagne, ce qui explique que les terres qu'il découvre en 1520, dont le sud Chili, devinrent *de facto* propriété espagnole. La ligne océanique, qui permettait aux expéditions des marins en route vers le sud de passer de l'océan Atlantique à l'océan du Sud<sup>9</sup>, fut nommée détroit de Magellan. Ce détroit de 611 kilomètres est le plus long et le plus important passage naturel entre l'océan Atlantique et l'océan du Sud, rebaptisé « Pacifique » par Magellan eu égard à la violence des vagues du détroit qui porte désormais son nom. Magellan explora aussi les territoires qu'il nomma « Patagonia ». Un des mythes liés à ce nom est dérivé de la

---

<sup>9</sup> Ce passage permettait une navigation plus sûre que celle contournant le cap Horn au sud et réputé dangereuse pour ses fortes tempêtes.

façon dont furent nommés les natifs Tehuelches, les « Patagons<sup>10</sup> », à cause de leur imposante taille<sup>11</sup> et des énormes empreintes laissées par leurs pieds. Ce territoire fut longtemps connu comme « la Terre des grands pieds », ou la *regio gigantum*, la « région des géants », habitat d'un peuple que même les Mapuches qualifiaient de « rebelles et insoumis ».

Quand les membres de l'expédition de Magellan suivirent le détroit, ils remarquèrent un nombre important de feux de bois sur les côtes et le long des canaux, ce qui leur permit de détecter rapidement la présence d'humains dans cette région à laquelle ils donnèrent le nom *Tierra del Fuego*, la « Terre de Feu ». Cette région était habitée depuis près de 10 000 ans par les tribus Mánekenks, Selknam, ou Onas<sup>12</sup>, qui étaient principalement chasseurs-cueilleurs, ainsi que par les Yagans et Alakufs ou Kaweskars, tribus de chasseurs et pêcheurs nomades vivant dans les nombreux canaux de la Terre de Feu.

#### 2.1.4. La conquête

Après l'arrivée de Christophe Colomb et des Espagnols en 1492, la conquête de l'Amérique latine débuta dès la fin du xv<sup>e</sup> siècle, d'abord avec des phases de découverte, d'exploration et de contacts avec les autochtones, parfois amicaux, souvent meurtriers. Puis, peu à peu durant le xvi<sup>e</sup> siècle, les *conquistadors* détruisirent en grande partie les principaux empires, aztèque, inca puis maya.

La conquête de l'empire aztèque par Hernán Cortes se déroula principalement entre 1518 et 1521. Pour sa part, Francisco Pizarro, qui, avec trois de ses frères, entreprit pour le compte de l'empereur Charles Quint la conquête du Pérou et des territoires environnants, conquiert l'empire inca en 1530.

---

<sup>10</sup> Une des hypothèses fait remonter ce nom à celui d'un personnage du roman de chevalerie *Primaleón de Grecia*, appelé « Patagon ».

<sup>11</sup> Antonio Pigafetta, noble italien et chroniqueur du voyage de Magellan, relate la rencontre avec un autochtone qu'il décrit comme un géant « tant grand que le plus grand de nous ne lui venait qu'à la ceinture » (cité par Ehrengardt, 2013) et Amerigo Vespucci de confirmer : « N'importe lequel d'entre eux, à genoux, était plus grand que moi debout. » Aujourd'hui, on sait que la taille de ces habitants était somme toute normale, mais le mythe a perduré longtemps en Europe.

<sup>12</sup> Ces tribus sont aujourd'hui majoritairement disparues. Nous avons eu le privilège de rencontrer et d'interviewer Enriqueta Gastelumendi, en janvier 1995, dans la ville d'Ushuaia à l'extrême sud de l'Argentine. Considérée comme une des dernières descendantes directes du peuple Selknam, Enriqueta s'est éteinte en 2004.

On a longtemps affirmé que les civilisations précolombiennes reçurent les Espagnols ou les Portugais comme s'ils étaient des dieux, notamment à cause du cheval, des armures et des armes, ce qui permit aux *conquistadors*, dans de nombreux cas, de maîtriser rapidement la situation et d'avoir raison de dizaines de milliers d'Indiens, qui avaient militairement toutes les chances de repousser l'envahisseur, sauf s'ils succombaient aux pouvoirs sacrés et divins qu'inspiraient les nouveaux venus. Le plus souvent, les Indiens, croyant être visités par leurs dieux, furent plutôt accueillants et ils cédèrent peu à peu le contrôle des royaumes, qui avaient pourtant atteint un niveau de développement et d'organisation sociale sophistiqués. Les Indiens devinrent alors rapidement des esclaves des blancs et, à quelques exceptions près, notamment chez les Incas et les Mapuches, se révoltèrent très peu. Les Mapuches<sup>13</sup>, « Peuple de la terre » en mapudungun, leur langue, sont des communautés autochtones de la zone centre-sud du Chili et de l'Argentine, connues également sous le nom d'Araucans.

À la suite de la conquête du Pérou, l'exploration et la conquête du Chili débutèrent à partir de 1535 et 1536. Cette période s'inscrit dans un contexte bien particulier de rivalités et de luttes pour le pouvoir et se solda par l'implantation partielle des Espagnols. Au Pérou, une fois conquis en partie l'empire inca vers 1533, et voulant, en toute apparence, se débarrasser de son allié, Francisco Pizarro envoya Diego de Almagro vers les territoires du sud, au-delà d'un vaste désert. L'expédition d'Almagro quitta la ville de Cuzco en 1535, avec quelques centaines d'Espagnols, plusieurs milliers d'esclaves indiens et l'illusion de nombreux trésors qu'ils espéraient découvrir. Ils arrivèrent en 1536 dans la vallée de l'Aconcagua. Puis « Almagro envoya plusieurs expéditions de reconnaissance du territoire, où il ne trouva pas les richesses qu'il cherchait. Cette situation, suite à une désastreuse traversée de son armée vers le Chili et à la possibilité certaine de régner sur la riche région du Cuzco, ont convaincu Almagro de décider de son retour au Pérou et de se désister de son expédition au Chili » (Aldunate *et al.*, 2002, p. 87) Ainsi, cette première aventure chilienne échoua et Diego de Almagro rentra les mains vides à Cuzco en 1537. C'est là que les conflits redoublèrent avec Francisco Pizarro et sa famille. Almagro est mis aux arrêts et décapité en 1538 par Hernando Pizarro, un des frères de Francisco Pizarro qu'Almagro avait fait emprisonner un an auparavant.

---

<sup>13</sup> Les Mapuches ont affronté les Espagnols pendant près de trois siècles. En fait, la couronne espagnole prit en partie possession de l'Araucanie peu de temps avant l'indépendance chilienne, au prix de nombreuses batailles dont les traces subsistent encore aujourd'hui dans la mémoire des Mapuches, d'où les rapports complexes que certaines communautés entretiennent encore aujourd'hui avec l'État chilien.

C'est à cette même période qu'apparut un personnage important de l'histoire coloniale du Chili, l'Espagnol Pedro Gutiérrez de Valdivia. Dès son arrivée au Pérou en 1536, à l'âge de 36 ans, le soldat Pedro de Valdivia entra au service de Francisco Pizarro, qui cherchait à mettre un terme aux conflits liés à la rébellion des natifs. Grâce à ses talents militaires, Valdivia fut généreusement récompensé et bénéficia ainsi de ressources financières suffisantes pour assurer son statut de *Teniente Gobernador*, c'est-à-dire de lieutenant-gouverneur. Cependant, son esprit aventurier et son ambition le conduisirent à entreprendre d'autres conquêtes. Pizarro l'autorisa alors à diriger un nouveau voyage pour conquérir le Chili. Probablement à cause des mauvais souvenirs laissés par l'expédition d'Almagro, Valdivia parvint difficilement à rassembler une poignée d'Espagnols et un millier d'Indiens.

Ils quittèrent Cuzco en janvier 1540. Vers la fin de l'année, Valdivia et ses hommes arrivèrent dans la vallée de la rivière Mapocho, où il fonda une première ville, Santiago de la Nueva Extremadura, nom donné en mémoire de l'apôtre espagnol Saint-Jacques (Santiago) et de la province espagnole, l'Estrémadure, région d'origine de Pedro de Valdivia. « Finie la configuration de l'échiquier avec la création de la place d'armes, les bâtiments publics autour et l'attribution des terrains aux *conquistadors* notables, Valdivia fonda la ville le 12 février 1541, sous le nom de Santiago de Nouvelle Estrémadure » (Aldunate *et al.*, 2002, p. 94).

Peu de temps après, le 11 septembre 1541, les Indiens Picunches, sous le commandement de Michimalonco, attaquèrent la ville, détruisant de nombreux bâtiments par le feu. Ces attaques étaient facilitées par des divisions, conspirations et conflits internes qui existaient alors entre *conquistadors*<sup>14</sup>. La même année, la capitainerie générale du Chili<sup>15</sup> fut créée. Elle s'étendait principalement sur les territoires actuels allant du désert d'Atacama au détroit de Magellan et dépendait de la vice-royauté du Pérou et de la Real Audiencia du Chili.

Valdivia, malgré le peu de troupes disponibles, ne se découragea pas et commença, avec l'aide de renforts en provenance du Pérou, à étendre le processus de colonisation initié avec la création de la ville de Santiago.

---

<sup>14</sup> L'attitude des *conquistadors* est souvent illustrée par cette phrase citée par Gabriel Martínez (2014) : «*Dios está en el cielo, el rey en España y yo estoy aquí. La esencia del conquistador español*» (« Dieu est dans le ciel, le roi en Espagne et moi, je suis là. L'essence du conquistador espagnol »).

<sup>15</sup> Connu comme le « Royaume du Chili » durant l'époque coloniale, elle était rattachée lors de sa création à la vice-royauté du Pérou. La capitainerie générale du Chili disparaît avec l'indépendance du pays en 1818.

En 1547, Valdivia voyagea à nouveau au Pérou, et grâce à des imbroglios politiques, fut nommé gouverneur et capitaine général de la *Nueva Extremadura*, avec attribution d'un budget et d'un territoire allant de ce qui est aujourd'hui la ville de Copiapo jusqu'à Osorno. Durant ses séjours au Chili, il fonda plusieurs villes comme, parmi les plus importantes, La Serena, Concepción, la Imperial et la ville de Valdivia, accomplissant ainsi son rêve de « conquérir ce que l'on pensait être la terre la plus pauvre du Nouveau Monde », « où il n'y avait pas moyen de nourrir plus de cinquante voisins » (Barros Arana, 2014). Pedro de Valdivia, poursuivant les combats de la guerre d'Arauco<sup>16</sup>, fut capturé par le chef mapuche Lautaro durant la bataille de Tucapel, en décembre 1553, et décède lors de sa captivité. Un de ses lieutenants, Francisco de Villagra, poursuivit la conquête du territoire de 1554 à 1557, conquête qui s'acheva partiellement en 1561, même si les conflits avec les Mapuches ou d'autres peuples se poursuivirent encore de nombreuses années.

À partir de 1557, le nouveau gouverneur espagnol, Garcia Hurtado de Mendoza, déclara prendre possession de tout le territoire chilien au nom du roi d'Espagne et poursuivit les batailles et l'exploration du territoire chilien vers le sud, où commencèrent alors à s'installer des populations créoles<sup>17</sup>, indiennes, et quelques Espagnols.

### 2.1.5. Charles Quint et l'Encomienda

Diego de Almagro, malgré l'échec de son expédition au Chili, avait envoyé une lettre à Charles Quint décrivant les « merveilles de ce pays » et les grandes possibilités de développement de l'agriculture dans la zone qui allait de Valparaiso jusqu'au Biobío, frontière des terres de la nouvelle *Capitanía General de Nueva Extremadura*, dénommée plus tard « Chili ». Cette lettre, arrivée en Espagne par la lente voie hiérarchique entre les deux mondes, provoqua un engouement et une première

---

<sup>16</sup> Considérée comme étant l'une des guerres les plus longues au monde, elle est estimée à 290 années si l'on tient compte des premiers conflits, en 1536, jusqu'au traité de paix en 1825. Mais la fin de ce long conflit est difficile à dater, certains auteurs la situant en 1883 avec l'occupation de l'Araucanie, d'autres affirmant qu'il dure encore aujourd'hui, animé par des heurts fréquents entre l'État chilien et les Mapuches. Ce que l'on appelle la « pacification de l'Araucanie » a été en fait un véritable génocide.

<sup>17</sup> Créole : « personne de race blanche, d'ascendance européenne, originaire des plus anciennes colonies d'outre-mer » (Centre national de ressources textuelles et lexicales du CNRS, <http://www.cnrtl.fr/definition/créole>) (consulté le 20 novembre 2017).



immigration d'Européens venant des comarques<sup>18</sup> agricoles, pour exploiter ces richesses naturelles vantées de manière mirobolante. C'est ainsi que Basques et Andalous s'engagèrent pour venir combattre les Indiens du Chili pour la gloire de l'empire de Charles Quint.

Lorsque Charles Quint entreprit la campagne de Flandre, il dut faire face à d'importantes dépenses, nécessaires à la conquête des Pays-Bas. Or, durant cette même période, l'or en provenance du Nouveau Monde commençait à se faire plus rare. Ayant besoin de fonds, il instaura l'*encomienda*<sup>19</sup> : il proposait de payer la solde des officiers en mettant à disposition des terres, parfois même de vastes propriétés aux centaines d'hectares ; certains colons pouvaient aussi bénéficier de cette pratique, à la condition de s'engager à l'évangélisation des Indiens qui y habitaient et d'occuper les soldats à l'agriculture plutôt qu'à la guerre. En effet, selon Charles Quint, l'évangélisation devait permettre un temps de paix et de prospérité.

Bien que le modèle colonial fût principalement fondé sur l'extractivisme, l'économie chilienne<sup>20</sup>, peu après la conquête, se concentra sur l'agriculture, l'élevage et la pêche. Ceci eut bien sûr des conséquences sur le Chili actuel, comme nous le développerons dans les parties 2.2 et 2.3 de ce même chapitre.

Ainsi, l'activité économique se caractérisa par l'importance de la production agricole issue des *encomiendas*, dans lesquelles les grands administrateurs<sup>21</sup> de terrains disposaient d'une main-d'œuvre qui ne leur coûtait que la nourriture, le logis et l'effort d'évangélisation. Il résulta de ce modèle d'organisation une importante concentration des capitaux entre les mains des *encomenderos*, lesquels, peu à peu, s'installèrent à Santiago. Là, ils développèrent de nouvelles activités liées à l'importation et au commerce de biens d'ameublement, de décoration et de vêtements.

---

<sup>18</sup> Les comarques sont des divisions territoriales ou administratives dans certains pays de culture espagnole ou portugaise (*comarca* en espagnol).

<sup>19</sup> « Dans les colonies espagnoles d'Amérique, la Couronne, à travers ses représentants, "confiait" (*encomendar*) un certain nombre d'Indiens à un colon espagnol (*encomendero*) en récompense de ses services ; l'*encomendero* percevait, en or, en nature, ou en travail, le tribut dû à la Couronne par les Indiens, qu'il devait en contrepartie protéger, convertir au christianisme et "civiliser". » « Encomienda », *Encyclopædia Universalis*, <http://www.universalis.fr/encyclopedie/encomienda> (consulté le 5 février 2019).

<sup>20</sup> L'industrie minière se développe à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et notamment après la Guerre du Pacifique entre le Chili et la Confédération Pérou-bolivienne, puisque de nombreuses mines se trouvent dans les territoires annexés par le Chili.

<sup>21</sup> La terre appartient toujours à la Couronne espagnole mais elle est mise à disposition de l'*encomendero*.

Le droit de propriété imposé par la métropole espagnole considérait que seul l'enfant aîné héritait du titre d'*encomendero* et continuait ainsi à développer les affaires agricoles de la famille. Cette réglementation généra alors une nouvelle dynamique, portée par des personnes nées dans une famille espagnole, mais ne bénéficiant pas directement des biens de production de la famille ni du titre d'*encomendero*. Nombreux devinrent alors professionnels ou commerçants, à la suite de leurs études en Europe, et cette « nouvelle caste » développa des échanges commerciaux avec l'Europe et, notamment, l'Angleterre, se constituant comme une bourgeoisie locale émergente. Cela se fit contre la volonté de la métropole espagnole qui imposait toujours le contrôle exclusif du commerce des Indes espagnoles avec la *Casa de Contratación de Sevilla*<sup>22</sup>.

Cette caste *criollo*, « créole », qui ne bénéficiait ni des privilèges des Espagnols nés en métropole, ni de ceux des aînés héritiers des titres, ni de la jouissance des propriétés et de la main-d'œuvre d'une *encomienda*, grandit et s'unit pour chercher une libéralisation du commerce avec l'Europe. Surgirent alors de nouvelles idées politiques influencées par le contact avec le reste de l'Europe et, notamment, avec la France<sup>23</sup>, les États-Unis et leurs courants révolutionnaires, qui bouleversent peu à peu le paysage ibéro-américain avec le refus croissant de n'être qu'une colonie de la Couronne espagnole.

### 2.1.6. L'époque coloniale

Entre 1560 et 1810 environ, le Royaume du Chili resta sous dépendance espagnole et dut toujours faire face à de nombreux conflits internes, perdant même, avant de les reconquérir, des territoires du sud. Durant cette période, une partie du pays était toujours dominée par les Mapuches, le fleuve Biobío, long de 380 kilomètres, traçant une frontière naturelle entre le gouvernement colonial et les Indiens. Les conflits omniprésents obligèrent les dirigeants espagnols à se doter d'une armée permanente pour faire face aux conflits et aux destructions de villes ou forts habités par les colons.

---

<sup>22</sup> La Casa de Contratación de Sevilla est une administration coloniale espagnole fondée à Séville en 1503. Son rôle était, entre autres, de contrôler tout le commerce de l'empire espagnol. On y payait le *quinto real*, impôt de 20 % pour la Couronne sur tous les produits en provenance de l'Amérique espagnole exportés en Espagne <http://www.hispanidad.info/contratahisp.htm>, (consulté le 5 février 2019)

<sup>23</sup> On assista alors à un mouvement francophile et à une influence croissante des idées défendues par Napoléon Bonaparte.

Le XVII<sup>e</sup> siècle fut particulièrement difficile pour le Chili ; ses habitants furent alors confrontés à une série de désastres : nombreux dirigeants espagnols incompetents ou corrompus, épidémies, tremblements de terre, attaques de corsaires anglais et hollandais, ainsi que la terrible et longue guerre d'Arauco. Tant et si bien que « le Chili coûtait à l'Espagne plus de soldats et d'argent que tout le reste de l'Amérique » (Frías Valenzuela, 2013). À partir de 1623, les Hollandais tentèrent de s'approprier l'île de Chiloe, des régions du Pérou ainsi que du Brésil, aggravant les tensions dans les territoires conquis par les Espagnols. Des flibustiers attaquèrent les côtes chiliennes du nord, la Serena fut pillée et incendiée en 1680 par Bartholomew Sharp puis, en 1686, Edward Davis attaqua les côtes du Pérou et la ville de La Serena.

Les différents gouverneurs du Chili rencontrèrent beaucoup de difficulté à exercer leur autorité, devant composer avec des rivalités de pouvoir entre les militaires et l'aristocratie espagnole émergente, mêlée aux descendants des *conquistadors*.

On assiste aussi à un fort métissage entre les colons et les Indiens, et à l'arrivée de petits groupes d'esclaves d'origine africaine. C'est donc une nouvelle société qui se développe au Chili, composée d'Espagnols, d'Indiens, de métisses et d'esclaves en provenance d'Afrique. Cette société tente de s'organiser autour des principaux pouvoirs de l'époque, militaire, religieux et celui de la Couronne espagnole.

De nombreux paysans, toujours sous le régime de l'*encomienda*, fournissent des produits agricoles, principalement issus de la culture des céréales, de la vigne ainsi que de l'élevage des bovins, mules, chèvres et moutons. Le XVII<sup>e</sup> siècle est connu au Chili comme le « siècle du suif », en raison de l'importante production du suif ainsi que du cuir issu de l'élevage des animaux et de son exportation vers le Pérou. Le marché de la laine et du tissu commence aussi à se développer à cette époque. Le travail artisanal, délaissé par les Espagnols, est principalement pratiqué par les Indiens, les métisses et les esclaves africains. L'exploitation des quelques mines d'or se développe, ainsi que celle du cuivre dans la région de Coquimbo. Selon l'historien Francisco Frías Valenzuela (2013), toutes ces activités ont contribué à « créer l'habitude du travail, conquête mille fois plus précieuse que la richesse ».

Le commerce extérieur est principalement effectué avec le Pérou. Le Chili y exporte surtout du suif, de la graisse, du cuir et de la viande séchée, ainsi que quelques produits agricoles. Il importe, *via* le Pérou, des marchandises en provenance d'Europe, comme des tissus, des meubles et des miroirs, ainsi que du sucre et du riz. Un marché noir s'établit aussi avec Buenos Aires qui fournit illégalement des produits européens par les sentiers de la cordillère des Andes. Quelques bateaux provenant de Chine et des

Philippines réalisent des échanges commerciaux proposant de la soie, des épices contre du cuivre, de l'or et de l'argent chiliens.

À partir de 1683, l'abolition partielle de l'esclavage permet d'établir des relations nouvelles et différentes avec les Indiens du pays, même si les blessures et les drames vécus sont encore omniprésents dans la mémoire collective. La décadence de l'Espagne au XVII<sup>e</sup> siècle et l'émergence du Siècle des Lumières au XVIII<sup>e</sup> siècle entraînent de profonds changements dans l'organisation sociale et politique du Chili, qui reste cependant une colonie stratégique pour les Espagnols. En effet, elle protège le détroit de Magellan et fournit, au Pérou notamment, de nombreuses ressources naturelles. Pour préserver l'exclusivité du commerce et des impôts avec la Couronne, les ports du Chili sont interdits aux navires non espagnols.

Au XVIII<sup>e</sup> siècle ouvrent de nombreuses écoles et collèges par les jésuites<sup>24</sup> ; de gouverneurs fonctionnaires civils sont nommés, moins centrés sur la vie militaire et plus soucieux de développer l'administration espagnole au sein du pays. Parmi eux, l'Irlandais Ambroise O'Higgins, gouverneur du Chili de 1787 à 1796, commerçant de son état, qui participe à la fortification de la ville de Valdivia et commence une brillante carrière militaire qui lui octroie le titre de marquis d'Osorno et de vice-roi du Pérou de 1796 à 1800. Au Chili, il crée de nombreux centres miniers, maritimes et agricoles, et décide la construction de routes et chemins<sup>25</sup>. En 1791, il participe à l'abolition de l'*encomienda*, interdisant alors le travail obligatoire des Indiens. Son fils, Bernardo O'Higgins, participe activement à l'indépendance du Chili, ce qui cause la destitution d'Ambroise O'Higgins en 1800, lequel décède un an plus tard à Lima. Peu avant sa mort, en 1798, le marquis d'Avilés, gouverneur du Chili, est entré en conflit avec lui. C'est dans ce contexte que le roi d'Espagne Carlos IV déclare le Chili indépendant du vice-royaume du Pérou.

Le XVIII<sup>e</sup> siècle a été, pour le Chili, le « siècle du blé ». Les vallées fertiles de ce pays se sont transformées en grenier à blé pour le Pérou. La forte demande de céréales et autres produits agricoles, comme la vigne et le vin, mirent en exergue le faible rendement<sup>26</sup> de l'agriculture et la nécessité de limiter les exportations pour faire face à la demande croissante dans le pays. Le Chili développa aussi fortement l'élevage de chèvres, cochons, moutons et bovins ainsi que la production du suif, de graisse et de

---

<sup>24</sup> Écoles et collèges où tout livre étranger était interdit.

<sup>25</sup> Notamment la route reliant Santiago à Valparaiso.

<sup>26</sup> Sauf dans les haciendas dirigées par les jésuites, qui pratiquaient une agriculture plus moderne.

viande séchée. L'élevage de chevaux prit aussi un essor important. Les haciendas dominaient le paysage agricole ; certaines, les latifundia, étendaient leur superficie sur plusieurs milliers d'hectares et employaient les *peones e inquilinos*, des ouvriers agricoles et des locataires. Les *peones* étaient des métisses ou des Indiens salariés, qui remplacèrent peu à peu les Indiens des *encomiendas*. Les *inquilinos*, principalement des métisses ou des Espagnols pauvres, louaient des terres, souvent à la périphérie des haciendas, pour y vivre et développer l'agriculture et l'élevage. Les *inquilinos* servaient aussi de main-d'œuvre dans les haciendas lors des grandes récoltes ou des abattages d'animaux. Si l'esclavage était officiellement aboli, les mauvais traitements et les abus restaient encore trop courants.

Les haciendas dirigées par les jésuites – plus d'une cinquantaine –, ont été les plus prospères. Leur administration rigoureuse, l'utilisation d'outils performants, la discipline exigée des travailleurs avaient permis aux jésuites de s'enrichir considérablement et de développer les premières industries du pays, aidés en cela par des artisans en provenance principalement d'Allemagne. L'expulsion de l'ordre des jésuites en 1767 freina considérablement l'élan industriel qu'ils avaient impulsé. Dès leur arrivée au Chili, en 1593, ils avaient réalisé un effort d'évangélisation et d'éducation, mais aussi accumulé un patrimoine très important et, ainsi, suscité des jalousies et de nombreuses critiques. Leur loyauté à la papauté, et non à la royauté, favorisa leur expulsion du Portugal, de France puis des pays sous l'autorité du roi d'Espagne. À partir de 1816, leur retour au Chili se fera dans le contexte nouveau d'un pays en voie d'indépendance.

L'exploitation minière a connu un essor important durant le XVIII<sup>e</sup> siècle, principalement impulsé par la royauté espagnole et les gouverneurs chiliens pour financer la Couronne et les importations nécessaires au fonctionnement du pays. En 1787 fut créé le Tribunal de l'exploitation minière, en charge de développer des études sur cette activité, d'explorer de nouveaux gisements d'or, d'argent et de cuivre et de mettre en place un crédit en faveur de cette activité. L'association des exploitants miniers fut alors considérée comme les « premiers architectes et fondements de la richesse et du bonheur de l'État<sup>27</sup> » (Frías Valenzuela, 2013). Dans les mines, les

---

<sup>27</sup> Le bonheur de l'État étant ici entendu comme abondance. Il est intéressant de constater que le cuivre est toujours considéré comme « le salaire du Chili » et que les gouvernements contemporains accordent encore une très grande importance à ce secteur d'activité qui a pu représenter, selon les années et les fluctuations du prix du cuivre, jusqu'à un tiers des collectes d'impôts au Chili (34,29 % en 2006). Même si cet apport est moindre actuellement (5 % environ en 2018), la production de cuivre reste une activité économique très importante.

travailleurs étaient salariés et mieux payés que les paysans, mais l'alcoolisme y faisait des ravages et les coûts de production étaient élevés.

### **2.1.7. L'émancipation : vers l'indépendance**

Lors de l'invasion de l'Espagne par les troupes de Napoléon, le roi Ferdinand VII est déposé. S'ensuit la nomination, en 1808, du frère aîné de Napoléon, Joseph Bonaparte, connu comme « Pepe Botella<sup>28</sup> » en qualité de « Roi d'Espagne et des Indes ». Le 18 septembre 1810, les royalistes chiliens convoquent la Primera Junta Nacional de Gobierno, la première junte nationale du gouvernement<sup>29</sup>, sous l'autorité de Mateo de Toro y Zambrano, un militaire, commerçant et homme politique créole chilien. Commence alors la Patria Vieja, la « vieille patrie », période qui s'étend jusqu'en 1814. Le but originel de cette junte était de se déclarer indépendante de la nouvelle couronne espagnole dirigée par Joseph Bonaparte, dans l'idée que le Chili redevienne une colonie espagnole au retour de la famille royale d'Espagne, alors en exil en Hollande, pour reprendre le contrôle de son empire, à la suite de la chute des Bonaparte – ce dont quasiment personne, parmi les royalistes chiliens, ne doutait.

La junte ainsi créée admet la représentation des créoles, qui avaient établi des liens privilégiés avec la France ou d'autres pays d'Europe. Mateo de Toro y Zambrano meurt cinq mois après la première junte, laissant ainsi le champ à une influence croissante des créoles, qui ont clairement déclaré leur attachement à la création d'une République indépendante, frustrés face aux quelques nobles, dirigeants et anciens *encomenderos* qui dirigeaient le pays et en profitaient.

Ainsi commence, le 18 septembre 1810, un processus qui mène le Chili, huit ans plus tard, à son indépendance vis-à-vis de la métropole espagnole. Rapidement, la Junte décide de la création de nouveaux régiments militaires, d'un Congrès national ainsi que d'une alliance avec les patriotes argentins. Moins d'un an après la Première Junte nationale, le nouveau gouvernement chilien décide d'ouvrir les ports de Valparaiso, Talcahuano, Valdivia et Coquimbo et d'en faire les plateformes du commerce extérieur, suivant ce qu'établit le Decreto de Libre Comercio (« Décret de libre commerce »).

---

<sup>28</sup> Joseph Bonaparte est roi d'Espagne de 1808 à 1813. Peu aimé des Espagnols, il abdique après la bataille de Vitoria, laissant le trône à Ferdinand VII. Le surnom de « Pepe Botella » (« Jojo la bouteille ») lui est attribué car ses premiers décrets ont concerné les boissons alcoolisées et les jeux de cartes.

<sup>29</sup> Officiellement appelée « Junte gouvernementale provisoire du royaume du Chili ».

Selon Salazar et Pinto (1999), « la première mesure de caractère nettement économique adopté par un gouvernement national a été ce qu'on a nommé le “Décret de Libre Commerce” du 21 février 1811 ». Cette décision exprimait-elle le point culminant d'une pratique ancienne, datant du temps de la colonie, tournée vers l'exportation et le commerce international, ou était-ce une manière de répondre à un besoin urgent de trésorerie pour faire face aux besoins impérieux d'un État naissant ? Quoi qu'il en soit, ce décret témoigne d'une réelle volonté de développer le commerce international avec de nombreux et nouveaux pays, et de se libérer du monopole imposé par la métropole espagnole.

L'ouverture au commerce international favorise l'arrivée d'un grand nombre d'hommes d'affaires venant de l'étranger, notamment d'Angleterre, de France, d'Allemagne, d'Italie et des États-Unis. Installés principalement à Valparaiso, ils transforment alors la ville en un des centres d'affaires les plus dynamiques et libéraux d'Amérique du Sud. Cette lignée de chefs d'entreprise et de commerçants contribuent à construire les fondements de la future économie du Chili, transformant le pays en un marché attrayant pour le commerce et l'introduction de nouvelles technologies industrielles.

En décembre 1811, lors d'un coup d'État, José Miguel Carrera s'attribue les pleins pouvoirs et devient le président de la junte du gouvernement provisoire. Il compose alors un gouvernement séparatiste vis-à-vis de l'Espagne et lutte à plusieurs reprises contre les armées royalistes.

En octobre 1814, les armées chiliennes sont battues à Rancagua et l'Espagne reprend, en partie, le pouvoir au Chili. C'est le début de la reconquête espagnole et le retour aux institutions coloniales. Durant près de quatre ans, de nombreuses batailles opposent les royalistes espagnols aux patriotes chiliens. Finalement, et grâce au soutien du général argentin San Martin, les Espagnols sont vaincus en 1817, date à laquelle San Martin et Bernardo O'Higgins entrent victorieux dans la ville de Santiago.

Le 12 février 1818, O'Higgins déclare officiellement l'indépendance du Chili. Ainsi que le rapportent Salazar et Pinto (1999) : « Le Chili est né à la vie indépendante après une histoire de deux siècles et demi dans lesquels la clé vers la richesse et les configurations des espaces économiques avaient été fondamentalement déterminées par le commerce extérieur. Pour cette même raison, l'élite, qui fut le protagoniste de ce processus émancipateur et prit entre ses mains l'organisation de la république naissante, était étroitement identifiée avec une stratégie de croissance, qu'il ne semblait pas nécessaire ni prudent de modifier. »

Cette ouverture à d'autres pays et la concentration du commerce aux mains d'une élite caractérisent donc l'économie des débuts de l'indépendance du Chili<sup>30</sup>. Dès lors, les inégalités sociales, culturelles et économiques résultant de cette concentration rendent difficiles le progrès et le développement espérés par une grande partie de la population, qui voyait dans l'indépendance une possibilité de justice sociale et une ère d'opportunités nouvelles.

### **2.1.8. Peupler le Chili, un nouveau défi pour la République naissante**

L'ouverture de l'économie chilienne est attrayante aussi bien pour les travailleurs étrangers que pour les investisseurs internationaux. Historiquement, l'immigration a commencé à devenir une donnée importante pour le Chili à partir de la seconde partie du XIX<sup>e</sup> siècle. À ce sujet, Villalobos *et al.*, (1974, p. 6) indiquent qu'« en 1832 la population chilienne était estimée à un million cent mille habitants, quantité insuffisante pour se répartir de manière adéquate dans les terres sur lesquelles le Chili exerçait une souveraineté plus théorique que réelle ! En 1854, sur un million quatre cent mille habitants, presque neuf cent mille vivaient entre les fleuves Aconcagua et Maule ». Pour faire face au problème de la quantité et de la distribution de la population, en 1848, l'Allemand Bernhard Eunom Philippi, qui résidait alors au Chili, fut nommé « agent de colonisation ». Il fut envoyé en Europe pour recruter des migrants, qui commencèrent à arriver au Chili en 1850. À son retour, en 1852, il fut nommé gouverneur de la région de Magallanes où il mourut la même année, assassiné par les indigènes de la zone. Durant la période 1852-1890, le gouvernement chilien encouragea fortement le processus d'immigration, lequel modifia profondément l'identité coloniale du Chili. De plus, à la suite de conflits avec ses proches voisins, le Chili dut développer une politique d'accueil des migrants et ainsi coloniser de vastes territoires pour y établir et défendre sa souveraineté. Ainsi, entre le Chili et l'Argentine, les territoires de Patagonie furent le théâtre de revendications et de conflits qui, malgré

---

<sup>30</sup> Ce modèle économique reste profondément ancré dans le Chili d'aujourd'hui, où seulement une trentaine de groupes économiques contrôlent 90 % de l'économie, laissant les 10 % restants à la totalité des habitants et aux milliers d'entreprises chiliennes. De fait, 98 % de ces entreprises ne représentent que 10 % de l'économie totale du pays. Source : Service des impôts du Chili, SII (Servicio de Impuestos Internos), « [Statistiques des entreprises par taille en fonction des ventes](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm) », [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm) (dernière mise à jour septembre 2016, consulté le 15 septembre 2018).



les traités signés<sup>31</sup>, rendaient difficiles les relations entre les deux pays, qui partagent aujourd'hui plus de 5 000 kilomètres de frontières terrestre et maritime. À la suite du traité de 1881, le Chili dut céder à l'Argentine une partie de la Patagonie, que celle-ci revendiquait depuis plusieurs années. Surgit alors l'évidence et l'urgence de peupler le sud du pays et de développer une véritable stratégie de colonisation.

Parallèlement, deux grandes provinces, qui appartenaient historiquement au Pérou et à la Bolivie, sont devenues des territoires chiliens à l'issue de la Guerre du Pacifique<sup>32</sup>, augmentant davantage encore le besoin de colons, aussi bien dans le nord que dans le sud. Le peu d'habitants<sup>33</sup> au Chili devait être compensé par l'immigration.

C'est la raison de l'arrivée, à cette époque, de dizaines de milliers d'immigrants, pour la plupart en provenance d'Europe. Parmi eux, ceux venus d'Allemagne ont exercé, au cours du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> siècle, une influence très importante dans le sud du pays. D'autres immigrants, français, britanniques, irlandais, polonais, italiens, espagnols, hollandais, russes, croates et serbes principalement, ainsi qu'un petit nombre d'immigrants du Moyen-Orient, apportèrent au Chili une diversité culturelle et sociale.

Dans la première partie du XX<sup>e</sup> siècle, des colons d'origine palestinienne s'installèrent au Chili, ainsi que de nombreux Espagnols fuyant la guerre civile. Durant la Seconde Guerre mondiale, de nombreux juifs et Allemands immigrèrent aussi au Chili. Naturellement, et tout particulièrement dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, de nombreux Péruviens, Boliviens, Argentins, Équatoriens vinrent vivre au Chili. Ces dernières années, l'immigration en provenance de Colombie, du Venezuela, de la République dominicaine et de Haïti a fortement augmenté.

### **2.1.9. Le développement politique de la République**

Le développement politique du Chili est pétri de paradoxes. Une de ses caractéristiques les plus notoires réside dans le fait que ce pays, malgré ses nombreux

---

<sup>31</sup> Traités des frontières de 1856, 1878, 1881 puis 1984 et 1998.

<sup>32</sup> La Guerre du Pacifique dura de 1879 à 1884 ; elle est aussi connue sous le nom « Guerra del Salitre » ou « Guerre du salpêtre », « Guerre du nitrate ».

<sup>33</sup> À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, on recensait 2 695 625 habitants, 5 023 539 en 1940 et 13 348 341 en 1992 ; en 2017, la population du Chili s'élève à 17 574 003 habitants recensés.

conflits et différends, est devenu l'une des nations les plus stables d'Amérique latine<sup>34</sup>. Une stabilité cherchant son équilibre entre la force d'une démocratie naissante et le pouvoir, souvent excessif, exercé par une élite prête à tout pour conserver, et amplifier, ses privilèges. Ainsi, « l'histoire politique du Chili montre clairement qu'un archétype de construction de l'État, à savoir la transformation de la société civile en une unité politique, fut atteint par la substitution du dialogue citoyen grâce à un "consensus opérationnel" qui consistait en l'imposition, avec le concours des forces armées, d'une forme (unilatérale) d'État. La tâche "illégitime" d'atteindre l'homogénéisation politique de la société à partir d'un projet unilatéral fut résolue avec l'usage de la force » (Salazar et Pinto, 1999).

L'histoire politique du Chili se fait ainsi par une succession d'étapes de stabilité et de crises de gouvernement, de même que par un besoin permanent de reconstruire et d'améliorer l'appareil d'État. Dans ce contexte, Salazar et Pinto (1999) identifient plusieurs moments-clés qui permettent de caractériser cette dynamique sociale.

Le premier de ces moments est la crise de l'État impérial espagnol, dès 1808, qui affecte naturellement les relations entre le roi d'Espagne déposé et les différents pays du Nouveau Monde. Surgit alors, comme nous l'avons évoqué précédemment, un fort désir d'autonomie et d'indépendance vis-à-vis de la métropole espagnole.

Le deuxième est la constitution puis l'effondrement d'un État fondé sur une classe politique oligarchique et libérale (1810-1920), tel que le reflète la Constitution de 1833, au moment où Diego Portales représente l'incarnation même du pouvoir. Portales, homme politique, ministre et commerçant, a grandement contribué à l'organisation politique du Chili, tant et si bien qu'il fut considéré par beaucoup comme *el Organizador y Padre de la República*, l'« Organisateur et Père de la République », tandis que d'autres voyaient en sa politique autoritaire l'ombre d'une dictature tyrannique. À son sujet, Salazar et Pinto (1999) déclarent qu'il « s'est fondé sur la négation de la participation citoyenne. Il institutionnalisa la volonté d'une oligarchie presque dans les mêmes termes que l'État impérial qui formalisa la volonté du Roi. Non pas pour unir, comme celle-ci, mais pour consolider la division. Il est symptomatique

---

<sup>34</sup> Pour Alain Rouquié (1998), il existe une « histoire commune pour une Amérique latine aux visages divers ». Visages qui prennent la forme de la conquête et de la colonisation, en passant par les processus d'indépendance, les questions sociales à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et les théories du « desarrollismo » de Raul Prebisch, des dictatures aux processus de démocratisation, sans oublier l'immensité géographique qui représente un facteur important dans l'expression des diverses cultures latino-américaines, diversité si bien décrite par Marcel Niedergang (1962) dans son ouvrage *Les vingt Amériques latines*.

que les consuls des grandes puissances marchandes de Valparaiso aient considéré l'État au pouvoir en 1830 comme un gouvernement despote et tyrannique ».

Durant cette période, l'exploitation des mines de cuivre et d'argent contribue à enrichir le pays et les élites qui pratiquaient le commerce.

La Guerre du Pacifique, qui oppose le Chili au Pérou et la Bolivie de 1879 à 1884, est aussi, et avant tout, une guerre économique, visant pour le Chili à étendre son territoire pour ainsi avoir accès à davantage de ressources naturelles et minières, notamment le salpêtre. Le Chili, vainqueur, parvient même à occuper Lima et met la ville à sac. Cet épisode restera gravé dans la mémoire collective et influence encore les relations entre les deux pays. La Bolivie perd alors son accès à la mer et est dès lors « enclavée » dans les Andes. En tout, quelque 200 000 km<sup>2</sup> sont conquis par le Chili durant cette guerre. L'exploitation des mines permet au Chili de maintenir de faibles impôts et de développer d'importantes infrastructures dans les principaux centres du pays. Cependant, la population pauvre du Chili n'a pas accès à la prospérité du pays, accaparée par le gouvernement, l'oligarchie et l'aristocratie chiliens, sans oublier les nombreux cas de corruption.

En 1891 éclate une guerre civile entre le Congrès national et le président José Manuel Balmaceda qui, par son caractère entier et autocratique, s'oppose souvent à celui-ci. Balmaceda finit par se suicider la même année. Les nombreux affrontements font entre 4 000 et 10 000 victimes dans les rangs du Parti présidentiel et dans ceux de l'armée, lesquels s'opposaient aux forces de la marine de guerre chilienne et à la junte congressiste<sup>35</sup>.

Après la crise de 1891, l'installation d'une République parlementaire<sup>36</sup> brise l'équilibre entre l'exécutif et le législatif. La fonction présidentielle perd peu à peu ses pouvoirs face à l'autorité du Congrès. De grands travaux voient le jour : le Chili se dote de nouvelles infrastructures, et l'apparition de syndicats vient canaliser les revendications des travailleurs. Plusieurs présidents se succèdent et, en 1924, un coup d'État, porté par l'armée, rétablit un régime présidentiel puissant. Une nouvelle Constitution voit le jour en 1925, signée par le président Arturo Alessandri Palma. Ce

---

<sup>35</sup> « L'affrontement qui a lieu est ici celui de deux armées nationales, bien encadrées et disciplinées, modernisées : elles agissent en quelque sorte au nom de deux interprétations divergentes de la légitimité constitutionnelle, l'une prenant parti pour celle du Congrès, l'autre pour celle du président : elles n'agissent pas de façon autonome, pour leur propre compte ou celui de caudillos mais sont en grande partie l'instrument d'un côté du Congrès, de l'autre du Président » (Sarget, 1996, p. 113).

<sup>36</sup> L'expression « dictature parlementaire » a souvent été employée pour décrire cette période.

texte constitue la base de la période 1920-1973<sup>37</sup>. Avocat et homme politique du Parti libéral, Alessandri est député, sénateur et président à deux reprises, de 1920 à 1925 puis de 1932 à 1938. Il crée, entre autres, la Banque centrale et établit l'étalon or comme unité monétaire du Chili. Ses difficultés avec la junte militaire l'obligent à s'exiler en Europe à deux reprises. Il renonce à la présidence face aux pressions du Colonel Carlos Ibañez del Campo, qui dirige ensuite le pays entre 1927 et 1931, puis entre 1952 et 1958.

Fin 1938, le gouvernement de la coalition *Frente Popular* (« Front populaire ») du président Pedro Aguirre Cerda<sup>38</sup> groupe autour de son programme de réformes une large majorité allant du centre politique, des radicaux, et du parti du président jusqu'au Parti communiste. Parmi ses nombreuses réformes, la création de la CORFO, la Corporación de Fomento de la Producción (Corporation de promotion de la production) reste l'une des plus emblématiques. Nous détaillerons, dans le chapitre III sur les PME chiliennes, l'importance de la CORFO dans l'économie générale du pays.

À cette époque, le Chili vient de perdre sa principale source de revenus, le salpêtre, mélange de nitrate de potassium et de nitrate de sodium, alors utilisé comme engrais azoté et pour la production d'explosifs. En effet, à la suite de la découverte du procédé Haber par Fritz Haber et Carl Bosch, tous deux allemands, il est possible de synthétiser de l'ammoniaque à partir de l'azote atmosphérique. Ce « salpêtre synthétique » plonge le Chili dans une crise politique et économique qui engendre, entre autres, la fermeture des grandes usines de salpêtre de Humberstone et de Santa Laura dans le nord du pays, et l'arrêt brutal de l'entrée des devises qui alimentaient les caisses du pays. C'est donc dans ce contexte que la CORFO voit le jour comme agence d'État, avec pour mission principale l'établissement de stratégies pour le développement d'entreprises productives sur le sol chilien. La plupart de ces entreprises, créées grâce à l'aide de la CORFO, étaient de grandes sociétés industrielles avec des capitaux privés et publics. C'est ainsi que le secteur d'« économie mixte » s'est développé au Chili autour d'une structure industrielle encouragée par de gros investissements et la participation active de l'État. Ce nouveau tissu industriel a favorisé la naissance de PME dans le transport de marchandises et de personnes, ou encore dans les services et l'alimentation.

---

<sup>37</sup> Cette Constitution a été réformée à plusieurs reprises entre 1943 et 1971, puis suspendue partiellement durant la dictature du général Pinochet.

<sup>38</sup> Avocat et enseignant radical, Pedro Aguirre Cerda s'est rendu célèbre par une formule : *Gobernar es educar*, « Gouverner, c'est éduquer ».

Comme nous le verrons par la suite, le développement d'un secteur industriel et des services par des PME n'a jamais été vraiment une politique d'État au Chili, plutôt une des conséquences de la naissance et de l'expansion d'un tissu industriel de grosses sociétés chiliennes et étrangères qui fabriquaient des biens lourds tel que des voitures (Ford, Citroën, Fiat), des avions (Pillán), des produits ménagers (Mademsa, Fensa), des appareils électroniques (RCA, IRT), des produits alimentaires (Nestlé, Carozzi, Luchetti, Ambrosoli) ou du textile (Yarur, Sumar). Ces grandes entreprises, outre les emplois qu'elles fournissaient, étaient toutes en demande de services, de produits, de matières premières ou d'assistance de petites et moyennes sociétés, qui travaillaient comme fournisseurs ou sous-traitants.

Après le décès prématuré de Pedro Aguirre Cerda en 1941, les présidents qui se succèdent poursuivent l'industrialisation du pays et le développement d'infrastructures pour moderniser le Chili.

Parallèlement à cette transformation industrielle du pays, la société rurale connaît aussi de profonds changements. En effet, depuis la colonisation, cette partie de la société chilienne maintenait une structure agricole traditionnelle fondée sur les latifundia et une hiérarchie sociale rigide, autoritaire et paternaliste. Dès 1938, les mouvements politiques associés au Front populaire proposent une grande réforme agraire mais, une fois au pouvoir, le gouvernement du Parti radical privilégie l'industrialisation et le développement des villes, laissant en partie de côté le monde rural et provoquant ainsi de grandes migrations vers les villes les plus importantes du pays. La crise agricole est telle qu'il faut, dans les années 1950, importer des aliments pour faire face au besoin des populations.

À partir des années 1960, suivant, entre autres, les recommandations du pape Jean XXIII, l'Église catholique chilienne commence à distribuer des terres aux paysans. En 1962, le président Jorge Alessandri Rodríguez<sup>39</sup> promulgue la première loi de réforme agraire, qui permettait la redistribution de terres appartenant à l'État et le développement d'institutions pour aider les paysans à s'organiser<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Jorge Alessandri fut président du Chili de 1958 à 1964. Il affirmait que, pour dépasser le sous-développement, il suffisait d'« une bonne administration » et de gérer le pays comme dans le secteur privé, en s'entourant principalement de professionnels et d'une équipe de techniciens. Il est le fils d'Arturo Alessandri Palma, ancien président du Chili.

<sup>40</sup> À la suite d'importants conflits avec les grands propriétaires fonciers, *los terratenientes*, cette réforme agraire n'a jamais été appliquée sous le gouvernement de Jorge Alessandri.

D'un point de vue historique, le développement de l'économie chilienne<sup>41</sup> a transité d'un « modèle de *Encomenderos* » (Quenan et Velut, 2014) vers un « modèle industriel émergent », puis vers un « modèle de substitution des exportations » (Álvarez et Vergara, 2007), jusqu'à un « modèle de type rentier » (Quenan et Velut, 2014) fondé en grande partie sur l'extractivisme, parfois appelé « la maladie de l'abondance ». Durant le XIX<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup> siècle, le Chili a développé une économie ouverte<sup>42</sup>, tournée prioritairement vers l'exportation, un secteur dans lequel les PME, comme nous le verrons dans le chapitre III, n'ont pas vraiment pu ou su occuper une place prépondérante, ne saisissant ainsi pas les opportunités que ce modèle économique devait – ou aurait dû – leur offrir.

Après avoir parcouru plusieurs siècles de l'histoire de ce pays, nous allons étudier maintenant quelques données essentielles à la compréhension du Chili d'aujourd'hui : la force de son héritage colonial et les défis à affronter pour répondre aux revendications croissantes de l'ensemble de sa population.

## 2.2. Le Chili d'aujourd'hui

*Le Chili ne sera pas en mesure de résoudre définitivement son problème endémique d'inégalité des revenus et de faible productivité s'il n'induit pas un changement dans sa structure productive.*

Guillermo Larraín (2014, p. 49)

Le Chili actuel reste une terre de contrastes, faite de richesses et d'inégalités. Richesse formidable par sa population, sa géographie, ses ressources naturelles et son économie tant de fois montrée en exemple au niveau international. Même si la question de l'existence du « miracle chilien » reste posée, force est de constater que ce pays que l'on a souvent appelé le « jaguar » de l'Amérique latine a su bondir, et parfois, rebondir

---

<sup>41</sup> Nous détaillerons, dans le chapitre III sur les PME chiliennes (sous-partie 3.2.1) l'évolution politique et économique du Chili lors des différents Présidents qui se succédèrent après Alessandri Rodríguez, et tout particulièrement Arturo Frei Montalva (président de 1964 à 1970), Salvador Allende Gossens (président de 1970 à 1973) puis le dictateur Pinochet (de 1973 à 1990).

<sup>42</sup> « Une économie ouverte est une économie qui interagit librement avec d'autres économies du monde, qui favorise les échanges commerciaux au niveau international, échanges qui ont une place importante dans le produit intérieur brut du pays (Lecture notes - Macroeconomics - Chapitre 18. Open-macroeconomics: Basic Concepts, université de Leicester. <https://www.le.ac.uk/economics/teach/ec1001/Lecture%20Notes%20given%20to%20Students/Lecture%20Notes%2012%20Chapter%2031.pdf> (consulté le 5 décembre 2019).

lors des crises, nationales et internationales, qui ont secoué à maintes reprises ce pays. Malgré cela, son économie néolibérale, souvent performante dans certains indicateurs macro-économiques, héberge depuis trop longtemps de profondes inégalités<sup>43</sup> et injustices qui ébranlent encore les ciments d'une démocratie pourtant théoriquement consolidée.

Dans cette sous-partie, nous allons présenter quelques données et informations factuelles<sup>44</sup> qui nous aideront à mieux connaître les principales caractéristiques de la population chilienne et les spécificités de son économie.

## **2.2.1. La population chilienne**

### **2.2.1.1. Population, peuples originaires et immigrants**

Selon les données du recensement de 2017<sup>45</sup>, le Chili compte 17 574 003 habitants, ce qui représente une augmentation de 2 457 578 habitants par rapport à 2002. En termes de répartition, 48,9 % sont des hommes et 51,1 % des femmes ; en ce qui concerne les tranches d'âge de la population, 20,1 % appartiennent au groupe des 0 à 14 ans, 68,5 % à celui des 15 à 64 ans et 11,4 % à celui des 65 ans et plus.

Toujours selon les chiffres du recensement de 2017, les régions du Chili les plus peuplées sont la région métropolitaine de Santiago (40,47 %), Valparaíso (10,33 %), Biobío (8,85 %), Maule (5,95 %) et La Araucanía (5,45 %).

Sur l'ensemble de la population chilienne, 2 185 792 personnes appartiennent à un peuple autochtone et sont réparties comme suit : Mapuche (79,8 %), Aymara (7,2 %), Diaguita (4,1 %), Quechua (1,5 %), Lican Antai (1,4 %), Colla (0,9 %), Rapa Nui (0,4 %), Kawésqar (0,1 %), Yagan ou Yamana (0,1 %), autres (4,5 %).

---

<sup>43</sup> Ces inégalités sont aussi celles de l'Amérique latine dans son ensemble. À ce propos, l'économiste Robert Boyer (2014, p. 40) déclare que « à priori, les pays d'Amérique latine et des Caraïbes sont à l'extrême opposé de l'Europe puisqu'ils définissent la région la plus inégale, dépassant même l'Afrique subsaharienne pauvre. C'est dans cette zone que l'appropriation du revenu national par le décile supérieur est la plus élevée par rapport au décile supérieur, et cette fracture sociale extrême est une caractéristique persistante de l'Amérique latine même si le revenu médian est beaucoup plus élevé qu'en Afrique ».

<sup>44</sup> Nous joignons en annexe (tome II, p. 19) un tableau synthétique qui reprendre les caractéristiques principales du Chili.

<sup>45</sup> Source : Institut national de la statistique (2018), Synthèse des résultats 2017, juin 2018.

Après l'arrivée d'immigrants historiques entre le XVII<sup>e</sup> et le XX<sup>e</sup> siècles, une croissance soutenue du nombre de nouveaux immigrants a été observée récemment. Le recensement de 2002 a montré que 1,27 % de la population résidant au Chili était immigrée ; en 2017, ce chiffre représente 4,35 %. La plupart de ces nouveaux migrants sont arrivés au Chili entre 2010 et 2017, principalement depuis le Pérou (25,2 %), la Colombie (14,1 %), le Venezuela (11,1 %), la Bolivie (9,9 %), l'Argentine (8,9 %), Haïti (8,4 %) et l'Équateur (3,7 %).

Il est intéressant de constater comment la proportion de migrants a augmenté ces dernières années, une majorité d'entre eux ayant quitté leur pays pour venir chercher de meilleures opportunités économiques et sociales au Chili. Le fait n'est pas surprenant si l'on considère les améliorations que le Chili a connues ces dernières années dans le domaine social et économique. Lors de divers forums, l'OCDE a exprimé la bonne performance du Chili en tant que pays membre et, au niveau latino-américain, ce pays est à la tête de plusieurs évaluations et classifications, par exemple, le classement Doing Business ou l'Indice de développement humain (IDH).

### **2.2.1.2. Alphabétisation et alphabétisation numérique**

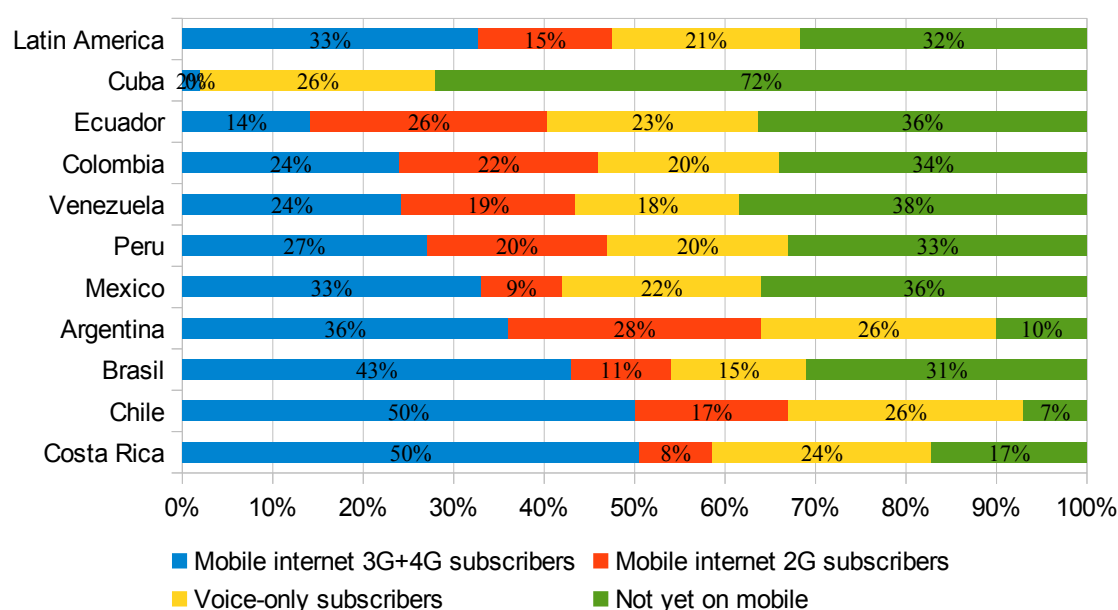
Le taux d'alphabétisation du Chili montre quelques différences entre les groupes d'âge. Par exemple, il est de 99,05 % chez les personnes âgées de 15 à 24 ans, de 96,27 % pour les personnes âgées de 15 ans et plus, et 88,89 % chez les 65 ans et plus. Pour tous les groupes d'âge, la différence entre les hommes et les femmes est inférieure à 0,25 %. On peut souligner que la majorité des pays de la région présente des taux d'alphabétisation élevés. Par exemple, au Brésil, les personnes âgées de 15 à 24 ans présentent un taux d'alphabétisation de 98,85 % et les personnes âgées de 15 ans et plus un taux de 91,73 %. Les groupes d'âge de 65 ans et plus affichent un taux de 73,55 % contre, dans le cas du Pérou, 98,88 % chez les 15-24 ans, 94,17 % pour les 15 ans et plus et 77,7 % chez les 65 ans et plus.

La culture numérique est un thème indispensable de l'agenda du développement inclusif, car elle englobe l'accès non seulement à l'information et à une partie de la culture au sens traditionnel du terme, mais aussi à Internet et la possibilité d'utiliser un ordinateur, d'être capable de naviguer, etc. On trouve, au-delà de ces compétences générales, la possibilité d'en acquérir d'autres, comme avoir accès à des formations, apprendre des langues par des moyens numériques, par l'utilisation d'un ordinateur ou d'autres types d'appareil électronique comme une tablette, un téléphone portable, etc.



Ce type de compétence est déjà inclus et mesuré dans des tests d'aptitude. Par exemple, dans le test PISA<sup>46</sup> appliqué par l'OCDE (2009), le support numérique est déjà intégré dans le cadre de la mesure de l'aptitude à la lecture. On observe que le Chili obtient l'évaluation la plus faible des seize pays participant à ce test, en termes de compétences numériques (442 points), quand la Corée du Sud obtient les meilleurs résultats (553 points). En termes d'inclusion numérique et de facilité d'accès à Internet, *via* un appareil mobile – aujourd'hui l'outil indispensable pour le développement de nombreuses activités –, la société de consulting GSMA (2016)<sup>47</sup> présente des données récentes sur l'accès à l'Internet mobile en Amérique latine. On peut noter que le Chili est le pays à la plus forte proportion d'accès à l'Internet mobile *via* les réseaux 3G et 4G. Au niveau latino-américain, il existe des différences marquées entre les pays.

**Fig. 2.1. Accès à l'Internet mobile en Amérique latine (2016)**



Source : GSAM Intelligence (2016, p. 19).

Si l'on considère la moyenne de l'Amérique latine, on constate d'une part qu'un tiers des utilisateurs dispose d'un accès Internet de qualité (3G et 4G) et d'autre part qu'un tiers des utilisateurs n'a toujours pas d'accès à l'Internet mobile. Le cas extrême

<sup>46</sup> PISA est l'acronyme pour Programme international pour le suivi des acquis des élèves (OCDE).

<sup>47</sup> GSMA (2016), « [Connected Society. Content in Latin America: Shift to local, shift to mobile](https://www.gsmainelligence.com/research/?file=dbf85ada267a79a8b2bb3d533ec5041c&download) », GSM Association, 32 p. <https://www.gsmainelligence.com/research/?file=dbf85ada267a79a8b2bb3d533ec5041c&download> (consulté le 22 avril 2019)

dans la région est celui de Cuba, qui a récemment entamé un processus d'ouverture aux investissements étrangers dans divers secteurs, dont la téléphonie, et l'accès à l'Internet mobile devrait augmenter avec le temps. Enfin, il est important d'observer que, au Chili, il y a un faible pourcentage de personnes qui n'ont pas l'Internet mobile (7 %), et de constater à quel point la société est connectée à l'Internet, ce qui est important en termes d'accessibilité à l'information, d'inclusion numérique et de développement d'activités commerciales et financières.

### **2.2.1.3. L'éducation**

Un grand nombre d'études sur ce sujet a été mené dans des universités, centres de recherches et institutions internationales comme l'ONU, le PNUD, l'OCDE et la CEPALC, entre autres. Le titre d'un chapitre d'une publication de la CEPALC (2005)<sup>48</sup> pourrait résumer en une phrase l'importance de ce thème : « L'éducation au cœur du développement humain » (p. 83). Les auteurs complètent ce titre en soulignant que « l'éducation joue un rôle clé dans la répartition des chances de bien-être, en particulier dans des sociétés telles que l'Amérique latine et les Caraïbes, caractérisées [...] par de grandes inégalités sociales » (p. 84). Ainsi, pour mieux comprendre le Chili d'aujourd'hui, il nous semble indispensable d'aborder le sujet de l'éducation car, pour paraphraser la CEPALC, « l'éducation nous donne les armes pour accéder à des perspectives de bien-être. »

Selon les données du recensement de 2017, au Chili, 44,6 % de la population âgée de 25 ans ou plus a un niveau d'éducation secondaire. Entre 2002 et 2017, le pourcentage de diplômés de l'enseignement secondaire et supérieur dans cette catégorie d'âge a augmenté. La proportion de personnes (25 ans et plus) ayant uniquement une éducation de niveau primaire est passée de 35,2 % en 2002 à 25,6 % en 2017, tandis que celle des personnes ayant fait des études secondaires est passée de 43 % à 44,6 % sur la même période, et celle des personnes ayant terminé des études supérieures est passée de 21,9 % à 29,8 % (INE, 2018, p. 14).

Malgré ces résultats encourageants en matière de résultats scolaires, nous devons tenir compte de certains éléments qui ne sont pas inclus dans les données du recensement et qui sont importants pour l'avenir du Chili. Rosales Saldaña (2017) note que, depuis la réforme de l'éducation de Pinochet dans les années 1990, le modèle

---

<sup>48</sup> CEPALC (2005), *Objetivos de Desarrollo del Milenio : Una mirada desde América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, 358 p., [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2797/1/S2005002\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2797/1/S2005002_es.pdf) (consulté le 10 août 2018).

éducatif chilien est devenu élitiste et coûteux, ce qui a entraîné une segmentation du pays et l'endettement de nombreuses familles.

L'historien de l'université de Santiago du Chili, Mario Garcés Duran (2013, p. 85) souligne que « ce qui était autrefois un système éducatif national est aujourd'hui structuré selon les principes et la logique du marché, ce qui fait qu'il y a aujourd'hui une éducation pour les riches, une pour les classes moyennes et une pour les pauvres ». La première est privée et atteint 7 % de la population, elle coûte entre 300 et 1 000 euros par mois. La deuxième est semi-privée, financée en partie par l'État et gérée par des entreprises privées, qui se sont multipliées ces dernières années, atteignant 50 % du système éducatif chilien. Dans ce système, les familles paient un « financement participatif », généralement entre 50 et 200 euros selon les établissements. La troisième, l'éducation pour les « pauvres », est dite « municipale », elle est gérée par les mairies et des organisations semi-publiques, l'éducation y est gratuite et concerne les 40 % restants de la population scolaire du pays.

Un modèle éducatif présentant ces caractéristiques fractionne la société et la population des élèves eux-mêmes : à la fin de leurs études, ceux qui ont suivi un enseignement privé « de qualité » auront plus de chances que ceux qui ont suivi un enseignement public, trop souvent considéré comme déficient.

## **2.2.2. Une économie ouverte**

De nombreux articles scientifiques mettent en valeur l'importance de l'ouverture économique et commerciale pour la croissance et le développement (Harrison, 1996), la productivité (Edwards, 1998) et l'innovation (Baldwin et Gu, 2004), entre autres facteurs. Par conséquent, il nous semble important de présenter une série d'indicateurs économiques pour connaître l'état actuel du Chili dans divers secteurs de son économie, allant de la croissance de son PIB à la composition de ses exportations à travers ses principaux marchés cibles.

### **2.2.2.1. Le produit intérieur brut**

Le PIB a traditionnellement été utilisé par les économistes comme outil pour mesurer le progrès de la richesse générée par une économie. Nous savons que les pays dont le PIB par habitant est plus élevé sont généralement des pays où les niveaux de pauvreté et d'inégalité sont plus faibles. Rizwanul Islam (2014) observe que la

croissance économique favorise un cercle vertueux de création d'emplois, d'augmentation de la productivité et de réduction de la pauvreté. On peut donc considérer la croissance économique comme un élément nécessaire à la réduction de la pauvreté, bien que le bon fonctionnement des institutions joue également un rôle important (Dollar et Kraay, 2002).

En 2017, le PIB courant<sup>49</sup> du Chili était de 277 075 milliards de dollars US. Le PIB par habitant a atteint 15 346 dollars<sup>50</sup>, l'un des plus élevés de la région, dépassé seulement par celui de l'Uruguay (16 245) et celui de Trinidad et Tobago (16 126 dollars). Les autres pays d'Amérique latine dont le PIB est moins élevé sont le Panama (15 196 dollars), l'Argentine (14 398 dollars), le Costa Rica (11 677 dollars), suivis du Brésil (9 821 dollars), du Mexique (8 910 dollars), le Cuba (8 433 dollars), la République Dominicaine (7 052 dollars), le Pérou (6 571 dollars), la Colombie (6 409 dollars) et la Bolivie (3 394). Nous pouvons constater la bonne performance chilienne en termes de PIB par tête dans la région et les écarts existants entre les pays, et de ce fait, le PIB par tête du Chili est plus du double de celui de la République Dominicaine et 4,5 fois celui de la Bolivie !

En comparaison, le PIB moyen par habitant des pays de l'OCDE était de 38 151 dollars US, tandis que le Chili se classait en cinquième position, de bas en haut, (15 346 dollars), juste derrière la Lettonie avec un PIB par habitant assez proche (15 594 dollars) ou bien de la Lituanie (16 681 dollars). Le Chili montre une performance supérieure à celle de la Hongrie (14 225 dollars), la Pologne (13 863 dollars), la Turquie (10 546 dollars) et le Mexique (8 910 dollars). Parmi les pays dont la performance est supérieure à la moyenne figurent la France (38 477 dollars), l'Allemagne (44 470 dollars), la Suède (53 442 dollars) ou les États-Unis (59 532 dollars).

L'exploitation minière est l'une des principales activités de l'économie chilienne. En 2017, elle représentait environ 11 % du PIB national. C'est aussi le secteur d'activité qui reçoit le plus d'investissements étrangers avec 33,3 % du total des fonds investis. Le pays, en tant que producteur, est le numéro 1 mondial<sup>51</sup> dans divers

---

<sup>49</sup> Le *Gross Domestic Product* (GDP, current US\$), en 2018, s'élève à 298 231 milliards de dollars US pour le Chili, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (consulté le 21 mars 2019).

<sup>50</sup> GDP per capita (current US\$), <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CL> (consulté le 22 avril 2019).

<sup>51</sup> Sociedad Nacional de Minería <http://www.sonami.cl/site/informacion-de-la-mineria/caracterizacion-de-la-mineria-3/> (consulté 10 janvier 2019).

minéraux et composés chimiques tels que le cuivre, le rhénium, les nitrates naturels et l'iode. Par ailleurs, le Chili se positionne bien aussi dans la production de molybdène et de composés de lithium (2<sup>e</sup> au niveau mondial), de composés de bore (3<sup>e</sup> au niveau mondial) et d'argent (6<sup>e</sup> position). Le pays possède 47 % des réserves mondiales de lithium, 52 % de rhénium et 22 % de cuivre.

Outre l'importance du secteur minier dans l'économie chilienne, le pays se distingue par sa production agricole et, surtout, au niveau mondial, dans la production de raisins, de cerises, de pommes, de myrtilles, d'avocats et de kiwis<sup>52</sup>. Un autre produit pour lequel le Chili est reconnu dans le monde entier est le saumon, dont la production a débuté dans les années 1970 pour se développer dans les années 1980, jusqu'à ce que le Chili devienne le deuxième plus grand producteur au monde<sup>53</sup>. En 2016, le Chili a produit 727 800 tonnes de saumon (883 100 en 2015), ce qui a généré 3,8 milliards de dollars de valeur des exportations. Quelque 70 000 personnes dépendent aujourd'hui de cet « or rose ».

Quant à la contribution des différents secteurs d'activité à l'économie chilienne, selon les données de la Banque centrale du Chili, entre 2013 et 2017, la composition du PIB n'a pas beaucoup changé, les secteurs ont plus ou moins maintenu leur contribution à la richesse nationale. Dans le schéma suivant, on peut observer que l'économie se concentre principalement dans quatre secteurs d'activité : les services (13 % pour les particuliers et 10,6 % pour les entreprises), l'industrie manufacturière (11,2 %), les mines (11 %) et le commerce (10 %), soit au total 55,8 %. C'est pourquoi il est nécessaire que le Chili encourage et explore d'autres secteurs d'activité afin de parvenir à une plus grande diversification<sup>54</sup> et à un autre niveau de développement.

Comme le souligne Gelb (2010), la croissance économique alimentée par un petit nombre de secteurs peut être contre-productif en termes de diversification

---

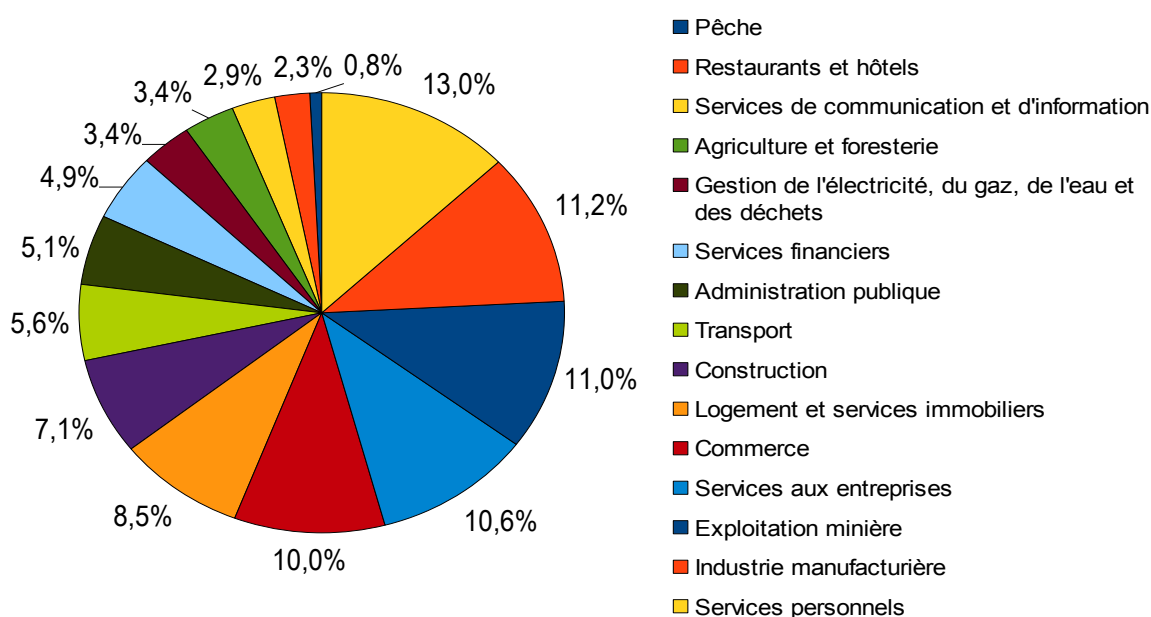
<sup>52</sup> ODEPA (2017), « Panorama de la Agricultura chilena », <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/panoramaFinal20102017Web.pdf>, Office of Agricultural Studies and Policies, 142 p. (consulté le 20 novembre 2018).

<sup>53</sup> Le saumon représente 55,8 % de la valeur des exportations liées à la pêche (Subsecretaria de Pesca y Acuicultura, 2017), [Informe sectorial de pesca y acuicultura](#). Après l'« or rouge », le cuivre, l'ambition du Chili est de développer l'« or rose » censé limiter la grande dépendance de ce pays à la production et l'exportation de cuivre. [http://www.subpesca.cl/portal/618/articulos-95982\\_documento.pdf](http://www.subpesca.cl/portal/618/articulos-95982_documento.pdf) (consulté le 12 février 2019).

<sup>54</sup> Déjà en 1959, Aníbal Pinto Santa Cruz, dans son remarquable ouvrage *Chili, un cas de développement frustré* soulignait que « le développement n'a pas pu "prendre forme", du moins dans le sens fondamental d'une augmentation générale de la productivité du système et d'une diversification appropriée de ses sources productives » (Pinto Santa Cruz, 1959, p. 11).

économique et de génération de productivité, surtout dans les pays fortement dépendants des matières premières, comme c'est le cas du Chili. Cependant, comme le soulignent les économistes Miotti, Quenan et Torija (2012, paragraphe 68) : « Le Chili, qui est de loin le pays le moins vulnérable du point de vue financier grâce à ses finances publiques en très bonne santé et à l'existence d'un fonds de stabilisation contre cyclique assez conséquent, partage néanmoins avec l'Argentine et le Brésil le risque de subir les effets de « maladie hollandaise<sup>55</sup> » résultant de la bonne tenue des prix des matières premières et de l'appréciation du taux de change réel. Dans le cas chilien, la progression du prix du cuivre a renforcé la rentabilité relative du secteur minier et des commodities et a contrarié les efforts des autorités en vue de promouvoir la diversification productive. »

**Fig. 2.2. Distribution du PIB au Chili par secteur d'activité, 2017**



Source : Banco Central de Chile (2017).

<sup>55</sup> Selon Guillermo Larraín (2015, p. 27), « entre 2003 et 2014, le Chili a connu un important boom minier. Selon Cochilco, le prix du cuivre en termes réels a atteint un creux historique en 2002. Depuis lors, et en 8 ans il a augmenté de 177 % en termes réels, le troisième niveau le plus élevé depuis 1960. C'est en partie pour cette raison que les investissements miniers sont passés de 4,5 % du PIB en 2008 à 8,1 % en 2013, leur plus haut niveau historique. À l'époque, le débat portait sur la question de savoir si le Chili souffrait de la « maladie hollandaise », c'est-à-dire du déclin de la compétitivité des secteurs d'exportation et de substitution des importations, en raison de l'appréciation réelle du taux de change à la suite d'un choc qui favorise un secteur particulier des exportations. En Hollande, c'est la découverte du gaz en mer du Nord qui a « désindustrialisé » ce pays parce que la force du florin a fait perdre de la compétitivité à d'autres secteurs. Au Chili, ce n'est pas une découverte, mais l'augmentation du prix du cuivre. »

### 2.2.2.2. Importations et exportations

Le commerce international, généralement associé à l'ouverture économique, joue un rôle important dans la croissance des pays. Sun et Heshmati (2010) trouvent un lien positif entre la croissance économique, le commerce mondial et une politique commerciale dynamique. Selon l'angle d'analyse retenu, les effets du commerce international sont hétérogènes<sup>56</sup>. Par exemple, Kim *et al.* (2007) soulignent l'importance des importations pour la croissance de la productivité, tandis que De Loecker (2007) insiste sur l'impact des exportations sur la croissance économique. Frankel et Romer (1999), quant à eux, suggèrent que le commerce international a des effets positifs sur les revenus et la croissance.

En 2016, le Chili a importé 57,5 milliards de dollars américains, ce qui en fait le 44<sup>e</sup> importateur mondial<sup>57</sup>. Entre 2011 et 2016, les importations du Chili ont diminué au rythme de 4 % par an, passant de 73,1 milliards de dollars en 2011 à 57,5 milliards de dollars en 2016. Ses principaux partenaires en 2016 étaient la Chine (24 % des importations totales), les États-Unis (18 %), le Brésil (7,7 %), l'Allemagne (4,7 %), l'Argentine (4,1 %), le Mexique (3,5 %), le Japon (3,4 %), la France (3,3 %), la Corée du Sud (3 %) et l'Espagne (2,8 %). 37 % des biens que le Chili importe de Chine sont des machines et du matériel technologique, par exemple du matériel de télécommunications (9 %), des ordinateurs (5,4 %), des téléphones (2,7 %), etc. Pour ce qui concerne les importations en provenance des États-Unis, on trouve principalement du pétrole raffiné (25 %), du gaz liquéfié (4,1 %), des téléphones (3,4 %) et des voitures (2,9 %).

---

<sup>56</sup> « Entre 1930 et 1982, l'ensemble des pays latino-américains a suivi un modèle de développement rapide tourné vers l'intérieur, et appliqué une politique dite d'« industrialisation par substitution des importations » (ISI). Celle-ci visait à promouvoir le marché interne et favorisait une vision centralisatrice de l'urbanisation, ainsi que la croissance des entreprises d'État. Quels qu'aient été ses avantages, ce modèle a connu des difficultés croissantes à partir des années 1960, et a touché à sa fin avec la crise de la dette extérieure latino-américaine de 1982. » Whitehead (2014, p. 339).

<sup>57</sup> Source : Observatoire de la complexité économique, <https://atlas.media.mit.edu> (consulté le 15 septembre 2018).

**Fig. 2.3. Répartition des importations par produit (2016)**



Source : OEC, Observatory of Economic Complexity,

<http://atlas.media.mit.edu> (consulté le 15 septembre 2018).

En 2016, le Chili a exporté 62,1 milliards de dollars, ce qui le place au 41<sup>e</sup> rang mondial. Au cours des cinq dernières années, les exportations du Chili ont diminué à un taux annuel de - 5,6 %, passant de 83,2 milliards de dollars en 2011 à 62,1 milliards de dollars en 2016. La même année, les exportations chiliennes ont été dominées par le cuivre affiné, qui représente 20,3 % des exportations totales du Chili, suivi par le minerai de cuivre (20,2 %).

En 2016, 95 % des exportations étaient destinées à des pays avec lesquels le Chili a conclu des accords commerciaux : la Chine (28 %), les États-Unis (14 %), le Japon (8,4 %), la Corée du Sud (6,9 %) et le Brésil (4,7 %). 74,8 % des marchandises exportées vers la Chine, sa principale destination, sont des produits liés au cuivre, comme le minerai de cuivre (34 %), le cuivre affiné (33 %), le cuivre brut (6,6 %) et les déchets de cuivre (1,2 %). D'autre part, le Chili exporte vers les États-Unis, son deuxième partenaire, le cuivre affiné (20 %) et un pourcentage similaire de fruits comme le raisin, les pommes, les poires, les citrons, etc.

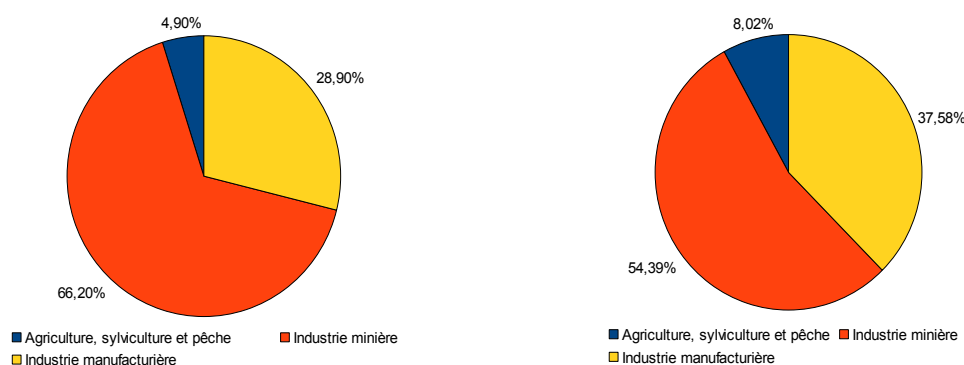


**Fig. 2.4. Répartition des exportations par produit, 2016**



Source : OEC, Observatory of Economic Complexity,  
<http://atlas.media.mit.edu> (consulté le 15 septembre 2018).

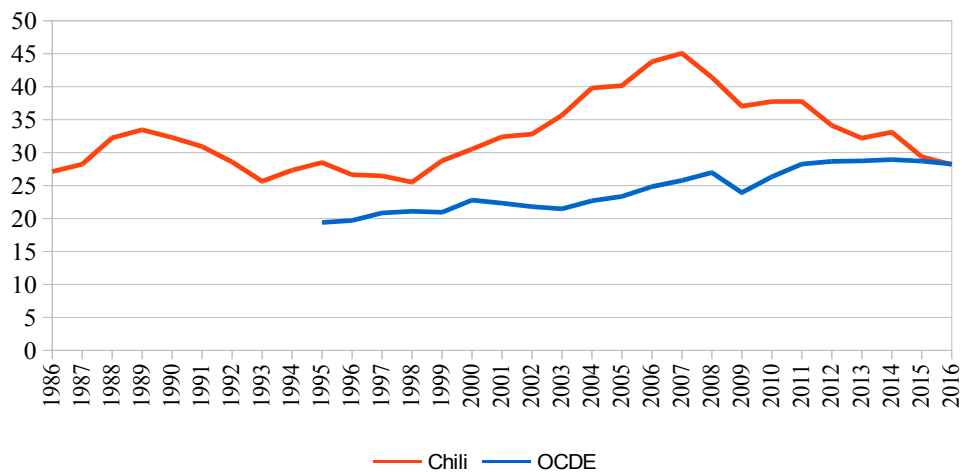
**Fig. 2.5. Exportations par secteur d'activité, 2007 et 2016**



Source : Banco Central de Chile

Depuis 2007, la contribution des exportations au PIB a diminué, ce qui a participé au ralentissement économique et donc à la réduction progressive du taux de croissance. La part des exportations dans le PIB était de 45,1 % en 2007, et elle est seulement de 28,2 % en 2016. En termes de croissance économique, ces chiffres ont atteint un niveau négatif en 2009 en raison de la crise : après une augmentation en 2010 à 5,9 %, ils ont continué de croître à un rythme plus lent pour atteindre 1,5 % en 2017.

**Fig. 2.6. Échanges de biens et services  
(exportations, en % du PIB, 1986-2016)**

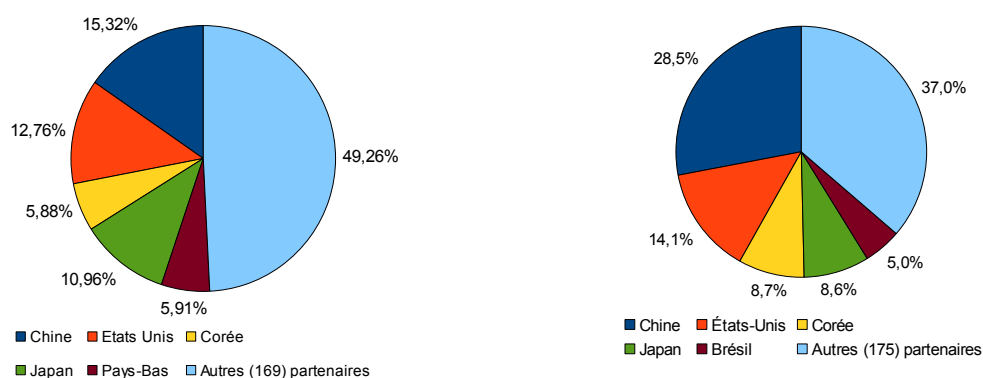


Source : OCDE Data (2017), <https://data.oecd.org>.

Outre la réduction de la contribution des exportations au PIB, celles-ci se sont concentrées autour de quelques partenaires économiques, le Chili se trouvant dans une situation de plus grande dépendance vis-à-vis de ces destinations vers lesquelles il exporte. En 2007, la moitié de ses exportations<sup>58</sup> était distribuée dans cinq pays : la Chine, les États-Unis, la Corée du Sud, le Japon et les Pays-Bas – le Brésil prenant la place des Pays-Bas en 2016.

<sup>58</sup> « Non seulement l’Amérique latine se tourne économiquement de plus en plus vers l’Asie – tout particulièrement la Chine – mais les relations politiques entre les deux régions s’intensifient. Le Chili est sans doute le pays le plus dynamique du point de vue économique, avec un tiers de ses exportations d’ores et déjà tournées vers l’Asie et de nombreux accords signés avec les pays asiatiques ces dernières années (Corée du Sud, Japon et Chine par exemple) » Quenan et Santiso (2007, p. 166).

**Fig. 2.7. Exportations du Chili par pays (2007 et 2016)**

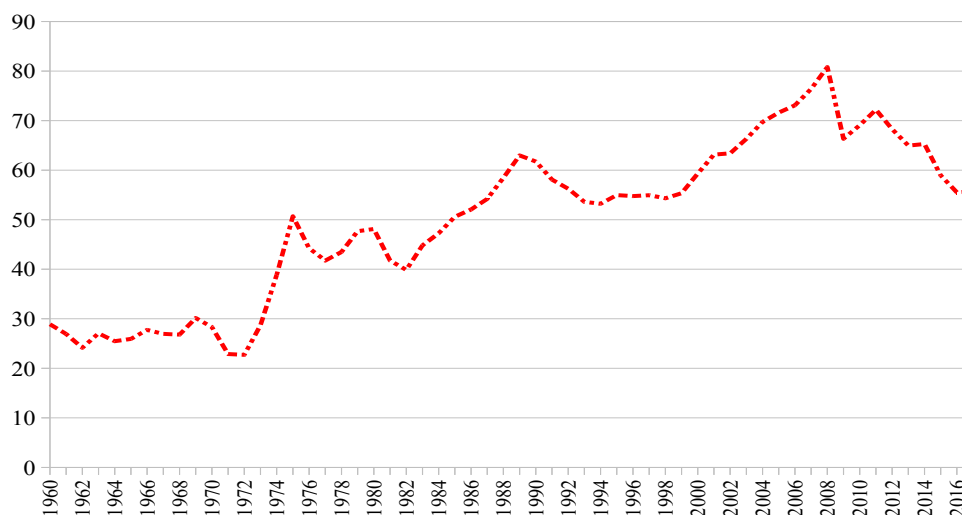


Source : WITS (World Bank), 2017 (<https://wits.worldbank.org>)

### 2.2.2.3. Une économie toujours plus ouverte

L'un des indicateurs les plus fréquemment utilisés pour mesurer l'ouverture économique d'un pays est la part du commerce international dans son PIB. Dans le cas du Chili, il est notoire que l'ouverture économique marquée depuis le coup d'État de 1973 a donné naissance à des politiques néolibérales qui ont tenté de dynamiser le commerce et les exportations. En 1973, le commerce international représentait environ 29 % du PIB ; ce chiffre a atteint 80 % en 2008, mais l'éclatement de crises financières cette année-là a semé l'instabilité sur les marchés et donc sur les prix internationaux, notamment sur celui du cuivre qui connut sa plus importante chute depuis le « lundi noir » de 1987.

**Fig. 2.8. Commerce international<sup>59</sup> (en % du PIB), période 1960-2016**



Source : World Bank national accounts data et OCDE National Accounts data files. (2017)

Concernant l'ouverture commerciale des autres pays de la région, nous pouvons souligner que le Costa Rica (68 %), El Salvador (73 %) ou le Mexique (78 %) sont des pays très ouverts, tandis que d'autres, comme le Brésil (24 %), l'Argentine (25 %) et la Colombie (35 %), le sont moins. Le commerce international du Pérou (47 %) et de la République dominicaine (53 %) est, en pourcentage du PIB, plus proche de celui du Chili. Les pays de l'OCDE affichent généralement un pourcentage plus élevé d'échanges commerciaux, comme l'Allemagne (87 %), la France (68 %) ou la Corée du Sud (81 %).

Un autre indicateur de l'ouverture de l'économie chilienne est l'indice « *Economic Freedom* » proposé par The Heritage Foundation<sup>60</sup>. Cet indicateur de « liberté économique » inclut divers paramètres comme l'État de droit, la taille du gouvernement, l'efficacité des réglementations et l'ouverture du marché. Le résultat final est le produit d'une pondération des composantes précédentes et de leurs sous-composantes. Le Chili se trouve au 20<sup>e</sup> rang de ce classement sur 180 pays avec un score de 75,2/100. Cette position le place dans la catégorie « *mostly free* » (79,9 à 70), la moyenne au niveau mondial étant de 61,1 et, au niveau de la région (Amériques), de 60,1.

<sup>59</sup> Le commerce international est la somme des exportations et des importations de biens et de services.

<sup>60</sup> The Heritage Foundation. <https://www.heritage.org/index/> (consulté le 12 septembre 2018).

Dans cette catégorie « *mostly free* » figurent d'autres pays de l'OCDE comme le Royaume-Uni (n° 8 avec 78 points), le Canada (n° 9 avec 77,7), le Danemark (n° 12 avec 76,6), la Suède (n° 15 avec 76,3), les Pays-Bas (n° 17 avec 76,2), les États-Unis (n° 18 avec 75,7), l'Allemagne (n° 25 avec 74,2), la Finlande (n° 26 avec 74,1) ou la Corée du Sud (n° 27 avec 73,8).

Parmi les pays classés « *free* » (100 à 80 points) figurent la Nouvelle-Zélande (n° 3 avec 84,2) ou la Suisse (n° 4 avec 81,7). Il est surprenant de voir la disparité des cas de certains pays de l'OCDE. Par exemple, la France (n° 71 avec 63,9) et le Portugal (n° 72 avec 63,4) sont dans la catégorie « *moderately free* » (69,9 à 60) aux côtés de pays comme le Brunei Darussalam (n° 70 avec 64,2), le Guatemala (n° 73 avec 63,4), la Grèce (n° 115 avec 57,3), les îles Salomon (n° 114 avec 57,5) ou Belize (n° 166 avec 57,1). Dans le contexte latino-américain, le Chili se classe en tête, dont la majorité se trouve dans la catégorie « *moderately free* ». On peut citer le cas de l'Uruguay (n° 38 avec 69,2), le pays le plus proche du Chili, mais aussi la Colombie (n° 42 avec 68,9), le Pérou (n° 43 avec 68,7) ou le Mexique (n° 63 avec 64,8); d'autres pays comme l'Argentine (n° 144 avec 52,3) ou le Brésil (n° 153 avec 51,4) sont dans la catégorie « *mostly unfree* » (59,9 à 50 points).

En théorie, cette « liberté économique » qui caractérise l'économie chilienne devrait bénéficier directement aux PME. Cependant, comme nous aurons l'occasion de le détailler, trop peu de PME jouent un rôle significatif dans les importations ou les exportations du Chili.

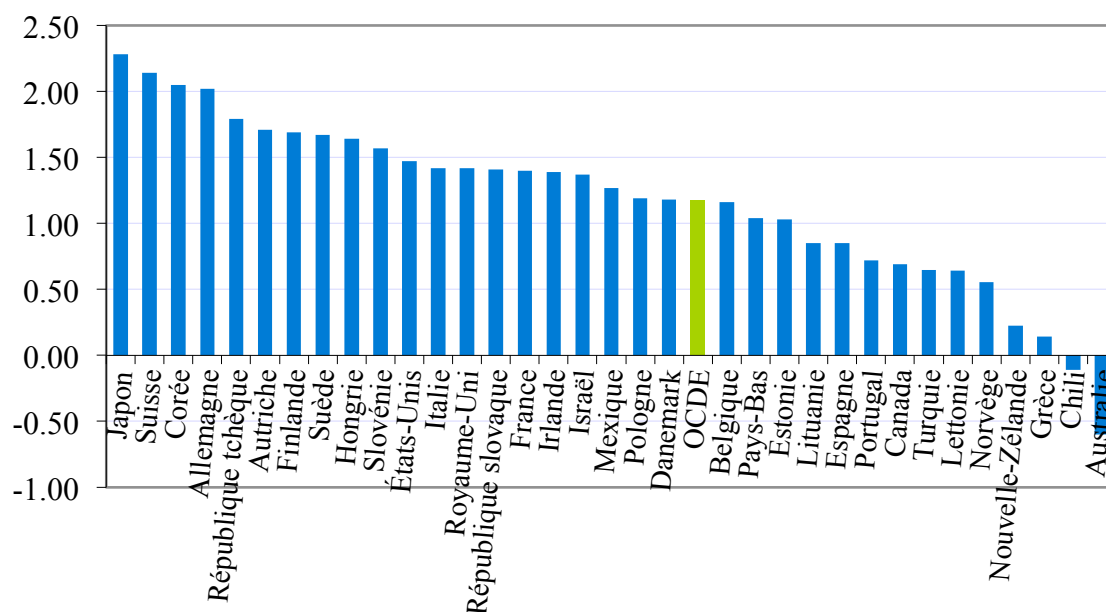
La complexité d'un système, quel qu'il soit, n'est pas toujours synonyme de difficultés ou de problèmes à résoudre, c'est aussi une dynamique qui permet aux pays de générer davantage de possibilités grâce à l'interaction<sup>61</sup> de divers produits et services qui peuvent être offerts sur leurs marchés nationaux et internationaux. En ce sens, le Chili a un faible niveau de complexité, ce qui est plutôt un signe de faiblesse tant dans l'offre actuelle que dans l'échange de produits avec d'autres pays. Avoir un grand nombre d'accords commerciaux n'est pas suffisant : pour augmenter son indice de complexité économique, le Chili doit intégrer une plus grande dose technologique dans son offre de produits, ce qui implique d'investir du temps et des ressources plus importantes dans la recherche et le développement<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> Comme nous l'avons vu au chapitre I, sous-section 1.1.1.

<sup>62</sup> Au-delà des accords commerciaux, et comme le souligne Florence Pinot de Villechenon (2013, paragraphe 48), l'Alliance du Pacifique, formée en 2011 par le Mexique, la Colombie, le

**Fig. 2.9. Indice de complexité économique (ICE, 2017)**



Source : Center For International Development, 2019, “Growth Projections and Complexity Rankings”, <https://doi.org/10.7910/DVN/XTAQMC>, Harvard Dataverse, V2, (consulté le 18 juillet 2019).

Le Chili (-0,22) et l’Australie (-0,17) sont les pays de l’OCDE qui présentent les indices de complexité économique les plus faibles<sup>63</sup>, tant par leurs valeurs négatives que par la valeur moyenne de l’organisation. Il est intéressant de noter quelques similitudes entre les deux pays, tous deux signataires d’un grand nombre d’accords commerciaux, leur forte dépendance vis-à-vis du cuivre et des matières premières pour les exportations, etc. En ce qui concerne le contexte latino-américain, la plupart des pays affichent une faible performance, la moyenne de la région étant plus basse que celle du Chili, à -0,11. Les pays dont la complexité économique est la plus importante sont le Mexique (1,27), le Costa Rica (0,30) et le Panama (0,21).

---

Pérou et le Chili, « a d’abord été guidée par la volonté d’optimiser leurs stratégies commerciales à l’égard de l’Asie, les pays membres ont progressivement défini d’autres domaines de collaboration : la libre circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes entre les membres et la volonté de travailler en faveur du développement économique et social de l’espace latino-américain. » Les quatre nations de l’Alliance du Pacifique comptent pour 35 % du PIB de l’Amérique latine. Si l’on considère leur production totale, les quatre nations constitueraient la neuvième économie du monde si elles formaient un seul pays.

<sup>63</sup> La complexité économique est une mesure de la connaissance d’une société qui se traduit par les produits qu’elle fabrique. Un pays est considéré comme « complexe » s’il exporte non seulement des produits très complexes (déterminés par l’indice de complexité du produit), mais aussi un grand nombre de produits différents. Plus l’économie d’un pays est complexe, plus son infrastructure sera solide et plus elle pourra s’adapter aux changements du marché (Centre pour le développement international de l’université de Harvard, <http://atlas.cid.harvard.edu>, consulté le 18 juillet 2019).

#### 2.2.2.4. De nombreux accords commerciaux

Selon les informations de la *Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales* (Direcon), le Chili a actuellement signé vingt-sept accords commerciaux en vigueur avec près de soixante-dix pays des cinq continents. C'est un des pays membres de l'OCDE qui a le plus d'accords commerciaux à son actif, ce qui lui permet d'avoir des liens commerciaux, directs ou indirects, avec environ 180 pays. Le nombre de partenaires commerciaux actuels dépasse le nombre de pays auxquels il est associé, ce sont les avantages d'avoir plusieurs accords commerciaux qui permettent des alliances multilatérales.

**Tableau. 2.1. Accords commerciaux en vigueur**

	<b>Quantité</b>	<b>Pays partenaires*</b>
Accord de libre-échange	16	23
Accord de complémentarité économique	6	10
Accord partiel sur le champ d'application	1	1
Accord d'association	1	28
Accord de partenariat économique	2	4
Protocole commercial	1	3

\* Sans compter le Chili, voir la description des accords et des pays participants en annexe (tome II, p. 21). Source : Compilation faite par l'auteur sur la base des informations disponibles auprès de Direcon<sup>64</sup>, mai 2019.

Bien que le Chili compte maintenant un plus grand nombre d'accords commerciaux, il dépend fortement de quelques destinations, ce qui n'est pas souhaitable compte tenu des effets d'un éventuel ralentissement économique de ses principaux partenaires. L'OCDE (2018c) a récemment attiré l'attention sur les problèmes de perte de compétitivité auxquels le Chili pourrait être confronté en raison de son manque de diversification des produits et des destinations pour ses exportations. Bien que le Chili soit resté, pour la quatrième année consécutive, en 35<sup>e</sup> position dans le classement mondial de la compétitivité publié par l'Institut international pour le développement de

---

<sup>64</sup> Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, « [Acuerdos Comerciales Vigentes](https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/) ». <https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/> (consulté le 22 avril 2019). Il est intéressant de constater que le Royaume-Uni et le Chili ont d'ores et déjà signé un accord commercial bilatéral post-Brexit en janvier 2019 alors que le Brexit n'est pas encore entré en vigueur et rencontre toujours de nombreuses résistances.

la gestion (IMD), cette position n'a pas progressé ces dernières années. L'un des principaux défis de ce pays réside dans sa performance économique et sa compétitivité, qui se reflète d'une certaine manière dans la diversité des produits et des pays vers lesquels il exporte (EMOL, 2018).

Vergara (2018) observe que les pays en développement les plus productifs tendent à exporter une plus grande diversité de biens à un prix plus élevé et vers un plus grand nombre de destinations. Cet auteur souligne l'importance des compétences technologiques comme facteur clé pour dynamiser la productivité. Le Chili et une grande quantité de ses PME auraient ainsi la possibilité de proposer de nouveaux produits à plus grande valeur ajoutée, ce qui permettrait également d'accéder à de nouveaux marchés cibles en tirant parti du potentiel offert par les nombreux accords commerciaux. Outre les avantages qui pourraient être issus du commerce international, cela favoriserait plus de concurrence sur le marché local et donc une propension à innover, qui permettrait au Chili d'avancer vers une économie plus diversifiée et conforme aux exigences du monde actuel.

#### **2.2.2.5. Une forte concentration économique**

L'économie chilienne présente une grande concentration économique. Selon les estimations faites à partir des données du SII (Servicio de Impuestos Internos<sup>65</sup>), 85 % de la richesse produite au Chili en 2015 est concentrée dans 1,54 % des entreprises, qui représentent un univers de 14 172 grandes entreprises. Les 15 % restants sont répartis entre 917 329 entreprises (98,46 %), dont près de 25 % sont des PME. Pour ces dernières, cette situation de concentration économique est désavantageuse, car les entreprises dominantes peuvent avoir recours à des pratiques déloyales telles que la fixation unilatérale de prix ou l'accumulation de ressources financières et humaines.

Au fil du temps, l'activité économique au Chili s'est accentuée dans la région métropolitaine de Santiago (RMS). Schmidt-Hebbel (2006) observe que la part de RMS dans le PIB chilien était de 41,5 % en 1960 et de 46 % en 2000. Selon les chiffres de la Banque centrale du Chili pour l'année 2015, la participation du RMS dans le PIB est de 42 %. Même si l'on peut constater une légère diminution, il y a encore une concentration importante de la richesse nationale dans cette région.

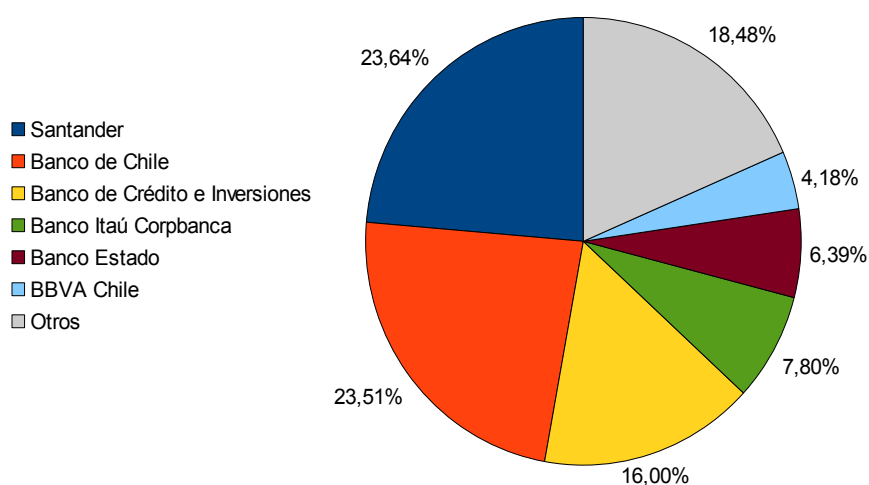
---

<sup>65</sup> SII (Servicio de Impuestos Internos), « [Statistiques des entreprises par taille en fonction des ventes](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm) », [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm) dernière mise à jour septembre 2016 (consulté le 15 septembre 2018).



D'autre part, le secteur bancaire chilien a longtemps été un secteur très concentré, où peu d'acteurs occupaient une position dominante dans la participation des prêts au système bancaire (OCDE, 2010). Après la crise financière de 2008, plusieurs opérations de fusion-acquisition ont eu lieu et le phénomène de concentration déjà existant s'est consolidé.

**Fig. 2.10. Répartition du marché bancaire au Chili  
(premier semestre 2018)**



Source : Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile (SBIF<sup>66</sup>) et cooperativa.cl<sup>67</sup>.

Comme on peut le constater, trois banques contrôlent près de 63 % des activités bancaires au Chili, une situation qui désavantage non seulement le reste des acteurs du secteur, mais aussi le consommateur lui-même et les entreprises qui ont besoin de ces services.

Les trois acteurs dominants, Santander, Banco de Chile et Banco de Crédito e Inversiones peuvent avoir une grande influence sur la dynamique du secteur, mais ils peuvent aussi influencer sur les pratiques des autres participants (taux d'intérêt, conditions

<sup>66</sup> SBIF (2018), « [Informe del Desempeño del Sistema Bancario y Cooperativas a junio 2018](https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_12169.pdf) ». [https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion\\_12169.pdf](https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_12169.pdf) (consulté le 20 décembre 2018).

<sup>67</sup> Voir cooperativa.cl (31 juillet 2018), « [Banca chilena reportó utilidades por 2.003 millones de dólares en primer semestre de 2018](https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/servicios-financieros/bancos/banca-chilena-reporto-utilidades-por-2-003-millones-de-dolares-en-primer/2018-07-31/115156.html) ». <https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/servicios-financieros/bancos/banca-chilena-reporto-utilidades-por-2-003-millones-de-dolares-en-primer/2018-07-31/115156.html> (consulté le 20 décembre 2018).

des produits financiers, etc.). En fait, l'OCDE (2010) considère que la concentration bancaire peut avoir des implications susceptibles d'affecter directement les PME, telles que (1) l'asymétrie d'information, principalement dans les crédits à la consommation, les hypothèques et autres transactions, (2) les coûts de transfert élevés et les garanties pour les clients moyens comme les PME, (3) les taux d'intérêt et commissions appliqués, (4) les modifications imprévues (unilatérales) aux conditions contractuelles, (5) la liaison et le regroupement des différents produits et services.

Ainsi, comme nous avons pu le constater, le Chili est une économie qui évolue à deux vitesses. D'une part, c'est un des pays d'Amérique latine avec d'excellents indicateurs économiques dans divers secteurs et, d'autre part, lorsqu'on le compare avec d'autres pays de l'OCDE, il est clair qu'il a encore d'importants progrès à réaliser. Le Chili est donc confronté à un défi majeur : malgré le grand nombre d'accords commerciaux qu'il a signé, il se concentre fortement sur peu de destinations et sur peu de types de produits à l'exportation. Cette situation peut détériorer la compétitivité et la capacité d'innovation, éléments indispensables pour accroître la « complexité économique » qui doit permettre, à terme, d'étendre la participation dans les chaînes de valeur mondiale.

Outre le manque d'innovation compte tenu de la faiblesse de ses investissements en Recherche et Développement, un autre élément qui ralentit la compétitivité du Chili est sa forte concentration économique et bancaire, ainsi que l'inégalité marquée dans la répartition des revenus. Tous ces éléments peuvent représenter une menace non seulement pour son taux de croissance économique, mais aussi pour la dynamique du développement, de l'inclusion et de la réduction de la pauvreté. Dans la sous-partie suivante, nous traiterons précisément du développement.

## 2.3. Les enjeux du développement au Chili

« Pour assurer la viabilité à long terme, le programme économique exige de nouvelles réformes en profondeur pour “achever” le financement novateur à long terme du développement (avec des mesures en faveur des PME et de l’emploi), de la formation professionnelle et des innovations technologiques, parmi d’autres. »

Ricardo Ffrench-Davis (2015, p. 17)

Nous empruntons le titre de cette sous-partie à l’ouvrage *Les enjeux du développement en Amérique latine*, publié dans sa seconde édition en 2014 sous la direction de Carlos Quenan et Sébastien Velut. Comme tout pays, le Chili doit faire face à une série de défis qu’il nous a semblé intéressant de présenter. Pour ce faire, nous utiliserons cinq sources différentes qui mesurent et témoignent des enjeux spécifiques à ce pays : les Nations unies, l’OCDE, l’École de commerce de Harvard, l’OIT et le ministère du Développement social du Chili.

### 2.3.1. Les enjeux et défis au niveau social

« Le modèle de développement chilien est-il épuisé ? C’est peut-être la question politique la plus brûlante aujourd’hui. En parallèle aux mobilisations étudiantes – s’ajoutant à beaucoup d’autres qui ont surgi dans divers domaines – des centaines de milliers de citoyens ont exprimé leur mécontentement à l’égard de la mauvaise qualité de l’éducation, des inégalités, du manque de représentation politique, d’un système de santé inefficace, des systèmes de retraites injustes (AFP)<sup>68</sup>, et la manière dont sont approuvés les projets énergétiques et leurs impacts environnementaux. » *El otro modelo*, Atria, Larraín, Benavente, Couso, et Joignant (2013, 4ème de couverture).

---

<sup>68</sup> Les AFP (*Administradores de fondos de pensiones*, Administrateurs de fonds de pensions) sont, au Chili, des institutions financières privées chargées d’administrer et de gérer les fonds de pension des capitalisations individuelles des travailleurs. Particulièrement critiquées ces dernières années, les AFP sont accusées de générer de grands profits pour leurs propriétaires et de verser de maigres retraites pour leurs affiliés.

Depuis 1973, un ensemble de réformes néolibérales a été mis en œuvre afin de rendre l'économie chilienne plus efficace, compétitive et productive. Le résultat de ces politiques devait être de meilleures conditions de vie pour la population en termes d'accès à l'éducation, au travail, à la santé, au logement, à la sécurité, à l'égalité, etc. Bien que le Chili ait fait des progrès significatifs, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Les gouvernements successifs et le « marché » sont toujours en dette envers le peuple chilien pour les efforts et les sacrifices qu'il a consentis lors de réformes douloureuses au fil des ans.

Bien qu'il y ait encore des retards importants dans certaines régions, on peut dire aujourd'hui que le Chili est l'un des pays d'Amérique latine qui a beaucoup progressé dans les domaines économique, éducatif, social, etc. Toutefois, il est également important de tenir compte des faits qui ne sont pas inclus ou pris en compte dans le calcul et l'analyse des indicateurs de croissance. Par exemple, la place du mécontentement social dans ce Chili empli de contrastes et de clairs-obscurs. L'éducation est l'un des piliers qui permettrait à l'Amérique latine de se relever, de suivre son propre chemin vers le développement et la réduction des inégalités. Au Chili, plusieurs décennies d'un modèle éducatif<sup>69</sup> fonctionnant en grande partie sur le modèle de l'entreprise capitaliste ont engendré le rejet et la lassitude de la société civile, qui a manifesté en 2011 avec des mouvements étudiants exigeant du gouvernement une éducation « de qualité, gratuite et non soumise au profit ».

Dans un autre ordre d'idées, il existe aujourd'hui une grande variété d'instruments permettant de mesurer les progrès et le bien-être du Chili, ainsi que la place qu'il occupe actuellement par rapport aux autres pays. En effet, les organisations internationales (Nations unies, OCDE, Banque mondiale), les milieux académiques (Harvard, MIT, etc.) et les pouvoirs publics proposent à cet effet des indicateurs et des évaluations permettant de réaliser des comparaisons au niveau international. Nous allons maintenant présenter plusieurs de ces instruments.

---

<sup>69</sup> « Le pays a réussi à réduire la pauvreté, qui est passée de 45 % de la population en 1987 à moins de 20 % aujourd'hui, mais qui malheureusement n'a pas réussi à réduire les inégalités, en matière non seulement de patrimoine et de revenus, mais aussi en termes d'opportunités, notamment dans l'éducation. » Quenan (2013, article dans les *Échos.fr*, consulté le 21 février 2016).

### 2.3.1.1. Nations unies : l'Indice de développement humain (IDH)

L'IDH mesure les progrès d'un pays dans trois dimensions fondamentales du développement humain : jouir d'une vie longue et saine, accéder à l'éducation et avoir un niveau de vie décent<sup>70</sup>. L'indice IDH fournit des valeurs comprises entre 0 et 1, zéro étant la note la plus basse et un la plus élevée. Selon le score obtenu, les pays sont classés en trois groupes : les pays à développement humain « élevé » : ceux dont l'IDH est supérieur à 0,80 ; ceux à développement humain « moyen », dont l'IDH est compris entre 0,50 et 0,80 ; enfin, ceux à développement humain « faible », dont l'IDH est inférieur à 0,50.

L'ONU souligne les progrès réalisés par l'Amérique latine en termes de développement, mais il existe toujours d'importantes différences entre les pays. Le Chili se distingue par le fait qu'il s'agit du pays ayant l'IDH le plus élevé de la région, occupant la 38<sup>e</sup> place mondiale (0,84 en 2017), tandis que l'Argentine est à la 45<sup>e</sup> (0,82). Les pays de la région dont le développement est considéré comme « élevé » sont l'Uruguay (54<sup>e</sup> avec 0,80), le Panama (60<sup>e</sup>), le Costa Rica (66<sup>e</sup>), Cuba (68<sup>e</sup>), le Venezuela (71<sup>e</sup>), le Mexique (77<sup>e</sup>), le Brésil (79<sup>e</sup>), le Pérou (87<sup>e</sup>), l'Équateur (89<sup>e</sup>), la Colombie (95<sup>e</sup>) et la République dominicaine (99<sup>e</sup> avec 0,74). Le seul pays de la région où l'IDH est considéré comme « faible » est Haïti, qui se classe au 163<sup>e</sup> rang mondial avec un IDH de 0,50, très proche de celui des pays d'Afrique subsaharienne ou des pays en conflit comme l'Afghanistan.

### 2.3.1.2. OCDE : *Better Life Index*, comment va la vie au Chili ?

Un autre outil que nous pouvons utiliser pour aborder la situation des Chiliens est l'instrument de l'OCDE, le *Better Life Index*, Indicateur du vivre mieux, par lequel la satisfaction des citoyens est mesurée en évaluant différents aspects de leur vie comme l'éducation, la santé, l'équilibre vie-travail, l'environnement, etc. Selon les résultats disponibles en ligne, les Chiliens montrent dans la composante « bien-être subjectif » un

---

<sup>70</sup> L'indice de développement humain (IDH) est un indice composé qui mesure la qualité de vie moyenne de la population d'un pays. Il tient compte de trois dimensions du développement humain. D'abord, la possibilité d'avoir une vie longue et en bonne santé en se fondant sur l'espérance de vie à la naissance. Ensuite, le niveau de scolarisation, évalué à partir du taux d'analphabétisme et de la fréquentation des différents niveaux du système scolaire. Enfin, le standard de vie, calculé à partir du produit intérieur brut (PIB) par habitant en tenant compte de la parité du pouvoir d'achat (PPA). Source : Nations unies. [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update\\_fr.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_fr.pdf) (consulté le 12 avril 2019).

niveau de satisfaction de 6,7/10, légèrement supérieur à la moyenne OCDE de 6,5. D'autre part, des pays comme la Grèce (5,2/10) ou le Portugal (5,2/10) affichent les taux de satisfaction les plus bas au sein de l'Organisation. À l'opposé, on trouve un groupe de pays, principalement nordiques, dont les taux de satisfaction sont les plus élevés : le Danemark, la Finlande, la Norvège, l'Islande et la Suisse ont tous un indice de 7,5/10. Dans le contexte latino-américain, on peut noter que le Mexique et le Brésil ont tous deux un indice de satisfaction de 6,6/10, une valeur légèrement supérieure à la moyenne de l'OCDE (6,5/10) mais inférieure à la valeur indiquée par le Chili (6,7/10).

En analysant l'évolution du bien-être moyen du Chili au cours des dix dernières années en fonction des différentes dimensions, nous pouvons constater les faits suivants :

- Revenu et équité financière : ont augmenté d'environ 41 % entre 2011 et 2014 ;
- Emploi et rémunération : le taux de chômage est stable depuis 2011 et les salaires ont augmenté de 25 % (en termes réels) entre 2005 et 2016 ;
- Logement : est devenu légèrement moins accessible avec une augmentation de la proportion du revenu des ménages consacrée aux dépenses des ménages de 18,1 % à 18,5 % entre 2013 et 2015 ;
- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée : le pourcentage de salariés travaillant 50 heures ou plus par semaine a été ramené de 17 % (2010) à 10 % (2016) ;
- Santé : l'espérance de vie a augmenté d'un an et demi en dix ans, tandis que la proportion d'adultes se déclarant en « bonne » ou « très bonne » santé a diminué de 7 % entre 2013 et 2015 ;
- Éducation et compétences : entre 2013 et 2015, les taux de réussite scolaire ont augmenté de 3,5 % ;
- Communauté : la proportion de personnes ayant de la famille ou des amis à qui faire confiance en cas de besoin est restée stable depuis 2005 ;
- Engagement civique : le taux de participation électorale a diminué en 2013 après une baisse du pourcentage de votes exprimés ;
- Environnement : la proportion de Chiliens satisfaits de la qualité de l'eau a été réduite de près de 15 % depuis 2000 et, en 2013, l'exposition annuelle à la pollution atmosphérique par les particules PM<sub>2,5</sub><sup>71</sup> est similaire à celle de 2005 ;

---

<sup>71</sup> Ce sont les particules fines en suspension de diamètre inférieur à 2,5 µm. Leur composition est plus toxique, leur principale origine étant anthropique, en particulier les émissions des véhicules diesel. Source : [www.ecodes.org](http://www.ecodes.org). (consulté le 12 novembre 2018)

- Sécurité personnelle : les décès dus aux agressions ont diminué d'un cinquième depuis 2005, tandis que la proportion de la population qui se sent en sécurité en marchant la nuit a augmenté de 12 % ;
- Bien-être subjectif : au cours de la dernière décennie, les niveaux moyens de satisfaction de vivre sont passés de 5,9 à 6,7 sur une échelle de 0 à 10.

Le *Better Life Index* est l'un des indicateurs synthétiques les plus couramment utilisés pour mesurer et comparer les performances et les évolutions des différents pays membres. Cet outil permet une comparaison internationale des conditions dans lesquelles un pays se trouve. Cependant, cet indice a aussi ses limites, car tenter de capter la satisfaction d'une population entière et la résumer à un seul chiffre semble plus complexe qu'une simple addition de facteurs, surtout si l'on considère que les composants de cet indice sont multidimensionnels. Par exemple, en plus de l'accès au logement et de l'argent nécessaire pour le payer, les coûts de paiement (crédit/intérêts), les coûts des services et des réparations, les taxes, etc., devraient être pris en compte. D'autre part, pour l'éducation, il est indispensable de prendre en compte non seulement le nombre de diplômés, mais aussi l'accès à l'éducation, le coût pour les familles, la qualité, la facilité d'accès à l'école en matière de transport, etc.

### **2.3.1.3. Harvard Business School : Indice du progrès social (IPS)**

Cet indice a été lancé en 2013 par Michael Porter, Scott Stern et Roberto Artavia Loria, chercheurs à la Harvard Business School. Pour sa version 2017, nous avons consulté un rapport publié par le cabinet de conseil Deloitte sur la base de ces investigations. Cet indice est destiné à contribuer à l'effort d'amélioration des indicateurs existants pour mesurer les progrès en allant au-delà des seuls indicateurs économiques. L'Indice du progrès social comporte des composantes à trois niveaux : 1) les besoins humains fondamentaux, notamment : nutrition et soins médicaux de base, eau et assainissement, logement et sécurité personnelle ; 2) les principes fondamentaux du bien-être, notamment : accès aux connaissances de base, à l'information et aux communications, santé et bien-être, et qualité environnementale ; et 3) les opportunités, notamment : droits personnels, liberté et choix personnels, tolérance et inclusion, accès aux études supérieures. Au-delà des critiques faites à cet indice, il nous a semblé intéressant de le retenir dans cette recherche pour illustrer la multitude de facteurs à

prendre en considération afin de mieux comprendre la multidimensionnalité de la croissance et du développement.

Dans le classement 2017, dans la catégorie « Progrès social élevé », le Chili se classe 25<sup>e</sup> sur 128 pays avec 82,54 points, entre l'Italie (24) et la Corée du Sud (26). Les deux pays latino-américains les plus proches dans la même catégorie sont le Costa Rica, en 28<sup>e</sup> position avec 81,03 points, puis l'Argentine en 38<sup>e</sup> position avec 75,90 points. Viennent ensuite le Brésil (43<sup>e</sup> position), le Pérou (47<sup>e</sup>), le Mexique (48<sup>e</sup>), la Colombie (49<sup>e</sup>), l'Équateur (55<sup>e</sup>), le Paraguay (60<sup>e</sup>), la République dominicaine (63<sup>e</sup>) et la Bolivie (69<sup>e</sup>), entre autres. Le Salvador (70<sup>e</sup>), le Nicaragua (81<sup>e</sup>), le Guatemala (84<sup>e</sup>) et le Honduras (89<sup>e</sup>) sont classés dans la catégorie « Progrès social moyen inférieur ». Parmi les pays de la catégorie « Faible progrès social » figurent des pays comme le Cambodge (98<sup>e</sup>), le Pakistan (105<sup>e</sup>) ou Madagascar (119<sup>e</sup>). Enfin, la catégorie « Très faible progrès social » comprend entre autres le Yémen (122<sup>e</sup>), l'Angola (125<sup>e</sup>) ou l'Afghanistan (127<sup>e</sup>) et enfin la République centrafricaine (128<sup>e</sup> avec 28,38 points)<sup>72</sup>.

#### **2.3.1.4. OIT : Inégalités salariales**

L'un des principaux défis pour les économies du monde actuel, outre la lutte contre le chômage, est celle contre les inégalités salariales. L'OIT (ILO, 2017, p. 23), dans son « Rapport mondial sur les salaires 2016/2017 », cite une étude de l'OCDE qui montre que, de la mi-2000 à 2015, le Chili, l'Estonie, la Hongrie et le Portugal ont été parmi les pays qui ont réussi à réduire les inégalités de salaires de manière plus significative que les autres pays.

Outre les inégalités de revenus, il est important de tenir compte de la répartition des salaires. L'INE (Instituto Nacional de Estadística de Chile<sup>73</sup>, 2017) indique qu'en 2015, sur le nombre total de personnes ayant un emploi, 69 % reçoivent un revenu mensuel inférieur à 500 000 pesos chiliens (CLP)<sup>74</sup>, alors que seulement 11 % reçoivent un revenu mensuel supérieur à 1 000 000 CLP. Ce ratio diminue à 1,4 % pour les revenus mensuels supérieurs à 3 000 000 CLP.

---

<sup>72</sup> En première position de cet index se trouve le Danemark avec 90,57 points, suivi de près par la Finlande, l'Islande, la Norvège et la Suisse.

<sup>73</sup> Institut chilien de la statistique. <https://ine.cl/inicio> (consulté le 12 décembre 2018).

<sup>74</sup> Cette somme équivaut à 654,30 € au 21 janvier 2019 (conversion faite avec <https://www.xe.com>).



L'Institut de la statistique souligne également que, entre 2010 et 2015, le revenu moyen a augmenté de 17,4 %, tandis que le revenu médian progressait de 29,4 %. Malgré ces augmentations au cours des dernières années, le Chili est loin d'atteindre la moyenne du salaire moyen disponible (ajusté) des pays de l'OCDE, qui est de 30 563 USD/an<sup>75</sup>.

Pour ce qui concerne l'équité salariale entre les sexes, le même rapport constate que, entre 2010 et 2015, les femmes ont perçu en moyenne 21,1 % de revenus en moins que les hommes.

### **2.3.1.5 Ministère du Développement social : Rapport du développement social**

Dans son « Rapport sur le développement social 2017 », le ministère du Développement social du Chili présente divers chiffres qui montrent l'évolution et la situation actuelle des Chiliens dans ce domaine et qui couvrent divers secteurs tels que :

- La pauvreté monétaire et la pauvreté multidimensionnelle : la pauvreté monétaire est passée de 14,4 % à 11,7 % au cours de la période 2013-2015, tandis que l'extrême pauvreté<sup>76</sup> est passée de 4,5 % à 3,5 %. Pour ce qui est des foyers, elle a également diminué, passant de 12,8 % à 10,4 %. Bien que l'incidence de la pauvreté soit plus élevée dans les zones rurales que dans les zones urbaines, tant au niveau individuel qu'au niveau des ménages, la tendance sur la période 2006-2015 a pourtant été une réduction significative et soutenue de manière générale. La pauvreté multidimensionnelle, qui mesure les dimensions clés du bien-être (éducation, santé, travail et sécurité sociale et logement), a diminué de 8,3 % entre 2009 et 2015. Cette diminution est une tendance observée dans les zones urbaines (de 25 % à 17,5 %) comme rurales (de 44 % à 30,6 %).

- La répartition des revenus : bien qu'une forte inégalité dans la répartition des revenus continue d'être observée en 2015, une analyse de la concentration de la répartition des revenus par décile du revenu autonome par habitant des ménages en 2013 et 2015 montre des changements positifs et statistiquement significatifs. Pour cette

---

<sup>75</sup> OCDE : <http://www.oecdbetterlifeindex.org/fr/countries/chili-fr/> (consulté le 12 septembre 2018).

<sup>76</sup> Personne qui vit avec moins d'1,90 USD par jour.  
<https://www.banquemonde.org/fr/understanding-poverty> (consulté le 20 avril 2019).

période, la valeur du coefficient de Gini<sup>77</sup>, estimée à partir des revenus autonomes, montre une amélioration de cette distribution, passant de 0,504 à 0,495. Cette baisse du coefficient confirme qu'il y a eu une réduction des inégalités dans la distribution des revenus.

- Éducation : entre 1990 et 2015, la durée moyenne de la scolarité de la population âgée de 15 ans ou plus est passée de neuf à onze ans. Un autre changement majeur est l'augmentation de la proportion de la population ayant achevé des études supérieures, qui est passée de 18,5 % en 2013 à 19,8 % en 2015. On remarque un écart au niveau de l'éducation selon la région d'origine : le pourcentage de personnes sans éducation formelle est plus élevé dans les zones rurales (12,1 %) que dans les zones urbaines (10,7 %). Selon les informations de l'enquête CASEN<sup>78</sup> de 2015, le niveau d'éducation<sup>79</sup> atteint continue d'être un facteur fondamental dans la détermination du revenu du travail obtenu après les études. Un autre facteur d'influence est le sexe de la personne : comme nous l'avons souligné précédemment, les femmes, à tous les niveaux, ont des revenus moyens inférieurs à ceux des hommes.

- Santé : si l'on assiste depuis 2013 à un accroissement de la quantité de personnes adhérant au système de santé, d'importantes inégalités d'accès subsistent encore. Entre 1990 et 2015, la proportion de la population affectée au système de santé a augmenté de près de 9 points, passant de 86,4 % à 95,3 %. Cependant, le niveau socio-économique des personnes conditionne le plus souvent la qualité de l'accès aux soins médicaux. Les statistiques montrent que, dans le segment des revenus les plus faibles, 40 % des personnes qui accèdent aux soins médicaux présentent un problème pour y accéder. Pour les personnes à revenu élevé, ce chiffre n'est que de 20,4 %, de sorte que l'accès effectif à la santé est facilité à mesure que le revenu du ménage auquel on appartient augmente. Cela souligne la nécessité de renforcer le système de santé publique afin de réduire les inégalités et contribuer ainsi à l'instauration d'une vie saine.

---

<sup>77</sup> C'est l'un des indicateurs synthétiques les plus utilisés pour l'analyse statistique des inégalités en raison de sa facilité de calcul et d'interprétation. Il oscille entre les valeurs 0 et 1 : plus il est proche de 0, plus la répartition des revenus est égalitaire, et plus il est proche de 1, plus il est inégal (Medina, 2001).

<sup>78</sup> CASEN (Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional), est l'enquête nationale de caractérisation socioéconomique, réalisée par le ministère chilien du Développement social.

<sup>79</sup> Selon Godek-Brunel et Mercier-Suissa (2009, p. 90), « une population bien formée est la seule condition garantissant le transfert effectif de connaissances. Le processus d'absorption des nouvelles technologies ne peut se réaliser sans la stimulation et l'orientation de l'économie vers leur obtention. »

- Travail : Il existe moins d'employés à contrat à durée indéterminée et toujours des inégalités de revenus par région : le taux d'activité au Chili augmente d'un point entre 2013 et 2015, passant de 57,3 % à 58,3 %, soit l'équivalent de 8 154 454 personnes. 71 % des hommes en âge de travailler exercent effectivement une activité, contre 47,4 % pour les femmes en âge de travailler. Selon les données du Ministère du Développement social, 77,6 % de la population active travaille de manière salariée, tandis que 22,4 % le font soit comme indépendants, soit comme employeurs. Le pourcentage de travailleurs salariés diffère selon le sexe, étant plus élevé chez les femmes (78,9 %) que chez les hommes (76,7 %). Entre 2013 et 2015, le pourcentage de travailleurs salariés ayant un contrat ou une convention à durée indéterminée a diminué. En 2015, sur 5,85 millions de salariés, 71,8 % seulement avaient un accord ou un contrat à durée indéterminée. Pour la même période 2013-2015, le pourcentage de travailleurs salariés contribuant à un système de retraite est passé de 68,9 % à 71,1 %. Le revenu mensuel moyen de l'activité principale atteint 461 000 pesos chilien<sup>80</sup>, celui des hommes étant en moyenne supérieur de 20 à 36 % à celui des femmes et, dans les zones urbaines, 51 % plus élevé que dans les zones rurales. L'écart salarial entre les hommes et les femmes est plus faible dans les zones rurales (82 % du salaire des hommes) que dans les zones urbaines (72 %).

- Logement et environnement : Il y a moins de propriétaires et l'on constate des loyers plus élevés. Dans le logement, entre 2009 et 2015, la proportion de ménages propriétaires est passée de 67,4 % à 63,6 %, celle de ménages locataires de 17 % à 20 %. Le pourcentage des ménages ayant un accès insuffisant aux services sanitaires de base (pas d'accès adéquat à l'eau ou pas de raccord à un réseau d'égouts ou à une fosse septique) est passé de 5,3 % à 3,6 %. À propos de l'environnement, une forte proportion de ménages urbains (90 %) est proche des équipements et services (transports publics, supermarchés, centres éducatifs, etc.) ; plus de 80 % ont accès aux centres de santé, mais 69 % n'habitent pas à proximité d'une pharmacie. Ces écarts sont beaucoup plus prononcés dans les zones rurales, où seulement 6,3 % des ménages résident à proximité d'une pharmacie et plus de 50 % n'ont pas accès à des services comme les centres de santé, les guichets automatiques et les équipements sportifs. Un peu plus de 20 % des ménages ont détecté la présence d'insectes nuisibles, d'animaux dangereux ou abandonnés (25,6 %), de pollution sonore ou de bruits gênants (23,3 %) et d'accumulation de déchets dans les rues, les routes, les trottoirs ou les espaces publics

---

<sup>80</sup> Soit 603,29 € au 21 janvier 2019 (conversion faite avec <https://www.xe.com>).

proches (20,7 %). Ces problèmes sont plus fréquents dans les zones urbaines que dans les zones rurales.

L'une des questions essentielles pour les autorités publiques et les organisations internationales est sans aucun doute le développement des pays, de la société et des individus. Le terme « développement » s'entend ici non pas uniquement d'un point de vue purement économique, mais d'un point de vue holistique, couvrant une série de dimensions où chacune a son degré de contribution. Une première tentative de définition d'un instrument d'évaluation du développement est l'IDH des Nations unies, dans les années 1990, puis d'autres indicateurs ont suivi tels que l'Indice de vie meilleure ou l'Indice de progrès social, entre autres.

Toutefois, l'intérêt de mesurer le développement ne se limite pas à la création d'un indice ou d'un indicateur synthétique. Bien qu'il existe de nombreux indicateurs pour mesurer le progrès et le développement de la population, ceux présentés ici convergent tous autour des progrès remarquables du Chili en termes de développement social par rapport aux autres pays d'Amérique latine, mesurés soit par l'IDH, l'Indice de vie meilleure, ou l'Indice de progrès social, soit selon les résultats généraux présentés dans les rapports des agences publiques et organisations internationales. Toutefois, malgré ces progrès incontestables, plusieurs questions restent en suspens, telles que la répartition inégale des revenus, l'écart salarial entre les sexes et l'inégalité marquée entre zones urbaines et rurales, entre autres. Par conséquent, le développement durable et inclusif est présenté comme l'un des éléments indispensables de l'équation pour progresser vers la réduction de ces inégalités.

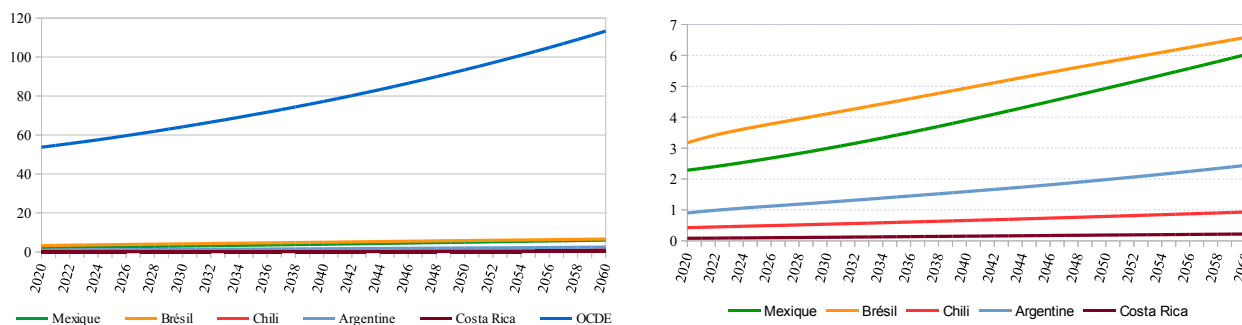
### **2.3.2. Les enjeux et défis au niveau économique**

L'OCDE estime que, en 2019, le Chili aura un taux de croissance d'environ 3,6 %, dépassant la moyenne des pays de l'OCDE, qui devrait se situer autour de 2,5 %. Cet apparent bon pronostic masque en fait une réalité plus complexe où, une fois de plus, si les indicateurs macro-économiques semblent positifs, de nombreux secteurs de la société souffrent encore d'injustices et de problématiques non résolues.

La même organisation estime que le Chili devrait avoir un taux de croissance d'environ 2,7 % d'ici le début de la décennie 2020, selon les données présentées dans

les « Prévisions du PIB ». À partir de 2020, la croissance projetée du Chili devrait diminuer progressivement<sup>81</sup>.

**Fig. 2.11. PIB. Projections de base à long terme**  
(en million de dollars US, 2020-2060)



Source : OCDE. Données : Projections de base à long terme, n° 103.  
<https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-long-term-forecast.htm#indicator-chart>  
(consulté le 22 avril 2019)

Le graphique de gauche représente la projection de croissance des pays de l'OCDE ainsi que de certains pays de l'Amérique latine. La courbe bleue des pays de l'OCDE est prononcée, ce qui implique une projection de la croissance relativement élevée ; ce n'est pas le cas de la projection pour le Chili qui est particulièrement plane, avec un taux de croissance estimé faible (voir le zoom avec le graphique à droite). Les projections pour le Brésil et le Mexique, si elles sont certes beaucoup plus faibles que celles des pays de l'OCDE, apparaissent plus élevées que celles de leurs voisins de la région. Cette projection, même si elle reste théorique, n'en est pas moins préoccupante, car elle augure une stagnation au niveau du développement malgré les efforts déployés par les différents gouvernements chiliens depuis le retour à la démocratie dans les années 1990.

<sup>81</sup> À ce sujet, Christian Ghymers et Carlos Quenan (2005, p. 3) rappellent : « S'il est vrai qu'en général, les réformes n'ont pas été achevées parce qu'elles n'ont pas réussi à renforcer les bases institutionnelles – à l'exception du Chili et du Mexique, qui sont aussi les deux économies qui ont le mieux résisté aux crises – il semble clair que l'Amérique latine et les Caraïbes n'ont pas encore résolu leurs problèmes économiques fondamentaux. Dans ce contexte de croissance insuffisante et d'aggravation des inégalités sociales, constatant la disproportion des bénéfices apportés par les réformes par rapport à la perception de leurs coûts, une "lassitude des réformes" se fait sentir et questionne la perspective à suivre. Cela affaiblit l'internalisation de la poursuite des changements institutionnels nécessaires pour assurer la durabilité de la croissance. »

### 2.3.2.1. Le défi de la diversification productive

Le syndrome du *salitre* fait référence à l'extrême dépendance du Chili à ce minéral, le salpêtre, au XIX<sup>e</sup> siècle, à l'arrêt particulièrement brusque des exportations et la crise économique profonde qui s'ensuivit. De nos jours, le Chili dépend encore beaucoup du cuivre, qui tôt ou tard devrait soit s'épuiser comme ressource naturelle, soit être remplacé par d'autres produits qui assureraient des fonctions similaires, la fibre optique étant un exemple souvent cité, parce qu'utilisée pour remplacer les fils de cuivre des câbles de télécommunication. Si le lithium représente un espoir de minéral de remplacement pour l'industrie minière, la diversification productive est sans aucun doute une priorité pour la stabilité de l'économie du Chili.<sup>82</sup>

Cette diversification<sup>83</sup> est un élément-clé pour le développement économique, car elle implique une évolution vers une structure de production et d'échanges moins concentrée et donc une réorientation des ressources vers des activités à plus grande productivité et à valeur ajoutée (Banque mondiale, 2017). La diversification de l'économie et des exportations est plus faible dans les pays riches en ressources que dans les économies avancées (Esanov, 2012). Une partie de la difficulté des pays à mener à bien ce processus de diversification économique est précisément due à leur forte dépendance vis-à-vis des matières premières ou des minéraux. En outre, la qualité des institutions et des infrastructures doit être prise en compte, car elles peuvent avoir des conséquences sur l'ampleur de la diversification économique (Esanov, 2012).

Varas (2012) observe que le Chili a déjà tenté de diversifier sa production et ses exportations de biens vers des produits de gamme supérieure tels que le cuivre de plus grande valeur ou, dans le cas de produits agricoles, le vin, le saumon, les fruits de meilleure qualité. Toutefois, des efforts supplémentaires sont encore nécessaires pour accroître la diversification. Pour sa part, Gelb (2010) observe que le Chili a

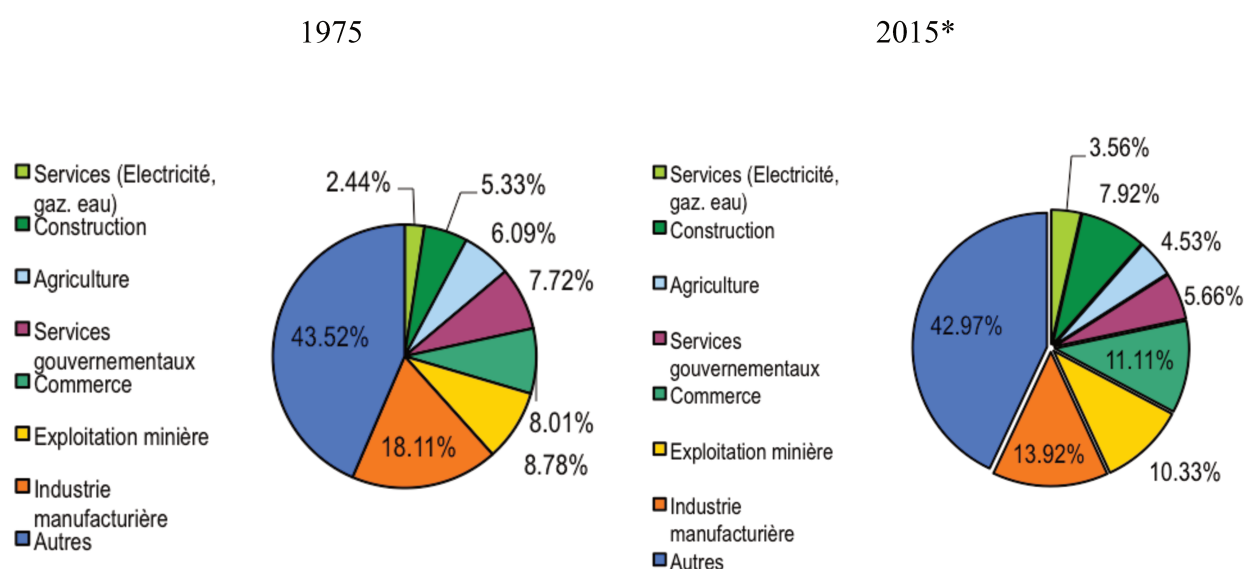
---

<sup>82</sup> On pourrait faire le parallèle entre la diversification et l'industrialisation des pays. Les deux semblent nécessaires pour donner au Chili un développement durable dans le temps et baisser sa dépendance aux exportations de minéraux. Comme le soulignent Xavier Richet et Jean Ruffier (2014, p. 21), « finalement l'industrialisation au Sud demeure toujours un enjeu en termes de croissance, de rattrapage, de modernisation. L'industrialisation ne se décrète pas, elle se développe lorsque sont rassemblés un certain nombre de facteurs surtout endogènes (formation, dotations en facteurs, institutions, politiques d'innovation, politiques industrielles ciblées, degré d'ouverture, système d'incitation) ».

<sup>83</sup> Déjà, dans les années 1990, Carlos Quenan (1995, p. 291) soulignait que le Chili « doit viser une progressive modification des sources de la compétitivité à même de favoriser la production de biens plus dynamiques dans les échanges internationaux, plus intensifs en travail qualifié et en R&D ». Cette problématique de la diversification ainsi que de la modification des sources de compétitivité reste plus que jamais d'actualité.

effectivement diversifié sa production vers des produits nouveaux, mais que ses efforts ont été insuffisants par rapport à d'autres pays également riches en ressources naturelles et minières, comme la Malaisie et l'Indonésie, qui ont pris une position importante sur le marché international avec des produits à plus forte valeur ajoutée : ainsi, la Malaisie exporte principalement des circuits intégrés, téléphones, semi-conducteurs, pétrole raffiné, huile de palme, entre autres, et l'Indonésie exporte surtout des briques de charbon, de l'huile de palme, du pétrole brut, du plastique et des machines.

**Fig. 2.12. Répartition du PIB par secteur d'activité, 1975-2015**



Source : Braun *et al.* (2000) et Banco Central de Chile (2017).

\* Le secteur « Agriculture » comprend les secteurs de l'agriculture-sylviculture et de la pêche ; le secteur « Restes », ceux de la restauration et de l'hôtellerie, des services financiers, des services aux entreprises, du logement et de l'immobilier et des services aux personnes. Ils ont été regroupés à des fins de comparaison puisque, en 1975, les secteurs « Agriculture » et « Restes » ne ventilent pas en détail l'activité composant ces secteurs.

Bien les tentatives de diversification de la production et du panier de biens exportés du Chili soient reconnues, il semble pertinent d'analyser la composition de son PIB sur deux périodes, 1975 et 2015. Avec quarante ans de différence, on peut dire que la contribution des différents secteurs d'activité au PIB n'a pas connu de mouvements majeurs ou de réorientations importantes. On constate seulement une légère augmentation de la contribution du commerce et de l'exploitation minière, mais aussi une légère diminution de la contribution de l'industrie manufacturière. Ainsi, nous pouvons déduire que la structure productive chilienne n'a pas connu de changement

fondamental au cours des quarante dernières années. Bien que des secteurs ou des activités comme le saumon ou le vin soient apparus, finalement, lors de l'établissement des comptes, la contribution en proportion des différents secteurs à la richesse nationale est pratiquement identique. Dans d'autres pays de l'OCDE<sup>84</sup>, on observe de façon plus marquée que, à mesure que l'activité manufacturière se réduit, l'économie se réoriente vers des activités de plus haut niveau technologique et de plus grande valeur ajoutée, ainsi que vers des activités de services nécessitant des niveaux de connaissances plus élevés. Les PME jouent alors un rôle fondamental dans cette transition vers des activités plus technologiques et complexes (López Rizzo, 2014).

### **2.3.2.2. Le défi de l'innovation et de la productivité**

L'OCDE (2018c) recommande de diversifier le portefeuille de biens offerts, ainsi que les marchés cibles. Le Chili a un potentiel beaucoup plus important que le cuivre seul, donc réduire la dépendance à l'égard des matières premières peut favoriser l'exportation d'autres biens positionnés sur le marché mondial, et qui peuvent constituer une source importante de revenus pour le pays, comme le saumon, le raisin frais, l'avocat, ou d'autres produits comme la cellulose et la pâte à papier.

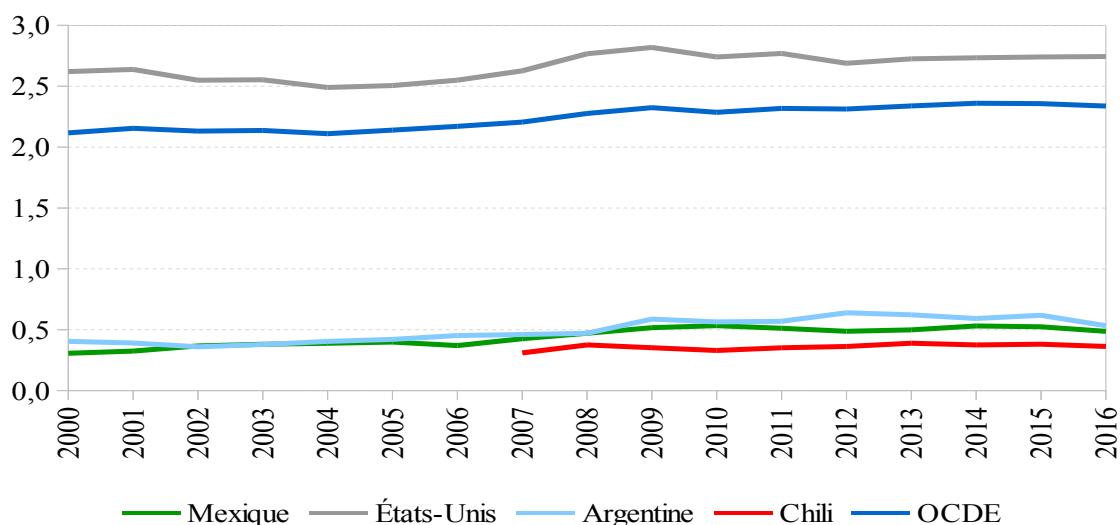
Une condition incontournable pour améliorer la compétitivité et le dynamisme à l'exportation est sans aucun doute l'innovation. À ce sujet, le Chili est souvent pointé du doigt comme un mauvais élève des bonnes pratiques de l'OCDE étant donné que son investissement en Recherche et Développement reste faible et n'a pas connu d'augmentation substantielle ces dernières années.

---

<sup>84</sup> Allemagne, Autriche, Suède et France, par exemple.



**Fig. 2.13. Dépenses intérieures brutes en Recherche et Développement  
(total, en pourcentage du PIB, 2000-2016)**



Source : OCDE Data, 2017 (<https://data.oecd.org>)

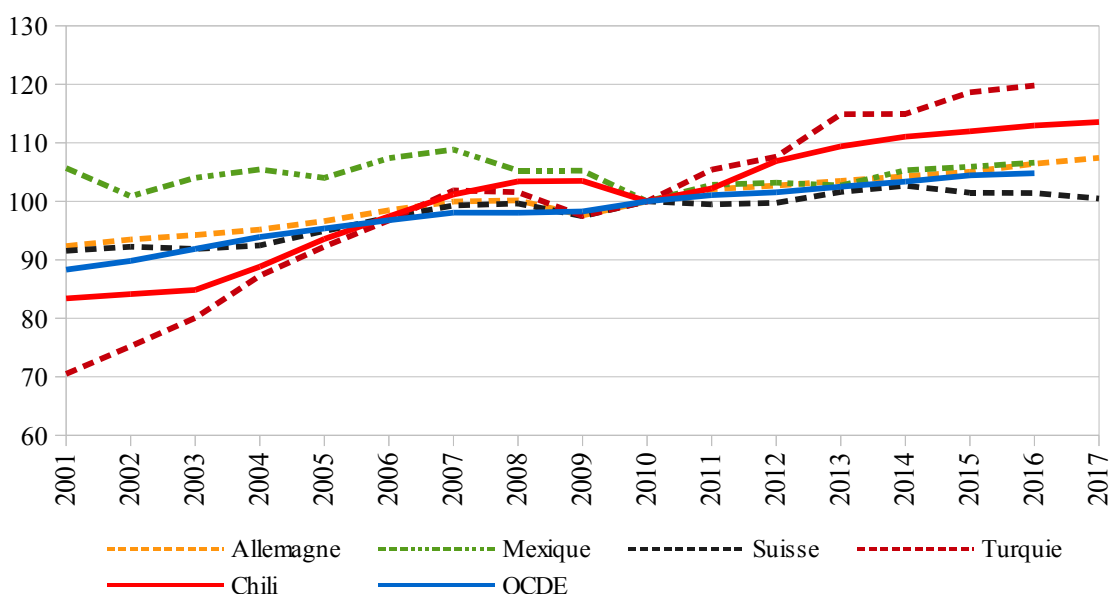
Si l'on compare les dépenses du Chili pour la R&D à celle des autres pays de l'OCDE, on peut dire que la moyenne des pays dépense plus de cinq fois ce qu'investit le Chili à ce poste. Ce fait peut être relié avec la quantité de demandes de brevet : le Chili, avec le Mexique et la Turquie, sont les pays qui, en moyenne, déposent le moins de demandes de brevet. Or, l'allocation de ressources à la R&D est un processus indispensable, non seulement en termes d'innovation débouchant sur des brevets, mais aussi en termes d'effets sur la productivité des entreprises.

Pourtant, on peut faire valoir que le Chili a enregistré, ces dernières années, une amélioration de la productivité supérieure à la moyenne de l'OCDE, à condition qu'elle soit mesurée en termes de PIB par heure travaillée, c'est-à-dire la capacité à générer de la valeur pour chaque heure utilisée. Cependant, les taux d'informalité soulèvent des doutes quant aux effets possibles sur le rendement gonflé par heure travaillée.

Les trois pays qui ont des taux d'informalité très élevés au sein de l'OCDE sont précisément le Chili, le Mexique et la Turquie. Cette remarquable performance en matière de productivité (supérieure à celle de pays comme la Suisse ou l'Allemagne, incontestablement deux grands champions mondiaux de l'innovation, de la productivité, des exportations, de la compétitivité, etc.) est le résultat d'activités non déclarées par des personnes ou entreprises qui agissent dans le secteur informel : elles restent dans l'économie, produisent des revenus, consomment et participent aux activités

économiques, mais ont pour particularité de ne pas déclarer leurs revenus. Par conséquent, outre la promotion de la R&D dans les entreprises, il convient de mettre l'accent sur les politiques de formalisation des entreprises, car diverses études ont montré que les entreprises formelles ont plus facilement accès au crédit, sont plus productives et offrent de meilleures conditions de travail (Fajnzylber *et al.*, 2009 ; Fajnzylber *et al.*, 2011).

**Fig. 2.14. PIB par heure travaillée 2001-2017 (2010 = 100)**



Source : OCDE Data, 2018 (<https://data.oecd.org>)

### 2.3.2.3. Le défi de l'emploi des jeunes

Actuellement, la plupart des économies de l'OCDE est confrontée à d'importants problèmes de chômage ; certains pays affichent des taux de chômage bas (la République tchèque, 2,3 %) ou moyens (Autriche, 5,1 %) et d'autres des taux beaucoup plus élevés que la moyenne de l'Organisation (5,4 %) comme le Chili, dont le taux de chômage est de 7,2 % en 2018, voire d'autres cas plus préoccupants comme la Turquie (9,8 %) ou la Grèce (20,3 %).

Bien que le problème du chômage de l'ensemble de la population active soit important dans de nombreux pays, cette situation est accentuée chez les jeunes, car ils ont aujourd'hui beaucoup de difficultés à entrer dans le monde du travail après leurs études (OIT, 2015). Au Chili, chez les jeunes entre 15 et 24 ans répondant aux critères

du « chômeur »<sup>85</sup>, le taux de chômage est de 16,9 %, de 5 points supérieur à la moyenne de l'OCDE.

Si la situation est compliquée pour les jeunes qui ont une formation, elle l'est encore plus pour les jeunes de la catégorie NEET (« *Not in Education, Employment or Training* », Ni étudiant, ni employé, ni stagiaire), c'est-à-dire ceux qui sont considérés comme « inactifs ». Entre 2009 et 2015, le Chili a enregistré une tendance à la baisse de la proportion de ces jeunes, aussi appelés « Ninis » (*Ni trabajan, ni estudian*<sup>86</sup>), de 17,02 % à 11,45 % pour la tranche d'âge des 15-19 ans, alors que la moyenne de l'OCDE est inférieure à 8 %, tandis que celle des 20-24 ans est passée de 27,49 % à 20,7 %. Ces jeunes en « inactivité » et représentant des « actifs au repos » ont un coût d'opportunité élevé pour les pays dont la population est majoritairement jeune, car ils affectent le « dividende démographique » qui pourrait dynamiser la voie du développement économique et du progrès social.

#### **2.3.2.4. Le défi de la réduction des inégalités**

« L'inégalité est inefficace parce qu'elle entrave l'apprentissage, la hausse de la productivité, l'innovation et la croissance. L'égalité n'est donc pas seulement un principe éthique inhérent au développement, mais aussi un instrument clé pour le promouvoir. »

CEPAL (2018), L'inefficacité de l'inégalité.

Un autre défi important pour l'économie chilienne a trait à l'inégalité des revenus, question récurrente et « urgente », à l'ordre du jour des organisations internationales, des milieux universitaires et des décideurs. En mesurant l'inégalité des revenus à l'aide du coefficient de Gini (0 = égalité complète ; 1 = inégalité complète), nous observons que, en 2017, le Mexique (0,46), le Chili (0,49) et la Turquie (0,40) sont les pays de l'OCDE considérés comme les plus inégaux.

---

<sup>85</sup> Les chômeurs sont ceux qui déclarent qu'ils n'ont pas d'emploi, qu'ils sont disponibles pour travailler et qu'ils ont pris des mesures actives pour trouver du travail au cours des quatre dernières semaines. Source : OCDE. <https://data.oecd.org/fr/unemp/taux-de-chomage.htm> (consulté le 20 décembre 2018)

<sup>86</sup> Que l'on peut traduire par : « Ils ne travaillent pas, ils n'étudient pas ! »

Par ailleurs, il est important de garder à l'esprit que la somme des efforts de tous les acteurs doit contribuer à améliorer le résultat au niveau de l'ensemble du pays, en prenant en compte l'aspect urbain-rural, car, comme il est parfois bon de le rappeler, «le Chili n'est pas Santiago et Santiago n'est pas le Chili». En effet, selon le recensement de 2017, en moyenne 12,2 % de la population vit dans les zones rurales, un pourcentage qui varie selon la zone géographique. Ainsi, dans la région métropolitaine il est de 3,7 %, tandis que dans celle de Ñuble, il atteint 30,6 %. Il est important de tenir compte de ces données, car les populations rurales sont les plus vulnérables en termes d'accès aux services, à l'éducation, à la santé, à un salaire adéquat, à des conditions de vie satisfaisantes. Cette ruralité touche près de 2,15 millions de Chiliens<sup>87</sup>.

### **2.3.3. Les défis du Chili et la possible contribution des PME**

Après avoir présenté le contexte historique actuel et quelques projections du futur du Chili, il nous semble utile d'énumérer une série de défis qui peuvent représenter des menaces ou des opportunités pour le développement et la prospérité de ce pays dans les années à venir. Comme évoqué précédemment, le Chili est un pays de contrastes où, d'une part, on constate de bons résultats dans certains indicateurs économiques et sociaux et d'autre part, persiste une inégalité marquée profonde entre les différentes strates de la population. Tout semble indiquer que le Chili évolue à deux vitesses, c'est-à-dire dans deux réalités différentes.

En ce sens, notre projet de recherche aborde une série de questions qui concerne non seulement le développement du Chili mais aussi le rôle des PME dans la dynamique sociale et politique de ce pays. Ainsi, les PME peuvent-elles contribuer à réduire la profonde dualité qui caractérise ce pays ? Dans quel secteur peuvent-elles maximiser leur rôle social et économique ? Quels types de politiques publiques pourraient promouvoir ce rôle ?

Dans les lignes suivantes, nous développons quelques-uns des principaux défis auxquels le Chili est actuellement confronté et les espaces où les PME pourraient être des acteurs importants.

---

<sup>87</sup> Source : Institut national de la statistique du Chili, 2017, sur une population de 17 574 003 personnes recensées, soit environ 2,23 %.

### **2.3.3.1. Une croissance économique faible**

Comme le montrent les données présentées tout au long de ce chapitre, les estimations de la croissance économique du Chili pour les prochaines décennies sont modestes, inférieures à 2,7 % en 2020, avec une tendance à la baisse dans le temps. Le Chili doit donc accroître son taux de croissance économique afin de permettre aux citoyens d'atteindre un meilleur niveau de vie. Dans ce contexte, « la croissance a des répercussions diverses sur la réduction de la pauvreté. Concentrer les efforts sur le secteur des PME contribuera à établir une croissance bénéfique pour les pauvres par la création d'emplois et de revenus et, par voie de conséquence, par l'accroissement des recettes publiques » (OCDE, 2004a, p. 39).

### **2.3.3.2. Une inégale distribution des revenus**

Plusieurs sources montrent qu'il existe une répartition très inégale des revenus au Chili, mesurée soit par le coefficient de Gini, soit par la concentration des richesses accumulées par les familles les plus riches. Une meilleure répartition des revenus est un élément nécessaire à l'amélioration des conditions de vie de l'ensemble des Chiliens et un facteur-clé de la réduction de la pauvreté et des indices de justice sociale. Selon l'OCDE (OCDE, 2018a, p. 6-7)<sup>88</sup>, « les PME créent généralement des possibilités d'emploi dans des régions et des secteurs géographiques différents, employant de larges segments de la main-d'œuvre, y compris des travailleurs peu qualifiés, et offrant des possibilités de développement des compétences. En tant que telles, les PME qui génèrent des emplois à valeur ajoutée et de qualité représentent un canal important pour l'inclusion et la réduction de la pauvreté, en particulier mais pas exclusivement dans les économies émergentes et à faible revenu. Les petites entreprises contribuent également à l'inclusion en desservant des lieux, des populations et des marchés qui n'ont pas assez d'envergure pour attirer de plus grandes entreprises ».

### **2.3.3.3. Une concentration économique et bancaire**

Rappelons la forte concentration économique et bancaire qui prévaut actuellement au Chili : un groupe d'entreprises (l'équivalent de moins de 2 % du

---

<sup>88</sup> Voir <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-Conference-Ministerielle-PME-Session-Themes-Principaux.pdf> (consulté le 06 février 2019).

nombre total d'entreprises) représente plus de 85 % de l'activité économique du pays. Il s'agit non seulement d'un élément complexe pour la concurrence harmonieuse entre les entreprises et pour le climat des affaires, mais c'est aussi un facteur qui freine l'accroissement du taux de croissance économique potentielle pour les autres entreprises. Les PME ont ainsi un rôle important à jouer pour transformer cette concentration en une répartition plus juste de la richesse nationale. Plutôt que de se plaindre ou de tomber dans la victimisation face aux grandes entreprises, certaines PME cherchent à innover, à se développer, voire à s'associer, créant ainsi une concurrence inédite pour les grands groupes d'entreprises.

Par ailleurs, la concentration bancaire a tendance à limiter la concurrence entre les banques, favorisant ainsi des pratiques de quasi-monopole qui peuvent se traduire par des taux d'intérêt particulièrement élevés, comme c'est le cas au Chili. Il est intéressant de constater que dans ce pays toutefois, de nouvelles start-up et PME s'aventurent dans le domaine de la finance et commencent à proposer des solutions de prêts, de financement participatif (*crowdfunding*) ou de solutions numériques de paiement, se positionnant ainsi comme une alternative aux banques traditionnelles.

#### **2.3.3.4. Un faible investissement en Recherche et Développement**

Un investissement insuffisant dans ce secteur a des répercussions importantes à moyen et long termes sur l'économie, non seulement pour la création de nouveaux produits à plus grande valeur ajoutée et plus complexes – qui a des effets positifs sur les recettes économiques et l'augmentation de la productivité et de la compétitivité –, mais également en termes d'attractivité du pays comme destination d'investissements étrangers<sup>89</sup>. Il est également nécessaire d'anticiper et de prendre en compte l'orientation des économies modernes vers les activités fondées sur la connaissance et l'innovation. L'innovation est aujourd'hui présentée comme nécessaire pour les PME, compte tenu de la concentration économique et de la concurrence sur le marché. Selon Annie Geay

---

<sup>89</sup> À ce sujet, on sait que « les flux d'investissements directs étrangers dans les économies [...] en transition, bien que limités en volume, jouent un rôle stratégique dans la restructuration et le développement de nouvelles entreprises, dans l'intégration de ces économies à l'économie mondiale, dans l'apport de technologies, de savoir-faire et de compétences en gestion » (Xavier Richet, 2004, p. 1). Par ailleurs, « de nombreux travaux montrent que les investissements directs étrangers introduisent de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de gestion dans le pays d'accueil. Grâce aux effets de raccourci, de propagation des savoirs et de stimulation des entreprises locales, les employés et les firmes locales ont un accès facilité aux innovations techniques et organisationnelles » (Godek-Brunel et Mercier-Suissa, 2009, p. 77).

(2007), il faut « libérer la croissance des PME par l'innovation ». Qu'il s'agisse de l'introduction d'un produit ou de processus nouveaux, de l'amélioration de l'organisation ou du marketing, l'innovation est un facteur de compétitivité pour les PME. L'exemple des PME allemandes, qui investissent en permanence dans la Recherche et le Développement pour rester à l'avant-garde et être compétitives sur le marché international, est un exemple clair, car il est aujourd'hui admis que « l'exportation passe par l'innovation ». Un investissement accru des PME dans la R&D contribuera à améliorer leur productivité et leur compétitivité, ce qui devrait permettre une diversification de la production et donc de l'offre de produits sur les marchés étrangers.

### **2.3.3.5. Une forte dépendance aux exportations de matières premières**

Depuis l'époque coloniale, le Chili a maintenu une forte dépendance à l'égard des exportations de minéraux, de produits agricoles et de bétail principalement. Même s'il a historiquement cherché à diversifier ses exportations pour faire face aux crises, à la baisse de la demande ou à la chute des prix de ses produits exportés, beaucoup d'efforts restent encore à faire pour mieux s'adapter au nouveau contexte mondial. Cette capacité d'adaptation pourrait aujourd'hui être déterminante pour réduire la dépendance à l'égard de l'exploitation minière et transformer sa chaîne de valeur en produits et services à plus forte valeur ajoutée et à contenu technologique. Cela permettrait d'ouvrir de nouvelles voies dans le commerce international, une situation qui favoriserait la génération de revenus plus élevés et une dynamique économique et sectorielle plus typique d'une économie moderne. L'économie ouverte et le nombre élevé d'accords commerciaux avec de nombreux pays semblent peu utilisés par les PME, qui pourraient, si elles les adoptaient, saisir les occasions de développement et de diversification.

En ce sens, le TPP<sup>90</sup>, nouvel accord de partenariat transpacifique signé en 2016, auquel participe le Chili, comporte des engagements spécifiques pour favoriser l'intégration des PME dans les processus d'internationalisation afin de promouvoir l'emploi et la diversification productive.

---

<sup>90</sup> TPP est l'acronyme de Trans-Pacific Partnership Agreement ou Trans-Pacific Partnership, un traité multilatéral de libre-échange pour rapprocher les économies des régions Asie-Pacifique et Amérique. Les États-Unis sont sortis de ce traité en 2017 sous la présidence de Donald Trump.

### **2.3.3.6. Un augmentation du chômage pour les jeunes**

Les jeunes ont aujourd'hui plus de difficultés à accéder aux pratiques professionnelles et à l'emploi ; il est urgent d'adopter les mesures nécessaires en leur faveur et de prendre en compte le fait que cette situation s'accroît dans les zones rurales. Selon l'OIT (ILO, 2015), l'emploi des jeunes en Amérique latine est fortement concentré dans les PME : 17 jeunes sur 20 y travaillent. Paradoxalement, un autre phénomène apparaît au Chili : le poids de l'emploi dans les PME est plus important pour les plus de 25 ans. Le rôle que pourrait donc jouer les PME chiliennes, tant pour l'apprentissage que pour une première expérience professionnelle ou un emploi de longue durée, est sans aucun doute un facteur à considérer avec beaucoup plus d'attention lors de l'élaboration de politiques publiques.

### **2.3.3.7. Des inégalités de salaire entre les femmes et les hommes**

« À travail égal, salaire égal » : la formule pourrait être vraie mais, en réalité, la situation est bien différente. Il est important de promouvoir le respect et l'inclusion. Une première étape consiste à réduire l'écart salarial : les hommes gagnent en moyenne 21,1 % de plus que les femmes (OCDE, 2018). Les PME chiliennes ne font pas exception puisque cet écart y atteint en moyenne près de 35 % (Caja Los Andes, 2016). Compte tenu du poids des PME dans l'emploi, il est d'autant plus important d'y promouvoir l'équité salariale et l'égalité entre les sexes. Par ailleurs, il est aussi capital de promouvoir l'esprit d'entreprise chez les femmes, ce qui pourrait être un levier pour atténuer ce phénomène d'inégalité. De nombreuses associations chiliennes comme Comunidad Mujer ou l'ASECH (*Asociación de Emprendedoras de Chile*, Association des entrepreneurs du Chili) œuvrent fermement pour une meilleure reconnaissance du rôle des femmes dans les activités professionnelles, et dans la vie sociale et publique en général.

### **2.3.3.8. De faibles chaînes de valeur**

Un tissu industriel désarticulé tend à être moins productif et à moins innover. Au contraire, les entreprises qui établissent des liens et des partenariats entre elles ont tendance à générer des cercles vertueux qui permettent, entre autres, le partage de connaissances et de compétences, l'optimisation d'achats ou de logistique. Prendre des



mesures pour favoriser les connexions entre les entreprises peut aider à dynamiser les régions en réduisant les écarts de productivité et de revenu. De plus, des possibilités d'innovation et d'exportation peuvent émerger de telles associations. La participation des PME à la constitution du tissu économique et industriel et à la promotion de la connectivité dans les chaînes de valeur devrait être une priorité. Une fois cet objectif atteint, les PME auront tendance à accroître leur productivité et leur compétitivité, compte tenu de la concurrence locale, régionale et internationale. Il est probable que les PME bénéficieront d'une amélioration de leurs pratiques de gestion et d'innovation. Une PME renforcée et présente sur le marché international est un maillon fort de sa chaîne régionale et mondiale : rappelons que la PME est par nature un acteur économique ancré dans sa région et son territoire (Torrès, 1999 ; Torrès, 2002b ; Bousquet, 2014) et que des retombées économiques sont à prévoir. Il est temps pour les PME chiliennes de s'insérer dans les chaînes globales de valeur et de dépasser cette contribution fatidique de 2 % à l'exportation nationale<sup>91</sup>.

## Conclusions

Dans ce chapitre, nous avons présenté quelques modèles, politiques, sociaux, économiques, qui ont façonné l'époque coloniale et qui ont profondément influencé la République naissante à partir de 1818 et durant le XIX<sup>e</sup> siècle, de façon à mieux comprendre le Chili actuel. Un rapide survol de cette influence coloniale nous permet de mieux saisir sa prégnance actuelle et invite, tout comme les travaux de Nunn (2009, 2012), à interroger l'importance de l'histoire<sup>92</sup> et de la culture dans le développement économique.

Si nous devons reprendre et résumer certaines caractéristiques du modèle colonial qui ont marqué le Chili, nous pourrions les présenter de la manière suivante :

---

<sup>91</sup> Comme nous l'avons déjà souligné, seulement 2 % des PME chiliennes exportent.

<sup>92</sup> *History is necessary for understanding economic development. Without it, our understanding of economic development is incomplete (at best)* (Nunn, 2016). Cours à l'université de Harvard, « Why development needs history », [https://scholar.harvard.edu/files/nunn/files/why\\_development\\_needs\\_history.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/nunn/files/why_development_needs_history.pdf) (consulté le 10 mai 2018).

**Tableau 2.2. Quelques caractéristiques du modèle colonial au Chili**

<b>Quelques caractéristiques du modèle colonial au Chili</b>	<b>Conséquences</b>
Conflits omniprésents avec les peuples originaires	Extermination d'une grande partie de ces peuples, perte culturelle, privation du droit à la terre
Extractivisme, exportation de matières premières	Forte dépendance économique vis-à-vis de certains pays étrangers ; conflits pour l'obtention des ressources
Forte concentration économique des terres ( <i>encomienda</i> , hacienda, latifundio), de l'eau, du commerce et de la finance	Une élite centralise le pouvoir et les richesses disponibles au détriment de la majorité de la population
Exploitation des personnes : esclaves, <i>peones et inquilinos</i>	Imposition d'une logique de travail et d'impôts ; conditions de travail souvent difficiles, précaires ; profondes inégalités
Peu d'innovation en comparaison avec l'Europe ou les États-Unis naissants	Peu d'investissement dans la recherche et le développement, structure industrielle affaiblie et soumise à de fortes crises ; peu de diversification productive

Source : Compilation et analyse de l'auteur (2019)

Les dérangeantes questions qui se posent maintenant, à la lecture de ce tableau, sont les suivantes : comment a évolué le Chili en ces deux siècles depuis son indépendance ? Quelles sont les caractéristiques qui, sous différentes formes, restent encore d'actualité dans le Chili d'aujourd'hui ?

La démocratie, le progrès, la mondialisation ont profondément changé le visage de ce pays, mais la rémanence des traces du passé et des mémoires ancestrales semble plus forte qu'on ne le pense.

Pour nous approcher un peu plus de notre sujet de recherche, nous pourrions aussi poser la question des implications de ce modèle colonial sur les entreprises et particulièrement les PME chiliennes. Quelles sont les difficultés qu'elles rencontrent, mais aussi les opportunités qui surgissent au travers des problèmes sociétaux que nous venons de présenter succinctement ?

Dans ce chapitre, nous avons aussi évoqué certains défis du Chili et la possible contribution des PME. Face à ces problématiques économiques et sociétales, comment le Chili devrait-il se préparer pour relever les défis déjà installés dans son paysage social ? Quel modèle économique serait le plus adapté pour aborder de nouvelles étapes de développement, plus justes et inclusives ? Quel est le rôle que les principaux acteurs économiques – État, investisseurs, entrepreneurs, banques – auront dans la construction du Chili de demain ? Quels sont le rôle et la contribution des PME à cet avenir du Chili ?

Avec ce projet de recherche, nous avons l'intention d'explorer quelques-unes des réponses aux questions posées ci-dessus, qui mettent en valeur les problèmes et la complexité de la question des PME tels que nous les avons abordés ici ainsi qu'au premier chapitre. Face à cette série de défis auxquels est confronté le Chili, l'un des éléments-clés pour contribuer à un développement plus inclusif et durable est précisément le rôle essentiel des PME. Cet acteur économique, souvent ignoré ou méconnu jusque récemment, doit assumer un lourd héritage historique (concentration économique et bancaire, soutien public insuffisant, priorité des pouvoirs publics au grand secteur minier et industriel) pour pouvoir devenir un réel protagoniste de l'essor économique et social. Plus de 220 000 PME formelles et près de 700 000 micro-entreprises, qui ont la particularité d'être très locales, très territoriales, génèrent là où elles sont implantées des effets positifs en termes économiques et sociaux.

Historiquement, les PME ont pu jouer un rôle déterminant, par exemple dans la reconstruction d'une économie comme en Allemagne après la Seconde Guerre mondiale (Kaufhold, 1981 ; Sauer, 1983), ou dans la reconstruction et la revitalisation du tissu industriel japonais dans les années 1960-1980 (Kiyonari, 1981 ; Colovic, 2008) ; comme source d'emploi en période de crise économique (Gaillard, 1981 ; Bamford, 1983 ; de Kok *et al.*, 2011 ; Varum et Rocha, 2013 ; Aceleanu *et al.*, 2014). La PME est un acteur noble, à taille humaine, lié par nature à l'environnement et à ses problèmes, dont l'activité dans son ensemble contribue au développement économique (Audretsch, 2002 ; Ayyagari *et al.*, 2007) et à la réduction des inégalités (Shrestha, 2004 ; Adebayo et Nassar, 2014). Elle est un promoteur d'inclusion sociale (Smallbone, 2014 ; Coltorti et Venanzi, 2017). En outre, l'entrée de nouvelles PME sur le marché favorise la concurrence économique entre différents acteurs (Acs et Audretsch, 1987 ; Audretsch, 1994), tout comme l'innovation (Acs et Audretsch, 1987 ; Julien, 2003), la diversification productive (Bilan, 2009 ; Varas, 2012) et la productivité (Carreira, 2010). Aujourd'hui, pour ces jeunes « oubliés » du système, la PME peut représenter une

source importante d'emplois et aussi agir comme acteur d'une éducation et d'une formation professionnelle favorisant l'insertion sociale individuelle et collective.

Ainsi, il y a de nombreuses raisons pour lesquelles nous croyons que les PME peuvent relever les différents défis qui se présentent au Chili, à condition que les autorités publiques soient attentives et à l'écoute de leurs besoins réels, notamment en matière de réglementation et de programmes de soutien.

Dans le chapitre suivant, nous nous attacherons à présenter les PME chiliennes, leur émergence dans le paysage économique des dernières décennies, leur rôle, ainsi que les difficultés qu'elles rencontrent dans le Chili d'aujourd'hui.

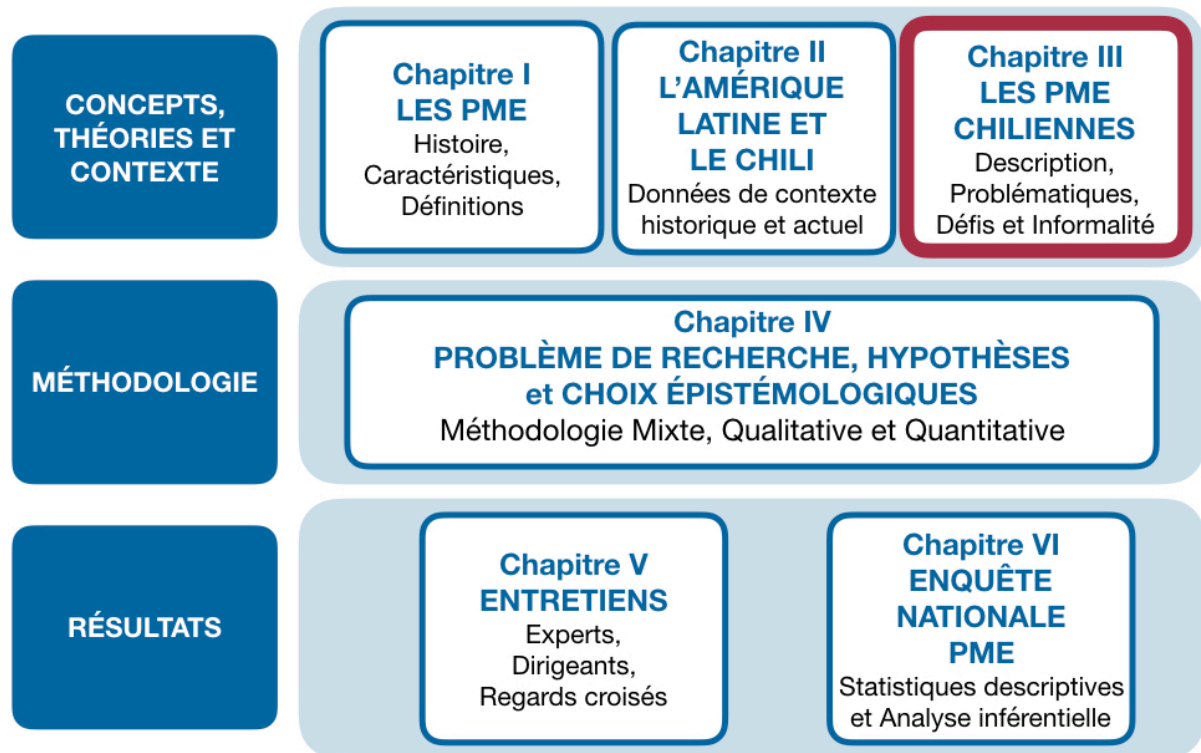


# Chapitre III

## Les PME chiliennes

---

### INTRODUCTION GÉNÉRALE



### DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE



## Chapitre III

### Les PME chiliennes

---

Le chapitre précédent nous a permis de mieux saisir le contexte historique et géographique dans lequel naissent et évoluent les PME chiliennes. Nous allons maintenant proposer dans cette partie une description de ces PME pour mieux comprendre ce qu'elles sont, ce qu'elles font, ainsi que les défis auxquels elles doivent faire face au quotidien. Si elles partagent avec toutes les autres PME du monde certaines caractéristiques et problématiques, nous nous attacherons à mettre en valeur leurs spécificités. Tout d'abord, nous verrons la définition de la PME au Chili ainsi que sa représentativité par rapport à l'ensemble des entreprises du pays. Puis, pour mieux comprendre le modèle de développement au sein duquel elles opèrent aujourd'hui, nous revisiterons l'histoire récente du Chili, à partir de 1964 plus précisément. Pourquoi cette année-là en particulier ? Parce qu'elle correspond à l'arrivée à la présidence du pays du démocrate-chrétien Eduardo Frei Montalva et à la mise en place d'une série de réformes qui transformeront en grande partie le paysage social et économique du Chili. Certaines de ces réformes seront ensuite développées et approfondies par le président socialiste Salvador Allende à partir de 1970, jusqu'au violent coup d'État du 11 septembre 1973. La junte militaire, dirigée par le général Pinochet, mettra ensuite en place un système néo-libéral<sup>1</sup>, impulsé par les Chicago Boys et les théories de l'économiste Milton Friedmann, entre autres. Ce système reste encore d'actualité dans le Chili d'aujourd'hui, même si les différents gouvernements depuis le retour à la démocratie en 1990 ont proposé de nombreuses réformes et politiques publiques pour réduire les multiples inégalités et développer une économie plus inclusive et plus juste. Ainsi, nous présenterons succinctement les grands axes des gouvernements qui se sont succédé de 1990 à 2018, de Patricio Aylwin au deuxième mandat de Michelle Bachelet.

Ensuite, nous aborderons la place des PME dans l'économie du pays, leurs rapports avec l'innovation et l'exportation, thèmes particulièrement récurrents dans les politiques publiques et les discours des experts.

---

<sup>1</sup> Le modèle économique issu de la dictature est le fruit d'un compromis au sein de l'État entre les économistes monétaristes et les militaires, raison pour laquelle on parle parfois d'une dictature civile-militaire pour caractériser le gouvernement de Pinochet.



Si la PME a longtemps été un « non-sujet » dans les théories économiques, souvent invisible aux yeux des chercheurs et des économistes, elle prend place peu à peu dans les théories managériales, même si son enseignement et sa vulgarisation restent encore limités. La PME devient progressivement plus présente et est prise en considération par les universités et les organisations internationales. Mais que dire des PME qui sont, à un niveau plus ou moins élevé, dans l'informalité ? Elles risquent d'être « doublement invisibles », délaissées, livrées à elles-mêmes, souvent en situation complexe et précaire. Environ 50 % des micro-entreprises chiliennes opèrent dans l'informalité. Pour les PME, ce chiffre est considérablement moins élevé, il est évalué à environ 10 % pour les petites et 1,6 % pour les moyennes. Cependant, de nombreuses PME se trouvent confrontées à des niveaux et à des pratiques d'informalité qui excluent souvent leurs propres employés des lois et des règles les plus basiques du Code du travail. C'est la raison pour laquelle il nous a semblé important d'évoquer cette réalité dans ce chapitre.

Enfin, et pour conclure, nous ferons le tour des principaux problèmes que rencontrent les PME chiliennes, certains liés directement aux caractéristiques du pays et aux régulations légales, d'autres propres à l'entropie<sup>2</sup> de l'entreprise et à ses interactions avec les multiples parties prenantes.

### **3.1. Qu'est-ce qu'une PME au Chili ?**

Comme partout ailleurs, il existe au Chili une grande variété et diversité d'entreprises, ce qui rend nécessaire leur classification en fonction de critères définis, de manière à mieux les catégoriser et ainsi établir un cadre juridique, légal, afin de proposer des aides ou des actions spécifiques pour chacune de ces catégories. Les différentes classifications peuvent utiliser des critères fondés sur :

- Le type d'activité : industrielle, commerciale, de services, financière ;
- Le secteur économique : primaire (extraction, collecte et exploitation de ressources naturelles, matières premières), secondaire (transformation de matières premières en produits finis ou semi-finis), tertiaire (commerce et services) et quaternaire<sup>3</sup> (informatique et communication principalement) ;

---

<sup>2</sup> L'entropie désigne ici toutes les dépenses énergétiques utilisées pour le fonctionnement de l'entreprise.

<sup>3</sup> Certains auteurs prolongent la typologie classique des trois grands secteurs économiques en proposant le secteur quaternaire, voire le concept d'une économie quaternaire. Mário Tomelin (2002) le définit comme « le secteur caractérisé par l'action de concevoir, de créer,

- L'origine du capital : public, privé ou mixte ;
- Le statut juridique : entreprise individuelle ou individuelle à responsabilité limitée, société en commandite, société collective, limitée ou anonyme, en commandite par actions, et coopératives, entre autres ;
- L'étendue des activités : locale, en province, en région, nationale ou multinationale ;
- La destination des bénéfices : but lucratif ou but non lucratif ;
- Le chiffre d'affaires : micro, petite, moyenne ou grande entreprise ;
- Le nombre d'employés : micro, petite, moyenne ou grande entreprise.

### 3.1.1. Deux critères, une définition

Comme nous pouvons le constater, le chiffre d'affaires et le nombre d'employés sont des critères utilisés pour définir le même type d'entreprise. Le Chili est un exemple très clair de la diversité de définitions des PME évoquée au chapitre I. Ainsi, deux définitions officielles sont utilisées pour préciser ce qu'est une PME : celle du ministère de l'Économie et celle de l'*Instituto Nacional de Estadísticas*, (INE), l'Institut National de la Statistique.

Le ministère de l'Économie, depuis janvier 2010, adopte la catégorisation définie par la loi n° 20.416, qui permet de segmenter les entreprises en fonction des ventes annuelles :

- Micro-entreprises : de 0,01 à 2 400 UF<sup>4</sup>/an (soit de 1 € à un maximum de 85 724 €/an<sup>5</sup>) ;
- Petites entreprises : entre 2 400,01 UF/an et 25 000 UF/an (soit de 85 725 € à un maximum de 892 955 €/an) ;
- Moyennes entreprises : entre 25 000,01 UF/an et 100 000 UF/an (soit de 892 956 € à un maximum de 3 571 821 €/an) ;
- Grandes entreprises : plus de 100 000,01 UF/an (soit supérieur à 3 571 822 €/an).

---

d'interpréter, d'organiser, de contrôler et de transmettre avec l'aide de la science et de la technique, donnant à ces actes une valeur économique ».

<sup>4</sup> L'UF (« unidad de fomento ») est une unité de compte utilisée au Chili depuis 1968. Le taux de change entre l'UF et le peso chilien (CLP) est mensuellement ajusté à l'inflation. Au 1<sup>er</sup> février 2018, l'UF a une valeur de 26 825,81 pesos.

<sup>5</sup> Équivalence UF/euro/peso calculée en date du 1<sup>er</sup> février 2018 : 1 € = 751,04 CLP.

L'ensemble des trois premiers segments forment les *MyPymes, Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, soit les TPE et PME, ou, selon le nouveau vocable établi par le ministère de l'Économie dans la loi de 2014, les EMT, *Empresas de Menor Tamaño*, c'est-à-dire les « entreprises de moindre taille » ou « entreprises de plus petite taille ».

Si la fourchette des ventes annuelles est très souvent utilisée dans les instruments de mesure de l'État chilien pour orienter ses politiques et ses programmes d'aide, ce dernier essaie, depuis 2014 environ, d'inclure aussi la quantité de travailleurs, facilitant ainsi la comparaison avec d'autres pays de l'OCDE, organisme qui utilise ce critère dans ses études et recommandations.

L'INE, l'Institut National de la Statistique, définit principalement les PME en fonction de la quantité de travailleurs :

- Micro-entreprises : entre 1 et 10 travailleurs<sup>6</sup> ;
- Petites entreprises : entre 11 et 50 travailleurs ;
- Moyennes entreprises : entre 51 et 200 travailleurs ;
- Grandes entreprises : plus de 201 travailleurs.

Si le critère du nombre de travailleurs est assez courant dans la réalité chilienne, la segmentation utilisée par l'INE n'est pas toujours utilisée. Par exemple, Álvarez et Vergara (2007) considèrent un maximum de 150 travailleurs pour les moyennes entreprises, alors que l'INE va jusqu'à 200.

S'il est vrai que ces deux types de définition, ventes annuelles et quantité de travailleurs, sont couramment utilisés au Chili comme en Amérique latine, ils peuvent parfois créer des ambiguïtés et une certaine confusion. En effet, une entreprise peut avoir 5 travailleurs, et donc être considérée comme une micro-entreprise, mais réaliser un chiffre d'affaires de 4 000 UF (environ 142 873 €) et ainsi entrer dans la catégorie des petites entreprises. Cette « double appartenance » peut avoir des conséquences importantes non seulement au niveau fiscal, mais aussi au niveau des aides auxquelles cette même entreprise pourrait prétendre.

Par ailleurs, la loi chilienne stipule que « ne peuvent être PME les entreprises qui exploitent des biens immobiliers non agricoles, qui réalisent des activités immobilières ou financières qui ne sont pas strictement nécessaires pour le fonctionnement de leur

---

<sup>6</sup> Certaines institutions utilisent désormais la classification suivante : micro-entreprise : 1 à 9 employés ; petite entreprise : 10 à 25 ou 10 à 49 employés ; moyenne entreprise : 25 à 200 ou 50 à 199 employés ; grande entreprise : plus de 200 travailleurs.

activité principale ». De même, « ne peuvent être PME les entreprises qui, dans leur capital, participent à hauteur de plus de 30 % des sociétés cotées en bourse ou des filiales de celles-ci ».

Quel que soit le critère utilisé pour les caractériser, les PME occupent une place importante dans l'économie chilienne mais, paradoxalement, pas toujours sous la forme que l'on croit, comme nous le montrerons ultérieurement.

### **3.1.2. Combien de PME au Chili ?**

Selon le Service des impôts (*Servicio de Impuestos Internos*, SII), qui utilise principalement la définition du ministère de l'Économie, le nombre de TPE et de PME (MyPymes ou EMT selon le nouvel acronyme) pour l'année fiscale 2016 s'élevait à 903 157 entreprises légalement déclarées<sup>7</sup>, pour un total de 917 329 entreprises en activité, soit 98,46 % de l'économie formelle du Chili<sup>8</sup>. Les 219 953 PME représentent pour leur part 24,98 % du total des entreprises<sup>9</sup>.

La répartition est la suivante :

- Micro-entreprises : 683 204, soit 74,48 % du total des entreprises, séparées en trois catégories différentes selon les montants de leur facturation ;
- Petites entreprises : 191 507, soit 20,88 % du total des entreprises, séparées en trois catégories différentes selon le montant de leur facturation ;
- Moyennes entreprises : 28 446, soit 3,10 % du total des entreprises, séparées en deux catégories différentes selon les montants de leur facturation ;
- Grandes entreprises : 14 172, soit 1,54 % du total des entreprises, séparées en quatre catégories différentes selon les montants de leur facturation.

---

<sup>7</sup> Ce qui exclut donc les entreprises informelles.

<sup>8</sup> Ces données ne considèrent pas les entreprises sans chiffre d'affaires durant l'année fiscale. Cela représente autour de 14 % du total des entreprises, soit 156 711 unités.

<sup>9</sup> Sur le total des PME (219 953 unités), 87,06 % sont des petites et 12,94 sont des moyennes entreprises.

**Tableau 3.1. Participation des entreprises à l'économie du Chili**

Taille de l'entreprise	Pourcentage d'entreprises	Pourcentage de ventes	Emplois actifs déclarés (8 295 064)
Micro	74,48 %	1,80 %	6,81 %
Petite	20,88 %	6,57 %	21,70 %
Moyenne	3,10 %	6,38 %	17,52 %
Grande	1,54 %	85,25 %	53,97 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

Source : élaboration propre à partir des données du Service des impôts (SII), année 2016 (derniers chiffres disponibles du SII, consulté le 20 mai 2019).

Comme nous pouvons le constater, les EMT représentent la quasi-totalité des entreprises chiliennes (98,46 %) ; elles contribuent à hauteur de 46,03 % des emplois déclarés<sup>10</sup>, mais ne réalisent que 14,75 % des ventes du pays. Les PME à elles seules représentent 23,98 % des entreprises et contribuent à hauteur de près de 40 % des emplois, mais ne réalisent que 12,95 % des ventes nationales. Quant aux grandes entreprises, elles ne représentent que 1,54 % du total des entreprises, mais se hissent à 85,25 % des ventes nationales et génèrent plus de la moitié de l'emploi avec 53,97 %.

Probablement à cause de l'hétérogénéité des définitions et des critères utilisés pour classer les types d'entreprise, le ministère de l'Économie publie les chiffres suivants : 51,9 % des entreprises sont des PME, 44,9 % sont des micro-entreprises et les 3,2 % restants, des grandes. La moitié d'entre elles toutes ont quatorze années ou moins d'existence. (ELE4<sup>11</sup>)

Toutes ces entreprises sont à 97,7 % constituées de capitaux privés nationaux, à 1,4 % de capitaux privés exclusivement étrangers<sup>12</sup>, à 0,5 % propriétés de l'État, et les 0,4 % restants sont des propriétés mixtes. (ELE4)

---

<sup>10</sup> En juin 2018, le gouvernement chilien, à l'occasion de la « Journée mondiale des MPME », déclarait : « Les PME sont le moteur du Chili (*Pymes Motor de Chile*) et représentent 64 % des emplois de ce pays ! » Ce chiffre est différent de celui proposé par le Service des impôts qui ne tient compte que des emplois déclarés et non des emplois informels.

<sup>11</sup> Quatrième enquête longitudinale des entreprises (ELE4), publiée en mars 2017 et élaborée avec les données 2015.

<sup>12</sup> Environ 75 % des grandes entreprises sont financées par des capitaux étrangers.

### 3.1.3. Un mot sur les micro-entreprises

Au Chili, la micro-entreprise est définie comme ayant au maximum dix employés, y compris son patron et les membres de sa famille s'ils collaborent de manière permanente. Comme nous l'avons vu, la vente maximale annuelle doit être de 2 400 UF, soit un maximum de 85 724 €. Les actifs immobilisés doivent être inférieurs à 500 UF, soit 17 859 €. La quantité de micro-entreprises au Chili varie selon le niveau de formalité utilisé pour les répertorier. Actuellement, il y a plus de 680 000 micro-entreprises formelles<sup>13</sup>, ce qui représente environ 75 % du nombre total d'entreprises. Si l'on considère les micro-entreprises formelles, les informelles et les petites entreprises, cela représente probablement 1,7 million d'entreprises environ. Les emplois ainsi générés sont estimés à 3 millions (soit 40 % à 60 % des emplois, selon le degré de formalité). Cependant, leur productivité est particulièrement faible en comparaison de celle des moyennes et grandes entreprises. Malgré leur nombre et les emplois associés, les micro-entreprises ne représentent qu'environ 7 % des ventes totales du Chili et participent de manière extrêmement marginale aux exportations. Les grandes entreprises, elles, génèrent environ 54 % des emplois formels, mais contribuent aux ventes à plus de 85 %, dont 97 % sont des exportations.

Les micro-entreprises chiliennes sont présentes dans l'ensemble des activités économiques du pays, y compris la micro-exploitation minière. Mais, à 68 %, leur participation se concentre particulièrement dans quatre secteurs : commerce et hôtellerie, service à la personne, et transport, agriculture et industrie.

Entre 2007 et 2014, seulement 5,9 % d'entre elles sont passées dans la catégorie « petites entreprises » ; 41,5 % sont restées actives comme micro-entreprise ; 5,4 % sont devenues inactives, c'est-à-dire sans ventes déclarées ; les 47,2 % restants ont disparu. Malgré ce taux élevé de fermeture, les micro-entreprises sont particulièrement dynamiques : leur taux moyen de création est de 14,5 %, et le taux de destruction, de 11,3 %. Malgré le fait que, par rapport aux PME et aux grandes entreprises, ce sont celles qui disparaissent le plus, elles présentent un taux de création nette de 3,2 %. (Minecon, 2016)

Maintenant que nous avons abordé la définition de la PME au Chili ainsi que la représentativité de ce type d'entreprise en termes de quantité, de participation à l'emploi et de ventes nationales, nous allons survoler une cinquantaine d'années pour essayer de mieux comprendre le contexte politique, social et historique dont les PME actuelles sont héritières.

---

<sup>13</sup> Il y en a probablement autant d'informelles. Comme nous le verrons ultérieurement, les estimations varient autour de 50 % du total des micro-entreprises.

## 3.2. L'émergence des PME chiliennes de 1964 à nos jours

« No existe en Chile una cultura empresarial que persiga preservar archivos y dar libre acceso a investigadores sobre su historia, que permitan entenderla y estudiarla. De ahí la falta de bibliografía en castellano sobre el tema<sup>14</sup>. »

Manuel Llorca-Jaña et Diego Barría (2017b, p. 3)

Il existe peu de littérature sur l'histoire des PME au Chili. Probablement parce que cet acronyme spécifique n'est apparu qu'au XX<sup>e</sup> siècle et que, auparavant, les vocables utilisés reflétaient plutôt l'idiosyncrasie sociétale chilienne : *hacienda*, *latifundia*, entreprises, marchands, commerçants, ouvriers et artisans, par exemple. Une autre raison est celle proposée dès 1948 par l'historien et professeur Julio César Jobet (1949, p. 357 et p. 359), lequel, dans son ouvrage *Notas sobre la historiográfica chilena*, dénonçait le fait que l'histoire du Chili avait été écrite seulement « en fonction de la petite oligarchie au pouvoir », en oubliant « le rôle essentiel joué par les classes populaires ».

Depuis une quinzaine d'années, les travaux des historiens Gabriel Salazar et Julio Pinto (2002) ont permis de mieux connaître l'histoire contemporaine du Chili et ses aspects politiques, sociaux et économiques. Plus récemment, Manuel Llorca-Jaña et Diego Barría (2017b) proposent, dans leur ouvrage *Empresas y empresarios en la historia de Chile: 1810-1930* (Entreprises et entrepreneurs dans l'histoire du Chili : 1810-1930) une passionnante rétrospective au cœur du développement industriel et commercial, dans un Chili marqué, entre autres, par la guerre du Pacifique et les soubresauts des différentes crises affectant le paysage social chilien durant le XIX<sup>e</sup> et le début du XX<sup>e</sup> siècle.

Pour sa part, Gabriel Salazar propose en 2009 le concept de « empresariado popular<sup>15</sup> », considérant de fait les artisans chiliens comme des entrepreneurs populaires ayant développé un processus d'industrialisation fondé sur des techniques simples, l'ingéniosité et l'utilisation de ressources locales, les opposant ainsi à l'hégémonie des

---

<sup>14</sup> « Il n'y a pas de culture d'entreprise au Chili qui cherche à préserver les archives et à donner un accès libre aux chercheurs sur son histoire, afin qu'elle puisse être comprise et étudiée. D'où le manque de bibliographie en espagnol sur le sujet. »

<sup>15</sup> Que l'on peut traduire par « entrepreneuriat populaire ».

entreprises et des commerçants étrangers ou d'origine locale utilisant des techniques industrielles et des produits importés.

Ces artisans, sortes de PME d'antan, ont en effet été souvent négligés dans l'histoire économique du Chili au profit des entreprises issues de la révolution industrielle. Celles-ci ont trouvé un terrain fertile dans le Chili des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, qui oscillait entre une dynamique semi-féodale et semi-capitaliste, entre un nouveau système politique issu de l'indépendance du pays et des conditions d'extrême pauvreté d'une grande partie de la population.

Quelques témoignages font référence à l'installation, au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, d'un petit commerce détaillant tenu par des immigrants italiens, arabes et juifs, ces derniers en provenance principalement d'Ukraine et de Pologne. Certaines de ces entreprises ont commencé comme micro ou petites et sont devenues de grands groupes financiers, comme Falabella, fondée en 1889, ou Muebleria París<sup>16</sup>, créée en 1900. Aujourd'hui, ce sont de grands *retailers*<sup>17</sup>, menant des opérations dans plusieurs pays d'Amérique latine. D'autres sont restées dans l'anonymat ou ont connu leur heure de gloire avant de disparaître, englouties par les récessions successives et les problèmes de gestion interne.

Nous allons donc, dans cette partie, explorer quelques éléments-clés de l'émergence des PME au gré de l'histoire politique et économique du Chili, particulièrement depuis 1964.

Pourquoi choisir cette année spécifiquement ?

Tout simplement parce que cette année, et celles qui suivent, sont fondamentales pour comprendre non seulement la période présidentielle d'Eduardo Frei Montalva, mais aussi certaines des raisons qui ont permis l'élection de Salvador Allende Gossens, puis le coup d'État en 1973 et l'instauration du modèle néo-libéral qui est toujours, en grande partie, en vigueur aujourd'hui, modèle dans lequel, naissent, stagnent ou grandissent, et souvent disparaissent, les PME chiliennes.

---

<sup>16</sup> Renommée Almacenes París en 1950, puis simplement París plus récemment.

<sup>17</sup> Soit la grande distribution.



### 3.2.1. Évolution historique depuis le gouvernement de Frei Montalva

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre II sur l'histoire du Chili, en novembre 1964 prend fin la présidence de Jorge Alessandri Rodríguez<sup>18</sup>. Le démocrate-chrétien Eduardo Frei Montalva est élu avec 55,6 % des voix face à Salvador Allende qui recueille 38,6 % des votes. Parmi les grandes priorités du nouveau président, la réforme agraire prend une place prépondérante. Le slogan *¡La tierra para el que la trabaja!* (« La terre pour celui qui la travaille ! ») sera le fil conducteur de cette réforme qui va transformer, en partie, la société chilienne. Frei Montalva espérait même en terminer avec *la oligarquía terrateniente que quería mantener sus privilegios en un sistema feudal que oprimía y esclavizaba al campesino* (« l'oligarchie des propriétaires terriens qui souhaitait maintenir ses privilèges dans un système féodal qui opprimait et esclavageait le paysan »).

Pour mettre en œuvre ce projet ambitieux, Frei Montalva s'attache à réformer la constitution chilienne de 1925 afin de permettre les expropriations dans un cadre normatif légal. En effet, la constitution d'alors reconnaissait le caractère inaliénable de la propriété et ne permettait donc pas de réaliser de grandes expropriations. Il donne ainsi priorité à une nouvelle<sup>19</sup> réforme agraire avec la promulgation d'une loi en 1966 permettant la redistribution des terres et le développement de syndicats de paysans. De nombreuses expropriations sont alors rendues possibles, car cette nouvelle loi fixe à 80 hectares<sup>20</sup> de terres cultivables le maximum accordé pour les latifundia. La Corporación de Reforma Agraria (CORA, Corporation de réforme agraire), créée en 1962<sup>21</sup>, est l'organisme chargé d'exproprier et de distribuer les terres. De nouvelles attributions lui permettent alors d'étendre son rôle et de mettre en œuvre la réforme.

---

<sup>18</sup> Voir, dans le chapitre II, la sous-section 2.1.9. « Le développement politique de la République ».

<sup>19</sup> Rappelons que le président Jorge Alessandri avait déjà initié une réforme agraire durant son mandat ; cependant celle-ci ne fut jamais appliquée et aucun terrain ne fut exproprié. L'argument principal de ses détracteurs était le suivant : l'analphabétisme et l'ignorance des paysans ne leur permettaient pas d'exploiter la terre et de la rendre productive.

<sup>20</sup> La superficie maximale passe ensuite à 40 hectares, lorsque Jacques Chonchol prend la direction de la Corporation de la réforme agraire et celle du ministère de l'Agriculture entre 1970 et 1972, sous la présidence de Salvador Allende. Par la suite, Jacques Chonchol a été directeur de l'Institut des Hautes Études de l'Amérique latine (IHEAL) à Paris.

<sup>21</sup> La CORA a été créée en 1962 durant le gouvernement de Jorge Alessandri pour remplacer la Caja de Colonización Agrícola (Caisse de colonisation agricole).

Durant le gouvernement de Frei Montalva, de 1964 à 1970, plus de 1 400 propriétés agricoles, représentant quelque 3,5 millions d'hectares, furent expropriées. Quelque 400 syndicats, regroupant plus de 100 000 paysans, furent aussi constitués. Cette profonde réforme généra une forte opposition de la part des partis de droite ainsi que de nombreuses grèves, occupations et appropriations de terrains. Ces conflits ébranlèrent la communauté agricole et une grande partie de la société chilienne, qui firent face à de nombreux actes de violence<sup>22</sup>.

En parallèle, Frei Montalva travailla à mettre en place deux autres grands projets : la nationalisation de 51 % du cuivre chilien et une profonde réforme de l'éducation, laquelle, entre autres, a rendu obligatoires les huit premières années d'école pour tous les enfants, ce qui bien sûr a eu un effet important sur le taux d'alphabétisation de la population et son développement futur.

Durant les premières années de son mandat, on assiste à une croissance économique due, entre autres, au prix élevé du cuivre, ainsi qu'à une réduction de l'inflation, qui passe de 38,5 % par an en 1964 à 17 % en 1965. De nombreux projets voient le jour : construction de 130 000 logements, de l'aéroport et du métro de Santiago, création de l'*Unidad de Fomento*, etc. Cependant, dès 1967, la baisse du prix du cuivre et le ralentissement de la croissance affectent profondément l'économie du pays, l'inflation galopante remonte à 35,8 % en 1970.

Sous le gouvernement de Frei Montalva, les PME, comme telles, commencent à apparaître comme un acteur économique et social (Cuevas Sottolichio, 2003). C'est à ce moment-là qu'apparaissent les premières politiques réelles de développement des PME, qui sont dès lors considérées comme des agents économiques de plus grande importance, comme promoteurs de la mobilité sociale. Elles apparaissent notamment comme l'un des instruments-clés de l'implémentation de la politique économique de Frei Montalva, particulièrement dans la sphère sociale. Par exemple, le commerce sur la voie publique fait l'objet d'une loi permettant aux PME d'exercer plus librement leur activité et de développer la création de marchés sur les places publiques<sup>23</sup>.

En 1970, la victoire de l'Union populaire porte Salvador Allende Gossens à la présidence du Chili. Il est élu à la majorité relative avec 36,63 % des voix, face à Jorge Alessandri Rodríguez, candidat de droite (35,29 %) et Radomiro Tomic Romero, appartenant à la démocratie chrétienne (28,08 %).

---

<sup>22</sup> Un cas emblématique fut celui de Hernán Mery, chef zonal de la CORA, assassiné à Linares en avril 1970 alors qu'il procédait à une expropriation.

<sup>23</sup> Cette loi est rapidement annulée après le coup d'État de 1973.

Le gouvernement d'Allende, prônant « la voie chilienne vers le socialisme » de manière non violente et légale, a comme axe principal la création d'un vaste tissu d'économie dite « sociale » de manière à sortir le Chili de la pauvreté et du sous-développement. Il met alors en œuvre une politique de nationalisation du secteur privé, principalement dans les secteurs bancaire, industriel, agricole et de l'exploitation minière. Utilisant les lois promulguées par Frei Montalva, ainsi que la CORFO associée aux efforts de l'INDAP<sup>24</sup>, Allende souhaite étendre sa politique de développement aux travailleurs et à l'ensemble des PME chiliennes. La nationalisation du cuivre, du charbon, de l'acier et du fer, des industries textile et métallurgique, ainsi que l'approfondissement de la réforme agraire ont pour but, entre autres, de permettre aux travailleurs et aux petites sociétés de développer des entreprises sociales (Cuevas Sottolichio, 2003). Mais cette étape de transition, pendant laquelle Allende n'a pas de majorité parlementaire, est minée par les conflits, les occupations de propriétés agricoles et industrielles et la violence des affrontements sur fond de crise économique et de guerre civile larvée.

En 1973, l'Unité Populaire<sup>25</sup> et le gouvernement d'Allende ont exproprié près de 4 400 grandes propriétés, représentant plus de 6,4 millions d'hectares, ébranlant ainsi quatre siècles d'un modèle colonialiste fondé sur les latifundia et les haciendas de type féodal. En parallèle, Allende, malgré les résistances aux réformes de la part des couches sociales les plus favorisées, poursuit la nationalisation de grandes entreprises, particulièrement dans le secteur industriel et la production du cuivre. Mais sa politique socialiste, son rapprochement avec Fidel Castro<sup>26</sup>, ses références aux modèles communiste et socialiste dans le contexte international de la Guerre froide font s'accroître l'influence et l'intervention des États-Unis, jusqu'à déstabiliser le gouvernement d'Allende et favoriser le coup d'État de 1973.

Allende avait aussi prévu de créer une Caisse de prévision sociale pour les travailleurs et les PME. Elle ne vit jamais le jour, son lancement devant avoir lieu à la

---

<sup>24</sup> *Corporación de Fomento de la Producción*, Corporation pour la Promotion de la Production et *Instituto de Desarrollo Agropecuario*, Institut de Développement Agricole.

<sup>25</sup> La *Unidad Popular* (UP) était une coalition entre les partis de gauche et de centre gauche du Chili pour porter à la présidence le candidat Salvador Allende en 1970.

<sup>26</sup> Fidel Castro séjourne au Chili en novembre 1971 pour une visite officielle qui dure trois semaines. Il visite de nombreuses villes et est reçu avec ferveur par une partie de la population. Salvador Allende, quant à lui, visite Cuba à plusieurs reprises en 1959, 1966 et 1972.

fin du mois de septembre 1973. Le coup d'État du 11 septembre<sup>27</sup> met fin brutalement à ces initiatives et au modèle social, économique et politique souhaité par Allende et ses partisans. Durant les vingt années suivantes, et encore de nos jours, le modèle néo-libéral a transformé profondément l'ensemble de l'économie chilienne et le monde rural n'échappe pas à cette profonde mutation, avec la mise en place d'une « contre-réforme agraire ».

Le régime militaire du général Augusto Pinochet, qui dura près de dix-sept ans, n'a pas montré un véritable intérêt pour le développement des PME dans l'économie chilienne. Les principales décisions économiques du gouvernement Pinochet étaient influencées par un groupe d'économistes de l'université catholique de Santiago, surnommés les « Chicago Boys », formés en grande partie par Milton Friedman et Arnold Harberger à l'université de Chicago à partir des années 1960. Après le coup d'État, et durant deux ans environ, la junte militaire, au cœur d'une sévère récession, ne définit pas clairement sa politique économique. C'est à partir de 1972 que se dessine l'adoption des idées et des pratiques néo-libérales proposées par les Chicago Boys, présentées alors dans un livre intitulé *El Ladrillo* (La Brique)<sup>28</sup>.

Les orientations adoptées étaient, d'une part, la privatisation des grandes sociétés publiques minières, agricoles, sanitaires, électriques et des institutions financières nationalisées pour la plupart par Salvador Allende, et, d'autre part, la mise en place d'une stratégie nationale pour attirer les capitaux et les investissements étrangers, favorisant dans un même mouvement l'abaissement des barrières douanières, la suppression des taxes à l'importation et la déréglementation des marchés et du contrôle des prix. Mais les importantes réductions dans les dépenses publiques et une inflation très élevée<sup>29</sup> provoquent une profonde crise économique qui ébranle tout le

---

<sup>27</sup> Date qui n'est pas sans rappeler le 11 septembre 1541, quand la ville de Santiago, récemment fondée, fut presque entièrement détruite par le cacique Michimalonco.

<sup>28</sup> Dès 1969, les Chicago Boys commencent à développer les théories présentées dans le *Ladrillo* préparant la candidature à la présidence du Chili de Jorge Alessandri face à Salvador Allende, élu en 1970. Alessandri avait déjà été président du Chili de 1958 à 1964.

<sup>29</sup> En 1974, l'inflation s'élevait à 375 % par an, une des plus fortes au monde. En 1975, Milton Friedman voyage au Chili et propose à Pinochet un « traitement de choc » pour transformer cette situation dramatique. Une partie des mesures proposées sont adoptées dès 1975 avec un « plan de récupération économique » accompagné de mesures drastiques et selon une logique de « guerre-éclair » pour limiter les tentatives d'opposition.

pays, contrairement aux promesses de la junte militaire qui devait redonner stabilité et travail pour tous<sup>30</sup>.

Durant cette période, les PME se retrouvent particulièrement démunies et n'ont d'autre choix que de périr ou subsister par leurs propres moyens, dans un scénario économique complexe et sans modèle de développement clair, particulièrement entre 1973 et 1976. Sans la présence d'institutions pouvant apporter des aides et un soutien pour faire face à ce nouveau contexte, de nombreuses PME disparaissent alors que les grandes entreprises privatisées se développent (Álvarez et Vergara, 2007). À partir de 1977, pourtant, des aides fiscales sont proposées à certaines PME par l'intermédiaire des banques ou d'organismes techniques. Mais les grandes entreprises (Cuevas Sottolichio, 2003) malmènent le plus souvent les PME, qui se retrouvent dans une condition précaire et sans la préparation nécessaire pour faire face à un marché beaucoup plus ouvert à l'influence d'acteurs internationaux, à un processus de bancarisation agressif et coûteux pour elles, et qui favorise principalement les grandes entreprises.

L'arrêt brusque de la réforme agraire se traduit par la restitution de 33 % des terres à leurs anciens propriétaires ; 34 % vont à des institutions de l'État (les forces armées, par exemple), à des investisseurs et des compagnies forestières qui achètent à bas prix ces terrains, et le reste est réparti entre 40 000 paysans, excluant soigneusement tous ceux qui ont participé aux organisations syndicales ou à la mise en place de la réforme agraire.

L'absence de formation des paysans, la difficulté à s'organiser en collectivité, malgré la présence de syndicats durant la période de Frei Montalva et d'Allende, font que le secteur agricole est durement affecté par cette réforme naissante et avortée.

Les années suivantes, le Chili apparaît alors comme un pays de référence en termes de transformation économique pour certaines nations en quête d'un modèle de développement qui leur permette de faire face aux crises sociales et financières qu'elles rencontrent. À ce sujet, Stéphane Boisard (2005, p. 79) écrit : « Comme l'ont rappelé Yves Dezalay et Bryant G. Garth, le Chili est un précurseur dans l'application de la doctrine de Chicago. S'appuyant sur les travaux de David Warsh, ces deux auteurs écrivent : "L'apparent succès de la transformation radicale de l'économie chilienne,

---

<sup>30</sup> « Avec une mitraillette dans le cul, tout le Chili travaille ! », déclaration du ministre de l'Économie puis d'Hacienda de Pinochet, Sergio De Castro (Gárate Chateau, 2012, p. 189). De Castro fait partie des Chicago Boys, il est considéré comme l'un des architectes du modèle économique de la dictature.

selon les principes de Chicago, étonne le monde entier et aide à la mise en œuvre de réformes similaires au Portugal, en Espagne, et même aux États-Unis et en Grande-Bretagne. En tant que toute première révolution de marché de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, l'expérience chilienne est citée en exemple dans les campagnes médiatiques en faveur de l'économie libérale". »

Cette attractivité du Chili lui permet de devenir aussi un centre d'intérêt pour des investissements internationaux et des accords commerciaux visant à dynamiser l'économie chilienne.

Cependant, comme nous avons pu l'évoquer dans le chapitre II, ce bilan macro-économique masque souvent un douloureux déséquilibre provoqué par les inégalités sociales et économiques qui touchent, encore aujourd'hui, une grande partie de la population. Le Chili n'est certes pas une exception, particulièrement dans le paysage latino-américain, mais l'image du « jaguar » de l'Amérique latine aurait dû permettre un développement plus inclusif au bénéfice d'une plus grande partie de la population. En clair, la théorie du *chorreo*<sup>31</sup> – ou ruissellement – ne fonctionna pas vraiment !

Aujourd'hui, le bilan du régime militaire est évidemment remis en cause, non seulement par ses opposants historiques, mais aussi par une partie de la population traditionnellement favorable à Pinochet, à la droite chilienne ou au système néo-libéral. Naturellement, les critiques portent d'abord sur les atteintes graves aux droits de l'homme durant la dictature, la profonde division du pays, mais aussi sur l'enrichissement frauduleux de certains militaires, hommes politiques et chefs d'entreprise. Se pose ainsi de plus en plus la question suivante : le miracle chilien a-t-il vraiment eu lieu ? Et si oui, pour qui ?

Le référendum du 5 octobre 1988 met un terme au régime militaire. Le « no » l'emporte avec 55,99 % des votes et annonce le début de la transition démocratique. Patricio Aylwin Azocar, candidat démocrate-chrétien et représentant de l'alliance *Concertación de Partidos por la Democracia*<sup>32</sup>, est élu avec 55,17 % des voix. « *La Concertación* », comme il est d'usage de l'appeler, était une alliance des partis de gauche, centre-gauche et centre, principalement composée du Parti socialiste (PS), du Parti radical social-démocrate (PRSD), du Parti pour la démocratie (PPD) et du Parti

---

<sup>31</sup> La *Teoría del chorreo*, prônée à l'époque de la dictature, est une théorie affirmant que la meilleure politique économique est celle permettant aux plus riches de s'enrichir encore davantage et que cet enrichissement devrait, tôt ou tard, profiter aux classes sociales moins aisées et pauvres.

<sup>32</sup> « Concertation des partis pour la démocratie ».

démocrate-chrétien (DC), ainsi que de divers groupes historiquement opposés au régime dictatorial de Pinochet.

Aylwin incarne alors le retour à la démocratie et le début d'une longue « transition » vers un nouveau Chili. Son mandat, qui dure de mars 1990 à mars 1994, ne se traduit pas par un bouleversement économique radical par rapport au régime antérieur, même si le gouvernement d'union de centre-gauche souhaite mener une politique économique différente de celle du régime militaire. Selon l'expression de Laban et Larraín (1995), c'est un « changement dans la continuité », même si le nouveau gouvernement cherche tout particulièrement à développer des programmes sociaux envers les plus démunis et naturellement à œuvrer au retour de la démocratie. Mais le contexte est encore tendu, car le général Pinochet reste le commandant en chef des armées de 1990 à 1998.

C'est donc à partir de 1990 que le Chili, conscient de sa « dette sociale » héritée des années précédentes, commence à s'intéresser de plus près aux PME comme moteur de développement et de croissance. Inspiré par les résultats de pays européens et des États-Unis, où les petites et moyennes entreprises sont massivement présentes à tous les niveaux de la vie économique et contribuent à la croissance nationale, le Chili cherche à promouvoir l'émergence de ces entreprises pour répondre aux nouveaux défis que rencontre le pays dans cette période post-dictature.

Dès 1990, la CORFO développe des instruments financiers destinés aux PME. Parallèlement, la législation chilienne et des organismes de l'État – ministère de l'Économie, Service des impôts, par exemple –, cherchent à faciliter les démarches pour créer des entreprises de toutes tailles et particulièrement des PME. On assiste aussi à un effort de leur part pour soutenir les achats de biens et de services aux PME, qui peuvent ainsi répondre aux appels d'offres et aux nombreuses licitations publiques. Ce processus permet à certaines PME une croissance très importante et reste un axe central dans les stratégies de développement de ce secteur. Considérant l'importance de la CORFO dans cette dynamique post-dictature, nous présentons ci-dessous quelques éléments-clés de cette institution.

### CORFO, la *Corporación de Fomento de la Producción*

Parmi les agences publiques destinées à la promotion et au développement de la création d'entreprises de toutes tailles, le rôle de la CORFO est fondamental, surtout depuis une soixantaine d'années. La *Corporación de Fomento de la Producción*, créée

en 1939, est l'organisme chargé au sein de l'État chilien du développement de l'activité productive nationale ; il a, à l'heure actuelle, la mission de favoriser la production de biens de consommation à haute valeur ajoutée ainsi que l'exportation, l'innovation et le processus d'*emprendimiento* (« entrepreneuriat »).

Dès sa création, la CORFO s'est focalisée sur des actions directes dans le but de concevoir les bases de l'industrialisation du pays, telles que la création de grandes entreprises indispensables au développement du Chili, par exemple l'Empresa Nacional del Petróleo (Enap, Entreprise Nationale du Pétrole), la Compañía de Aceros del Pacífico (CAP, Compagnie d'Acier du Pacifique), l'Empresa Nacional de Electricidad (Endesa, Entreprise Nationale de l'Électricité) et l'Industria Azucarera Nacional (Iansa, Industrie Nationale Sucrière). En 1968 est aussi créée la Sociedad Química y Minera de Chile (Soquimich, Société Chimique et Minière du Chili), qui associe la CORFO à des capitaux privés. Ces quatre dernières entreprises furent, parmi tant d'autres notamment dans le domaine de l'énergie et des télécommunications, privatisées durant le régime militaire.

D'après Cuevas Sottolichio (2003), les premières PME créées au Chili avec le soutien de la CORFO le sont dans le secteur agricole ; dans les années 40, lorsque le Chili adhéra au programme *Buena Vecindad*<sup>33</sup>, lancé par le président américain Franklin Delano Roosevelt, qui cherchait à aider les pays latino-américains à « sortir de la pauvreté » et qui prévoyait, entre autres, la coopération technique des États-Unis auprès de petites exploitations agricoles. C'est à ce moment-là que, dans le but de relever le défi lancé par les États-Unis, « la CORFO prend en charge diverses politiques sectorielles dont le secteur agricole. Les programmes que cette institution mène à bien entre 1943 et 1952 s'orientent vers le développement laitier, les cultures industrielles, la production fruitière, l'irrigation et la mécanisation » (Cuevas Sottolichio, 2003, p. 15-16).

Toujours selon Cuevas Sottolichio (2003), utilisant des données de la CORFO, le nombre total d'entreprises formelles et déclarées au Chili en 1951 était seulement de 983, dont 11 étaient des sociétés anonymes et les 972 restantes des sociétés à responsabilité limitée. Les estimations, pour la même année, s'élèvent à environ 5 000 entreprises industrielles ou agricoles qui opéraient au nom du chef d'entreprise. Environ 80 % de ces entreprises rentraient dans la catégorie des PME.

---

<sup>33</sup> *Good Neighbor Policy*, ou Politique de bon voisinage.



Grâce à des programmes spécifiques de développement – qui consistaient surtout en une politique active d’obtention de crédits, d’apport en capitaux et d’interventions directes quand cela s’avérait nécessaire –, la CORFO a participé efficacement au démarrage de nombreuses activités, par exemple dans les secteurs de l’exploitation minière, de l’électrification du pays ou de l’agriculture, par l’importation d’équipements, d’œuvres d’ouvrages d’irrigation, par le développement de nouvelles cultures agricoles et aquicoles, le soutien à la vente, à la logistique, par la construction d’une structure nationale de frigorifiques, dans le transport, l’hôtellerie et l’industrie. Elle a participé directement à la création d’entreprises telles que Laboratorio Chile (un laboratoire pharmaceutique), Pesquera Arauco (une entreprise de pêche), Industria Nacional de Neumáticos Insa (une fabrique de pneus), Chile Films (une société de production audiovisuelle), Manufacturas de Cobre Madeco (une entreprise de production industrielle à base de cuivre) et la Línea Aérea Nacional LAN (une compagnie aérienne), entre autres.

La CORFO a aussi réalisé, dès les années 1950, de nombreuses études économiques nationales et internationales, et établi les comptes généraux de la République, ce qui a permis de connaître pour la première fois au Chili des données essentielles comme le PIB.

Durant la décennie 1960, la CORFO lança, sous le gouvernement d’Eduardo Frei Montalva, un grand plan d’investissement qui favorisa la création de grandes entreprises publiques, comme l’Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel, téléphonie), privatisée sous le gouvernement du général Pinochet, et la Televisión Nacional de Chile (TVN, canal de télévision).

La CORFO finança aussi des projets de recherche scientifique, l’assistance technique pour l’industrie en général, grâce à la création du Servicio de Cooperación Técnica Sercotec (Service de Coopération Technique) et l’Instituto Nacional de Capacitación (Inacap, Institut National de Formation), ce dernier privatisé aussi sous le gouvernement Pinochet ; ainsi que la création d’organismes de recherche comme l’Instituto de Fomento Pesquero (Ifop, Institut de Développement de la Pêche) et l’Instituto de Recursos Naturales (Iren, Institut des Ressources Naturelles) et l’Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap, Institut de Développement Agricole).

Sous le gouvernement de Salvador Allende, la transformation de la structure productive, issue du programme de la *Unidad Popular* (UP), trouva en la CORFO un outil approprié pour la mise en place d’une vaste politique d’étatisation d’entreprises. En 1973, la CORFO contrôlait plus de 500 unités productives.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le gouvernement militaire changea, dès 1973 et d'une manière diamétralement opposée, l'orientation du modèle économique<sup>34</sup>, lançant une politique de privatisation, commençant par la restitution de nombreuses entreprises nationalisées à leurs anciens propriétaires, et culminant avec le transfert au secteur privé de grandes entreprises publiques telles que Soquimich, Endesa, Lan et Entel, parmi tant d'autres. Ce processus de privatisation, dans des conditions peu transparentes, favorisa la concentration du pouvoir économique dans les mains de grands groupes privés. Concentration qui est encore aujourd'hui omniprésente dans le paysage social, économique et politique de ce pays, où une trentaine de groupes économiques contrôlent environ 90 % de l'économie nationale.

Lors du retour à la démocratie en 1990, le déficit financier de la CORFO était très important. La quantité de créances impayées était telle que la Corporation était au bord de l'asphyxie. Le coût élevé du processus de privatisation ne fit qu'aggraver cette situation. Le nouveau gouvernement décida alors de concentrer l'activité de la CORFO sur son portefeuille de créances et leur recouvrement. Cette opération s'est prolongée tout au long des années 1990 jusqu'à ce que ces créances soient transférées au système bancaire traditionnel. Dès lors, les apports financiers accordés par la CORFO furent redirigés directement aux banques privées pour être ensuite investis dans les entreprises, sélectionnées en partie par les banques. Les nouvelles règles et les conditions fixées par la CORFO avaient alors pour but de favoriser la recherche et le développement technologiques ayant une influence économique directe et une répercussion dans les secteurs productifs, et de promouvoir l'associativité entre entreprises, notamment les PME, afin qu'elles puissent collaborer pour mieux affronter la concurrence. Ces règles devaient aussi faciliter la modernisation de la gestion des entreprises privées afin d'augmenter leur compétitivité dans les différents marchés, de promouvoir l'accès au financement et aux instruments financiers pour les nouvelles entreprises, celles qui exportent et pour les PME, de contribuer au développement équilibré des différentes régions du pays, en stimulant l'investissement privé particulièrement dans les régions restées éloignées des processus de croissance, au moyen de programmes spécialement conçus en fonction des besoins locaux.

---

<sup>34</sup> « En septembre 1973, les entreprises publiques assuraient 39 % de la production nationale. À cette date, l'économie du pays était fortement étatisée. On dénombrait 836 entreprises dans lesquelles la participation de l'État dans le capital excédait 50 %. Le nombre total d'entreprises à participation publique s'élevait à 1 214. Larraín F. (1987), cité par Larraín G. et Winograd C., (1998, p. 1391).

Du fait de cette nouvelle approche, il apparut nécessaire de retirer à la CORFO les tâches de gestion et d'administration des entreprises publiques qu'elle avait assumées historiquement. Un comité autonome fut alors créé. Sa mission était de veiller à l'accomplissement des objectifs techniques, organiques et budgétaires. C'est dans ce but que l'administration des rares entreprises encore publiques fut transférée en 1997 au Sistema Administrador de Empresas (SEP, Système Administrateur des Entreprises).

Ces transformations ont permis à la CORFO de se concentrer sur sa mission institutionnelle : le développement des entreprises et la transformation productive. Lors de sa création, priorité était donnée à un effort sans précédent dans la création de grandes entreprises et l'industrialisation du pays. Aujourd'hui, la productivité, la compétitivité, l'innovation, l'entrepreneuriat et les PME sont au cœur des activités soutenues par la Corporation, désormais chargée d'appliquer les politiques gouvernementales dans les domaines de la création, du développement d'entreprises et de l'innovation, à travers des outils et des instruments compatibles avec les valeurs centrales d'une économie sociale de marché, cherchant à créer les conditions pour construire une société d'opportunités.

Ainsi, la CORFO a dû redéfinir sa mission et sa vision, réorientant son rôle d'agent du développement productif depuis un demi-siècle vers le développement des capacités compétitives des entreprises chiliennes, spécifiquement celles des PME. C'est dans ce contexte qu'elle a défini sa nouvelle mission, celle de « développer la création d'entreprises et l'innovation pour améliorer la productivité du Chili et atteindre des positions de *leadership* dans le monde en matière de compétitivité ». Sa vision a aussi été redéfinie de la manière suivante : « Être une agence qui participe à la promotion de la création d'entreprises et de l'innovation au niveau international, qui accélère le développement, générant davantage d'opportunités pour les Chiliens. »

Ce rapide panorama historique de la CORFO nous permet de constater que la politique de l'État chilien entre 1939 et 1970 a été axée autour de la création de grandes entreprises industrielles et d'équipement national, appartenant à l'État ou en sociétés partagées entre l'État et des capitaux privés. De même, cette politique avait aussi pour but de favoriser l'installation de grandes industries privées dans le pays.

Entre 1970 et 1973, le programme de Salvador Allende visait à créer une économie socialiste. Une vague de nationalisation d'entreprises et de secteurs productifs, ainsi qu'une nouvelle et profonde réforme agraire après celle de Frei Montalva, devaient y contribuer.

Par la suite, la dictature militaire du général Pinochet a privatisé non seulement les entreprises nationalisées sous Allende mais aussi une grande partie du tissu industriel créé par la CORFO depuis ses origines jusqu'au coup d'État militaire. Ceci montre que, à quelques exceptions près, l'intérêt réel de l'État chilien pour les PME est assez récent, principalement à partir du retour à la démocratie en 1990.

C'est donc à partir des gouvernements de la *Concertación*, alors que la CORFO gère un petit nombre d'entreprises de l'État, que cet intérêt pour les PME devient croissant et fait l'objet de politiques publiques ciblées vers ces entreprises. La CORFO, malgré sa situation financière précaire, développe dès lors de nombreux programmes visant à soutenir la création, l'innovation, l'exportation au sein des PME et de grandes entreprises. Elle a été parfois critiquée<sup>35</sup> pour sa gestion, ses choix stratégiques, les aides apportées à de grands groupes financiers, à de grands patrons ou à d'anciennes personnalités politiques. De même, les résultats réels des financements accordés en fonds publics au travers de ses nombreux programmes soulèvent encore des questions quant à leur pertinence ou efficacité. Malgré cela, la CORFO reste un outil important qui cherche à s'adapter aux nouveaux besoins et défis de la société chilienne.

Avant d'approfondir les politiques publiques à destination des PME menées par les trois derniers gouvernements, nous allons présenter succinctement les principaux axes développés par les trois présidents chiliens qui se sont succédé à partir de 1990. Précisons que, durant nos séjours au Chili, nous avons eu l'opportunité de rencontrer et d'évoquer certains aspects de l'histoire de la « transition chilienne » avec Patricio Aylwin Azocar (entretien à San Pedro d'Atacama), Eduardo Frei Ruiz-Tagle (entretiens à Paris et Santiago), Ricardo Lagos (rencontre à Paris et Santiago), Michelle Bachelet (rencontre et conférence à Tokyo) et Sebastián Piñera (entretien à Providencia, Santiago). Ces rencontres avec les cinq présidents du Chili depuis le retour à la démocratie ont été d'une grande richesse et nous ont permis de mieux comprendre la complexité de la Transition et les résistances multiples qu'ils ont rencontrées lors des tentatives de réforme du système économique issu de la dictature.

---

<sup>35</sup> Des groupements de PME déplorent l'importance des fonds publics, « avec les impôts que payent tous les Chiliens », utilisés sous forme de prêts bonifiés ou de subventions pour les grandes entreprises, par exemple les industries aquicoles et de la pêche, agricoles, les exploitations minières, celles de cellulose, et pour « l'élite économique chilienne », au détriment des PME ou micro-entreprises.

Selon Eduardo Aninat, économiste et homme politique démocrate-chrétien<sup>36</sup>, les principales mesures des successeurs de Pinochet devaient être les suivantes :

- maîtrise de l'inflation, qui était supérieure à 20 % durant le régime militaire ;
- réduction des droits de douane ;
- poursuite des privatisations, cette fois de façon transparente et à un juste prix ;
- augmentation du budget de l'éducation ;
- modernisation de la justice.

C'est ce à quoi s'attacha Patricio Aylwin, qui accède au pouvoir le 11 mars 1990, dans un contexte ambivalent : l'allégresse du retour à la démocratie et les nombreux défis à relever, dans un climat social encore tendu et complexe.

## **3.2.2. Les gouvernements post-dictature et les nouvelles politiques publiques**

### **3.2.2.1. Gouvernement de Patricio Aylwin Azocar (1990-1994)**

« Il est essentiel d'élever les niveaux d'investissements de l'économie chilienne, de développer la modernisation technologique à tous les secteurs productifs et tous les types d'entreprises, et de nous relier activement à l'économie internationale. » Patricio Aylwin, programme de gouvernement, 1990.

Les principaux axes privilégiés par Aylwin, juste après le retour à la démocratie, furent centrés sur le concept de « croissance avec équité » pour tenter de contrebalancer les inégalités provoquées par le système néo-libéral<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Eduardo Aninat, docteur en Économie de l'université de Harvard, fut chargé de la négociation de la dette extérieure du Chili lors du gouvernement de Patricio Aylwin. Il fut ensuite nommé ministre des Finances du président Eduardo Frei Ruiz-Tagle de 1994 à 1999, avant d'assumer d'importantes responsabilités au sein du FMI.

<sup>37</sup> *El mercado es cruel* (« Le marché est cruel »), a été l'un des premiers commentaires de Patricio Aylwin au début de son mandat. Malgré cela, « les politiques économiques et leurs effets sous les quatre gouvernements de la Concertación (1990-2009), période au cours de laquelle la croissance a de loin dépassé celle enregistrée pendant la dictature (elle était, au cours de ces vingt années, de 5,1 %, avec une réduction des inégalités, contre 2,9 % et un creusement des inégalités entre 1974 et 1989 ». Ffrench-Davis (2017, p. 127).

Les programmes proposés prévoyaient des investissements de longue durée, le développement de compétences managériales et productives et la promotion de l'innovation dans les entreprises. Pour mettre en œuvre ces axes, le gouvernement, *via* la CORFO, proposa des leasings ou des prêts pour des investissements à long terme. Il développa aussi des services de conseils spécialisés dans le secteur de la gestion et chercha à regrouper des entreprises pour renforcer leurs capacités productives. Pour les projets d'innovation technologique, le programme d'Aylwin prévoyait la mise à disposition de subventions *via* le FONTEC<sup>38</sup>.

Le *Ministerio de Planificación y Cooperación*, (Mideplan), le ministère de la Planification et de la Coopération, organisa de grands projets et dépenses sociales en faveur des plus démunis. La DOS, Division des Organisations Sociales, était chargée d'articuler les relations entre le Gouvernement et les nombreuses organisations sociales qui œuvraient sur le terrain.

### **3.2.2.2. Gouvernement d'Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000)**

« Nous souhaitons construire des étapes décisives durant les six années de gouvernement, pour accélérer et consolider la régionalisation et la décentralisation du pays. » Eduardo Frei Ruiz-Tagle, message présidentiel, mai 1994.

Les principaux axes privilégiés par Eduardo Frei Ruiz-Tagle, fils d'Eduardo Frei Montalva, président du Chili de 1964 à 1970, étaient les suivants :

- l'éradication de l'extrême pauvreté, avec des programmes sociaux et le développement de micro-crédits pour favoriser le développement des micro-entreprises ;
- la modernisation des entreprises par la formation, le conseil et l'investissement en nouvelles technologies ;
- la modernisation de l'État et la création du CNPC (Centre National de la Productivité et de la Qualité) ;
- la mise en place de traités de libre commerce ;

---

<sup>38</sup> Le *Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo*, Fonds National de Développement Technologique et Productif, est un organisme dépendant de la CORFO, dédié à la promotion et au financement de projets d'innovation technologique. Le FONTEC est aujourd'hui rebaptisé « Innova Chile ».

- la massification et la décentralisation des politiques de développement productif et le soutien des PME à l'exportation.

Pour mettre en œuvre ces axes, le gouvernement Frei proposa des financements ciblés vers certains secteurs économiques et certaines zones géographiques où les PME pouvaient jouer un rôle essentiel dans le développement du territoire. Pour soutenir les PME dans le secteur des services, des subventions furent accordées afin d'améliorer la qualité des fournisseurs des grandes entreprises. Sur le plan des exportations, la CORFO accorda de nombreux crédits à des entreprises étrangères, leur facilitant ainsi l'achat de biens et de services chiliens.

### **3.2.2.3. Gouvernement de Ricardo Lagos Escobar (2000-2006)**

« Nous soutiendrons avec fermeté la vocation d'entrepreneuriat et la formation des travailleurs. Nous augmenterons l'accès à l'information et au transfert des connaissances. Le progrès et la modernisation des PME seront atteints grâce à un meilleur accès au crédit et grâce à la création de fonds de garantie et de capitaux-risque. » Ricardo Lagos, programme de gouvernement, octobre 1999.

Ricardo Lagos chercha à impulser la participation de nouveaux acteurs dans l'économie avec des caractéristiques centrées sur l'innovation et les nouvelles technologies, et à faciliter l'accès au crédit pour les PME et les entreprises en général.

Une série d'initiatives furent mises en place : capital d'amorçage pour la création de nouvelles activités, fonds d'investissement pour des crédits à long terme, création et gestion de couveuses d'entreprises, leasing, factoring et crédits *via* la CORFO vers les micro-entreprises et les PME, fonds de garantie avec l'aval de la CORFO pour faciliter l'accès au crédit pour les PME, réseau de « Business Angels » pour favoriser l'investissement dans les start-up et les PME innovantes.

### **3.2.3. Les gouvernements et les politiques publiques récentes**

Depuis 2006, les trois derniers mandats présidentiels chiliens ont positionné les PME comme l'un des pivots de leurs programmes économiques. De ce fait, nous allons envisager les différentes mesures en faveur de ces entreprises en considérant le contexte dans lequel elles ont été adoptées. Pour ce qui est du mandat actuel (2014-2018), nous

prêterons une plus grande attention aux implications de la réforme fiscale mise en place en 2016, et son influence sur les PME.

### 3.2.3.1. Gouvernement de Michelle Bachelet (2006-2010)

« L'objectif final de notre agenda est de promouvoir l'innovation dans les entreprises et la diversification productive, la science, la technologie et le capital humain étant des facteurs fondamentaux pour atteindre cet objectif dans une perspective de moyen et long terme. » Agenda d'innovation et compétitivité du gouvernement Bachelet, campagne 2006.

Le premier mandat de Michelle Bachelet s'est caractérisé par une volonté déclarée de développer des politiques publiques de soutien aux PME. En premier lieu, des programmes ont été créés pour renforcer l'accompagnement des PME dès leur incubation et création. En deuxième lieu, les politiques liées au financement ont été consolidées afin de faciliter leurs activités dès leur démarrage jusqu'à une situation, extrême mais courante, de faillite. En troisième lieu, un allègement du cadre normatif et fiscal a été voté, afin de faciliter la création et la gestion de l'entreprise. Ce point est très important si l'on considère qu'une grande majorité des PME déclare ne disposer que de très peu de ressources ou de peu du temps nécessaire pour s'occuper d'activités à caractère administratif. Enfin, faciliter l'accès aux nouvelles technologies, aux clusters d'innovation et à la connectivité numérique a aussi été une priorité du gouvernement de Michelle Bachelet.

**Tableau 3.2. Politiques publiques pro-PME  
Premier gouvernement de Michelle Bachelet**

Domaine concerné	Mesures adoptées
<b>Accompagnement</b>	+ Développement d'incubateurs d'entreprises + Augmentation de la couverture de <i>Chile Emprendre</i> (Centre de création d'entreprises) + Création de programmes d'entrepreneuriat ciblant les compétences dans la gestion et la productivité + Création d'agences régionales pour soutenir le développement de la production régionale



Domaine concerné	Mesures adoptées
<b>Financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Capital d’amorçage ainsi que de nouvelles lignes de financement et fonds de garantie de crédits pour les PME</li> <li>+ Soutien aux entreprises en situation d’insolvabilité</li> <li>+ En cas de défaillance du client de la PME, instruments de garantie de paiement plus faciles d’accès</li> </ul>
<b>Cadre normatif et fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Simplification du système comptable et fiscal</li> <li>+ Mise en place du cadre normatif pour le fonctionnement des Sociétés de garantie réciproque</li> <li>+ Modification des paiements que toute société de droit chilien doit effectuer mensuellement (un pourcentage fiscal des ventes brutes) à titre de provision</li> <li>+ Possibilité de différer le délai de paiement de la TVA</li> <li>+ Encourager la formalisation de l’activité professionnelle</li> <li>+ Déduction immédiate des dépenses en investissement et en inventaire</li> <li>+ Baisse des impôts sur les bénéfices des entreprises dans le cadre d’investissements en Recherche et Développement.</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Faciliter l’accès aux nouvelles technologies et à la connectivité digitale</li> <li>+ Subventions pour la diffusion de solutions technologiques existantes</li> <li>+ Subventions pour la conception et l’implémentation de système de gestion de l’innovation</li> </ul>

Source : élaboration propre de l’auteur selon les programmes du gouvernement.

### 3.2.3.2. Gouvernement de Sebastián Piñera (2010-2014)

« Le soutien aux PME sera le principal instrument pour la création de nouveaux emplois au Chili. Ce sera une des bases de notre futur gouvernement. » Sebastián Piñera, programme de gouvernement, campagne 2009.

Dès le début de son mandat, le Président Piñera voulut mettre en place une politique en faveur des PME, politique *clara y eficaz*, « claire et efficace », selon ses propres mots. Ses principaux axes furent la facilitation du financement, la baisse des coûts bureaucratiques, par exemple la quantité de démarches administratives et les frais liés, ainsi que la réduction de la charge fiscale. Son mandat s'est également caractérisé par la volonté de donner un « nouveau traitement » aux PME, en leur octroyant un nouveau statut Pyme 2.0, favorisant ainsi l'accès à la formalité.

Comme nous pouvons le constater dans le tableau suivant, une partie importante de ces mesures concerne la simplification du cadre juridique, normatif et fiscal. Grâce à elles, les entrepreneurs ont une seconde chance et peuvent tenter une nouvelle aventure entrepreneuriale après une faillite. Les petits entrepreneurs et les familles peuvent aussi démarrer une activité plus facilement. Dans le domaine du financement, l'accès au crédit des entreprises a été facilité et de meilleures garanties ont été établies pour sécuriser les paiements. Favoriser l'accès des PME aux marchés publics a aussi été une mesure phare, particulièrement pour de nombreuses entreprises qui démarraient leur activité, ou celles, plus anciennes, qui disposaient alors de nouveaux marchés, avec de surcroît l'assurance de paiements et de délais garantis. En parallèle, les recommandations de la CORFO soulignaient l'importance pour les PME d'améliorer leur gestion, leur structure de financement, d'intégrer de nouvelles technologies, de nouvelles connaissances et de nouveaux processus, d'innover et de s'internationaliser.

**Tableau 3.3. Politiques publiques pro-PME**  
**Premier gouvernement de Sebastián Piñera**

<b>Domaine concerné</b>	<b>Mesures adoptées</b>
<b>Accès à l'information</b>	+ Création d'un portail web avec informations pour les PME + Accès à des informations statistiques sur les PME
<b>Financement</b>	+ Renforcement des programmes d'accès au financement depuis Banco Estado et CORFO (Crédits spéciaux pour les <i>Empresas de Menor Tamaño</i> , EMT) + Établissement d'un système de garantie plus solide avec le FOGAPE (Fonds de garantie pour petites entreprises) et des Sociétés de garantie réciproque + Amélioration de l'accès aux assurances pour faire face aux fluctuations des taux de change

Domaine concerné	Mesures adoptées
	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Accès à des financements spéciaux pour les femmes entrepreneurs</li> <li>+ Capital d'amorçage (SERCOTEC)</li> </ul>
<b>Cadre normatif et fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Création du statut EMT qui réunit les micro-entreprises et les PME</li> <li>+ Création du statut EIRL (Entreprise individuelle à responsabilité limitée)</li> <li>+ Simplification des démarches de création d'entreprise</li> <li>+ Décalage de 8 jours du paiement de la TVA</li> <li>+ Établissement de patentes provisoires (PME et micro-entreprises)</li> <li>+ Réduction du prix des timbres fiscaux</li> <li>+ Substitution d'amendes par des projets de formations techniques au sein de la PME</li> <li>+ Établissement de la loi de la seconde chance pour les PME (<i>Ley de Re-emprendimiento</i>)</li> <li>+ Facilitation des permis sanitaires aux PME pour des produits non dangereux (<i>Regimen de permiso inmediato</i>)</li> <li>+ Nouveaux bénéfices fiscaux pour favoriser la formation en entreprise pour les PME</li> </ul>
<b>Marchés publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Renforcement et adaptation du système ChileCompra pour un meilleur accès des PME aux marchés publics, suivi d'un raccourcissement des délais de paiement par le Trésor (<i>ChilePaga</i>) à 30 jours.</li> </ul>
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Création d'un écosystème favorable à l'innovation et à l'entrepreneuriat pour les EMT : centres d'extension de CORFO, SERCOTEC</li> <li>+ Développement de clusters d'innovation dans chaque région du Chili</li> <li>+ Subventions pour des projets d'innovation au sein des EMT</li> <li>+ Programme « Start Up Chile » pour attirer et financer des entrepreneurs à haut potentiel qui pourraient utiliser le Chili</li> </ul>

Domaine concerné	Mesures adoptées
	comme plateforme pour accéder au monde
<b>Exportation</b>	+ Création de Centres « Pyme Exporta » PME Exportation (ProChile) + Soutien à la diversification des produits pour l'exportation + Programmes d'incitation à l'exportation, foires et congrès ouverts aux PME

Source : élaboration propre de l'auteur selon les programmes du gouvernement et de l'APIC, l'Agenda de productivité, innovation et croissance.

### 3.2.3.3. Second gouvernement de Michelle Bachelet (2014-2018)

« L'objectif actuel du gouvernement est d'établir et de mettre en place un ensemble de politiques de court, moyen et long terme pour accroître la productivité et la croissance de l'économie, pour redonner confiance dans le fonctionnement des marchés et établir les bases d'une économie moderne, diversifiée, méritocratique, inclusive et durable. » Programme de Michelle Bachelet, campagne 2014.

Le deuxième mandat de Michelle Bachelet ne propose pas un simple prolongement des politiques publiques mises en place précédemment, mais plutôt une volonté de transformation profonde et de modernisation de l'activité économique du pays et des PME chiliennes. En un mot : un traitement préférentiel pour les PME. Les différentes mesures proposées ou adoptées durant ce mandat prouvent que son gouvernement a principalement orienté ses actions vers la promotion de la productivité, l'innovation et la croissance des PME, ainsi que le développement d'une économie plus inclusive.

Grâce à une forte augmentation du nombre et de la profondeur des politiques de financement et d'accompagnement des PME, ce gouvernement a non seulement potentialisé le financement des PME par divers moyens (par exemple BancoEstado, capital-risque, FOGAPE...), mais s'est également intéressé au financement de l'entrepreneuriat féminin. Cette initiative allait d'ailleurs de pair avec les recommandations des bonnes pratiques pour les pays membres de l'OCDE.

**Tableau 3.4. Politiques publiques pro-PME**  
**Second gouvernement de Michelle Bachelet**

Domaine concerné	Mesures adoptées
<b>Accès à l'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Établissement d'un registre national des fournisseurs par taille et activité</li> <li>+ Création d'un conseil national de consulting pour la mise en place des politiques publiques en faveur des EMT (entreprises de moindre taille)</li> </ul>
<b>Financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Capitalisation du BancoEstado afin de potentialiser le financement des PME</li> <li>+ Promotion de l'accès au crédit pour les femmes entrepreneurs (<i>Banca Mujer Emprendedora</i>)</li> <li>+ Création d'un système central de garanties</li> <li>+ Renforcement du financement des nouvelles initiatives entrepreneuriales</li> <li>+ Augmentation des ressources de capital-risque et capital d'amorçage</li> <li>+ Capitalisation du FOGAPE afin de faciliter l'accès au crédit des PME</li> <li>+ Renforcement des instruments et agents financiers émergents</li> </ul>
<b>Cadre normatif et fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mise en place d'une veille pour que les EMT ne soient pas victimes d'abus de la part de leurs clients</li> </ul>
<b>Accompagnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Régionalisation de Start-Up Chili</li> <li>+ Création, en faveur des PME, d'un réseau de 50 centres pour le développement d'entreprises<sup>39</sup></li> <li>+ Développement de centres régionaux « PME exporte »</li> <li>+ Développement des marchés sur les places publiques</li> </ul>

<sup>39</sup> Cette mesure va dans le sens des réflexions apportées par Catherine Mercier-Suissa (2012, p. 50) : « Pour que l'entreprise ne quitte pas son territoire d'origine, il faudrait qu'elle obtienne davantage de soutien de la part des pouvoirs publics qu'un empiement de mesures [...]. Le rôle des pouvoirs publics est de renforcer l'avantage à la localisation grâce au développement des infrastructures du territoire, à des investissements massifs dans la recherche et développement et à l'amélioration de la qualification et de la formation des individus qui travaillent ou souhaitent travailler sur le territoire. Dès lors, les entreprises verraient leur compétitivité s'améliorer grâce aux avantages comparatifs croissant du territoire. »

Domaine concerné	Mesures adoptées
	grâce à SERCOTEC + Aides à l'exportation et l'internationalisation <sup>40</sup> des PME (ProChile <sup>41</sup> )
<b>Innovation</b>	+ Développement d'un programme de financement de projets innovants des PME + Programme de transfert technologique de l'extérieur vers les entreprises locales + Création d'un laboratoire d'innovation publique + Développement d'un programme pour encourager les initiatives d'innovation sociale

Source : élaboration propre de l'auteur selon les programmes du gouvernement Bachelet.

Pour ce qui est de l'accompagnement, la promotion de l'activité entrepreneuriale par le gouvernement s'est traduite par l'augmentation du nombre de centres de développement d'entreprises, ainsi que par une régionalisation des centres Start-Up Chili. En plus de cette assistance au démarrage de l'activité entrepreneuriale, des centres spécifiques pour guider les PME dans leurs activités liées à l'exportation ou à l'internationalisation<sup>42</sup> furent mis en place. Ces mesures devaient permettre une augmentation à moyen terme de la participation des PME chiliennes aux marchés globaux, participation qui, comme nous le verrons dans la section suivante (3.3) se révèle aujourd'hui dramatiquement faible, malgré les initiatives proposées depuis une vingtaine d'années.

Enfin, en complément des politiques évoquées, le gouvernement a adopté diverses mesures en faveur de l'innovation au sein des PME. Mesures qui vont du

<sup>40</sup> En Amérique latine, « les principaux obstacles internes à l'internationalisation sont le manque de personnel qualifié, le prix des produits de l'entreprise et le coût élevé de l'internationalisation elle-même. Les obstacles externes les plus importants comprennent le manque de soutien public adéquat, les différences avec les règlements étrangers et les coûts ou la paperasserie liée au transport. Un manque d'information pertinente a également été mentionné par près des deux tiers des personnes interrogées » (Florence Pinot de Villechenon, 2014, p. 3).

<sup>41</sup> ProChile est une institution du ministère des Affaires étrangères chargée de la promotion des exportations de biens et de services chiliens, de la diffusion d'investissements étrangers et de la promotion du tourisme.

<sup>42</sup> Il est important de souligner, comme le rappelle Xavier Richet (2014, p. 74), que « les motivations des firmes sont déterminantes : l'internationalisation relève d'une stratégie qui leur est propre et qui s'inscrit dans un projet d'accès aux ressources ; elle est aussi motivée par les conditions de la concurrence locale ».

financement de projets innovants jusqu'au transfert technologique international vers les entreprises locales. Ces politiques publiques en faveur de l'innovation des PME ont pris une grande importance, car la productivité étroitement liée à la compétitivité passe aussi par le binôme innovation et exportation.

#### **3.2.3.4. Les PME et la réforme fiscale**

Entre 2015 et 2017, l'un des sujets qui a fait couler beaucoup d'encre est celui de la réforme fiscale. Il a par ailleurs généré de nombreux débats car le secteur PME avait été particulièrement préoccupé par le manque d'information et de clarté durant l'élaboration de cette réforme.

Cette initiative, initialement présentée par le gouvernement de Michelle Bachelet comme « une réforme fiscale pour un Chili plus inclusif », a créé une grande incertitude sur les possibles conséquences qu'elle aurait sur les PME, sur l'ensemble des entreprises... et finalement sur l'économie tout entière.

Les partis opposants au gouvernement ont jugé que cette réforme nuirait profondément aux PME, propos partagés par certains groupements comme la *Sociedad de Fomento Fabril* (SOFOFA) et la *Asociación de Emprendedores de Chile* (ASECH)<sup>43</sup>. Leurs préoccupations concernaient principalement l'étape de l'imposition sur la base de la comptabilité d'exercice et des bénéfices accumulés non encore imposables. La crainte résidait en ce que certaines dispositions de la nouvelle réforme pourraient affecter les flux de trésorerie et forceraient les entreprises à accéder au système bancaire, particulièrement onéreux, en cas de projet de croissance.

Le gouvernement et certains économistes ont fait valoir que les PME seraient favorisées par ce nouveau régime fiscal, car le taux d'imposition pour la majorité des PME existantes serait faible, près de 10 %, et que ce serait surtout les plus grandes entreprises qui seraient affectées par cette réforme. Parmi les autres avantages présentés par le gouvernement, on retrouve une nouvelle possibilité de dépréciation instantanée, des évolutions dans la collecte et le report du paiement de la TVA (prolongation de 60 jours), enfin l'exemption de la taxe sur les timbres et les droits de timbres fiscaux.

Après de nombreux débats, négociations et modifications, cette réforme a vu le jour en 2016. S'il est encore trop tôt pour en analyser l'impact réel sur les PME et l'ensemble des entreprises chiliennes, les commentaires – nombreux – n'ont pas

---

<sup>43</sup> Société de Promotion du secteur Manufacturier et Association des entrepreneurs du Chili.

manqué de fuser de toutes parts : « coup dur pour les PME »<sup>44</sup> pour certains, « historique pour les PME »<sup>45</sup> pour d'autres, elle a été qualifiée par certains opposants, politiques ou syndicaux, de « mauvaise, mais pas horrible ». Les divers candidats à la présidence du Chili pour le mandat 2018-2022 souhaitaient, eux, prolonger, améliorer ou annuler tout ou partie de cette réforme, selon leurs tendances politiques<sup>46</sup>.

À ce jour, les principales dispositions sont les suivantes : les PME seront imposées uniquement sur leur flux réel de trésorerie et non sur leur facturation ; pour les plus petites entreprises, qui rencontrent des difficultés à tenir une comptabilité, s'ouvre la possibilité de payer des impôts en fonction de revenus estimés et non des revenus effectivement perçus. Les PME sont incitées à l'épargne, en fonction du régime fiscal auquel elles appartiennent.

Ainsi, ayant parcouru succinctement quelques épisodes de l'histoire du Chili depuis 1964, nous sommes à même de mieux comprendre le contexte général, politique et économique dans lequel évoluent aujourd'hui les PME chiliennes. Nous allons donc maintenant aborder un état des lieux de ces entreprises qui nous permettra de mieux les définir dans le paysage social et économique du pays.

### **3.3. Les PME dans le Chili d'aujourd'hui**

Cette partie est importante dans notre recherche, car elle doit nous permettre d'observer et d'aborder la dynamique actuelle des PME chiliennes. Grâce à une vision générale de leur situation, nous pourrons nous approcher des problématiques et des thématiques qui seront étudiées dans les chapitres suivants afin de mieux les comprendre. Ainsi verrons-nous dans ce sous-chapitre leur évolution ces dernières années, les liens qu'elles entretiennent avec l'innovation et l'exportation. Enfin – et ceci pourrait être le sujet d'un autre projet de recherche –, nous tenterons de saisir

---

<sup>44</sup> El Economista/América – Chile. “La reforma tributaria, un golpe bajo para las pymes chilenas”. 22 avril 2014. <https://www.eleconomistaamerica.com/empresas-eAm-chile/noticias/5722075/04/14/La-reforma-tributaria-un-golpe-bajo-para-las-pymes-chilenas.html> (consulté le 20 mai 2017).

<sup>45</sup> La Tercera. “La reforma tributaria que llega a la Cámara de Diputados”, 24 agosto 2014. <http://www.jec.cl/articulos/?p=49182> (consulté le 20 mai 2017).

<sup>46</sup> Le président élu en décembre 2017, Sebastián Piñera, entend quant à lui revoir à la baisse le taux d'imposition des entreprises pour dynamiser leur croissance.



l'importance de l'informalité dans l'économie chilienne et l'étendue de celle-ci au sein des PME.

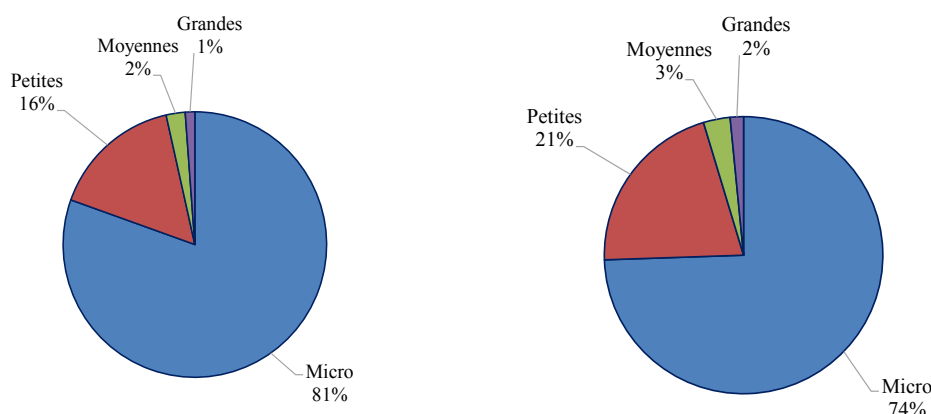
### 3.3.1. Les PME dans l'économie : un état des lieux

L'un des problèmes dans l'étude des PME est précisément le manque d'informations, entrave importante qui peut biaiser l'analyse et la pertinence des diagnostics. Ainsi, sans vouloir être exhaustif, nous mobiliserons dans cette partie diverses sources statistiques, des bases de données officielles (*Encuesta longitudinal empresas*, ELE, (Enquête longitudinale des entreprises) qui dépend du Minecon, le ministère de l'Économie chilien, le Service des impôts, etc.), internationales (OCDE, Banque mondiale, Forum économique mondial, CEPAL), mais également des rapports et publications académiques.

D'après les données récentes du Services des impôts, les EMT<sup>47</sup> représentent aujourd'hui plus de 98 % de la totalité des entreprises chiliennes. Entre 2005 et 2015, le poids des EMT dans l'économie est resté assez stable, mais leur nombre ne cesse d'augmenter : + 166 453 entreprises, dont 83 354 micro-entreprises, 72 053 petites et 11 046 moyennes. Cela représente, en moyenne, une augmentation annuelle du nombre d'entreprises de 2,3 %.

**Fig. 3.1. Taille des entreprises chiliennes**

Comparaison 2005-2015



Source : SII, avec les calculs propres de l'auteur.

Pendant la période étudiée, nous observons une augmentation de la proportion de petites entreprises au détriment des micro-entreprises, qui passent de 81 à 74 %.

<sup>47</sup> EMT, l'acronyme pour *Empresas de Menor Tamaño*, qui regroupent les micro-entreprises et les PME.

Deux raisons principales sont susceptibles d'expliquer ce phénomène : premièrement, certaines micro-entreprises ont pu augmenter leurs effectifs et/ou leur niveau de ventes, ce qui leur a permis d'accéder à la catégorie de « petites entreprises ». Deuxièmement, de nouveaux entrepreneurs ont démarré leur affaire avec un nombre d'effectifs et/ou un niveau de ventes faisant directement entrer leur entreprise dans la catégorie des petites ou des moyennes structures.

Il est reconnu que la mobilité entre les catégories d'entreprise est très restreinte. Araya Ibáñez (2008) observe que seulement 4 % des PME chiliennes, dont 3 % sont des moyennes et seulement 1 % des petites, parviennent au statut de grandes entreprises, ce qui illustre bien les difficultés à croître et passer à un stade de développement différent de celui auquel on a commencé son activité.

De plus, le niveau de ventes de 21 % des PME chute jusqu'à celui d'une micro-entreprise, et le reste, 79 %, se maintient au niveau de ventes des PME. Au bout de dix ans, plus de la moitié de ces PME auront disparu, un phénomène qui s'explique, entre autres, par le principe schumpetérien de la destruction créatrice, auquel les experts que nous avons rencontrés font souvent référence.

Pour ce qui concerne l'âge des PME, on observe que la moyenne est de 15 ans (ELE3). La même source nous révèle qu'il y a aussi un pourcentage important de jeunes et de vieilles PME : 16 % ont 5 ans ou moins, tandis que, à l'autre extrémité de la courbe, 25 % ont 20 ans ou plus. Selon les données fournies par Business Consulting et son directeur Andrés Luco, 15,2 % des PME disparaissent dès la première année ; 90 % des PME n'arrivent pas à dépasser le cap des 10 ans. Nous aurons l'occasion de revenir sur les raisons qui peuvent expliquer ce taux élevé de mortalité.

Autre élément notable, c'est l'importance accordée à l'entrepreneuriat au Chili, qui se positionne parmi les pays les plus entreprenants de l'Amérique latine (OCDE/CEPAL, 2012). D'après les indicateurs et le rapport du *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* de 2017, 23,8 % de la population chilienne entre 18 et 64 ans déclare être dans la phase initiale d'une activité entrepreneuriale. Notons que 73,76 % de ces mêmes personnes considèrent que l'entrepreneuriat est une option de carrière souhaitable.

Pour ce qui est de la démographie des entreprises par secteur d'activité, dans dix-sept des dix-huit secteurs économiques chiliens, les EMT représentent un poids entre 94 % et 98 %. L'exception réside dans le secteur des organisations et organismes extraterritoriaux (nomenclature R), où elles ont un poids plus faible, entre 85 % et 88 % du total des entreprises.

**Tableau 3.5. Démographie sectorielle par taille d'entreprise (2005, 2015)**

	Micro		Petites		Moyennes		Grandes		Total	
	2005	2015	2005	2015	2005	2015	2005	2015	2005	2015
A - Agriculture, chasse et sylviculture	81,04%	73,51%	16,87%	22,51%	1,58%	2,84%	0,51%	1,14%	100%	100%
B - Pêche	63,99%	54,54%	28,81%	36,77%	4,34%	5,00%	2,86%	3,69%	100%	100%
C - Activités extractives	62,63%	56,34%	26,09%	30,79%	6,60%	7,34%	4,68%	5,53%	100%	100%
E - Industrie de fabrication non métallique	71,92%	72,41%	21,26%	21,25%	3,89%	3,67%	2,94%	2,67%	100%	100%
E - Industrie de fabrication métallique	72,06%	67,39%	21,85%	26,57%	4,16%	4,14%	1,92%	1,90%	100%	100%
F - Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	74,93%	65,61%	17,00%	21,76%	2,85%	5,32%	5,21%	7,31%	100%	100%
G - Construction	71,19%	64,99%	23,32%	28,77%	3,69%	4,27%	1,80%	1,97%	100%	100%
H - Commerce de gros et de détail; réparations diverses (biens, véhicules)	84,98%	79,54%	12,19%	16,69%	1,90%	2,54%	0,92%	1,24%	100%	100%
I - Hôtels et restaurants	85,97%	81,50%	12,61%	16,41%	1,11%	1,67%	0,31%	0,42%	100%	100%
J - Transports, entreposage et communications	84,24%	78,69%	13,51%	18,32%	1,53%	2,07%	0,71%	0,92%	100%	100%
K - Intermédiation financière	61,03%	54,12%	27,23%	33,61%	6,62%	7,15%	5,12%	5,11%	100%	100%
L - Immobilier, locations et activités de services aux entreprises	74,92%	71,55%	20,79%	23,42%	3,06%	3,54%	1,23%	1,50%	100%	100%
M - Administration publique et défense; sécurité sociale obligatoire	79,73%	65,80%	12,16%	20,21%	4,05%	6,74%	4,05%	7,25%	100%	100%
N - Éducation	54,74%	47,13%	35,53%	40,14%	7,27%	10,25%	2,47%	2,48%	100%	100%
O - Santé et action sociale	70,67%	65,12%	26,81%	32,27%	1,87%	1,87%	0,65%	0,74%	100%	100%
P - Autres activités de services collectifs, sociaux et personnels	89,52%	91,47%	9,24%	7,27%	0,90%	0,89%	0,35%	0,37%	100%	100%
Q - Conseil d'administration des bâtiments et condominiums	82,69%	83,65%	17,31%	15,38%	0,00%	0,96%	0,00%	0,00%	100%	100%
R - Organisations et organismes extraterritoriaux	28,00%	71,43%	44,00%	0,00%	16,00%	14,29%	12,00%	14,29%	100%	100%

Source : SII, Service des impôts, avec les calculs propres de l'auteur.

Notons que la quantité des micro-entreprises est très importante dans tous les secteurs de l'économie. Par exemple, pour l'année 2015, dans les services collectifs, sociaux et personnels, elles représentent à elles seules 91,47 % de toutes les entreprises ; dans l'hôtellerie et la restauration, 81,50 % ; dans le commerce de gros et de détail, 79,54 %.

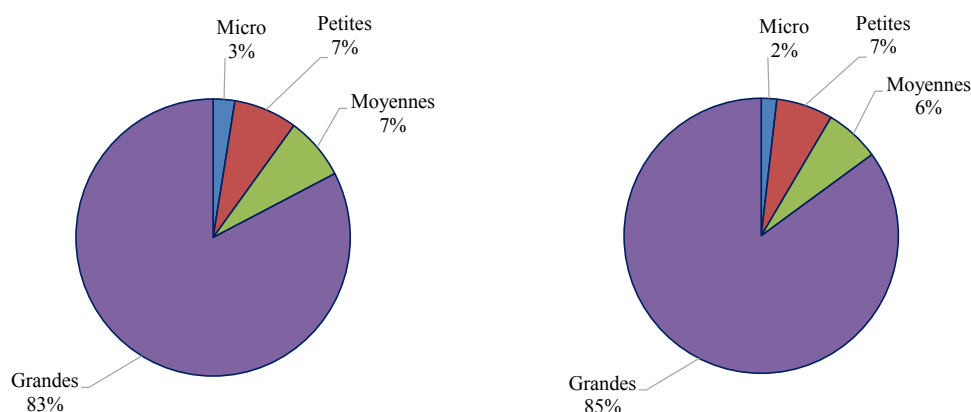
Quant aux PME, elles sont aussi omniprésentes, mais leur contribution au PIB du pays reste encore très faible. On retrouve là un paradoxe à la fois complexe et intéressant : la quantité élevée de PME et leur très faible participation au PIB du pays. Près de 21 % des sociétés nationales sont des petites entreprises et elles contribuent seulement à hauteur de 7 % du PIB ; 3,10 % sont des moyennes entreprises et ne participent qu'à hauteur de 6 %, alors que les 1,54 % de grandes entreprises fournissent 85 % du PIB chilien<sup>48</sup>.

Il est intéressant par ailleurs de constater que, malgré des décennies de déclarations sur l'importance des PME dans l'économie, de promesses et de politiques publiques, la contribution de ces PME au PIB reste pratiquement inchangée en 10 ans. Comme le montre la figure suivante, celle des moyennes entreprises a même baissé de 1 %.

<sup>48</sup> Source : données du SII, Service des impôts chiliens, 2015.

**Figure 3.2. Estimation de la contribution au PIB par taille d'entreprise**

Comparaison 2005-2015



Source : SII, avec les calculs propres de l'auteur.

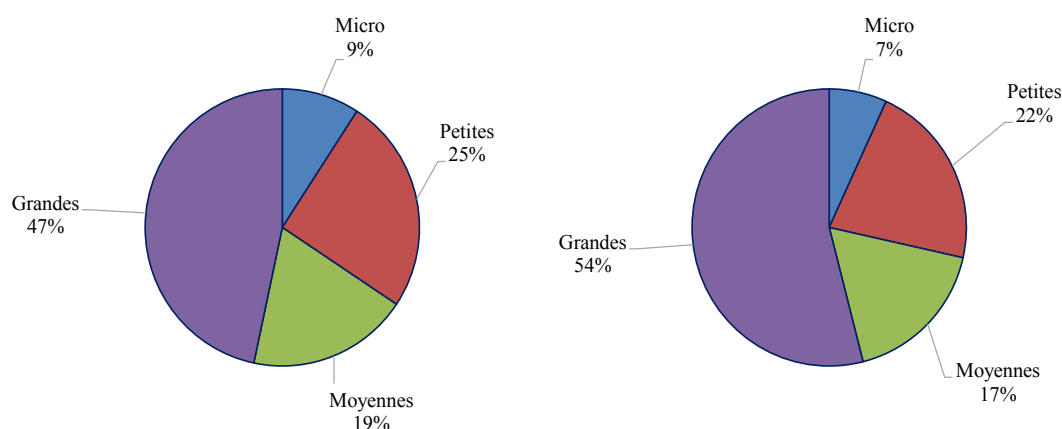
Plusieurs facteurs sont susceptibles d'expliquer ce phénomène. Les deux principaux, et les plus souvent évoqués, sont la modeste participation des PME aux exportations et leur faible capacité à innover. Ces facteurs ont naturellement un impact sur la productivité, historiquement reconnue comme faible.

Si nous comparons la performance des PME chiliennes avec celle d'autres pays membres de l'OCDE ou bien d'Amérique latine, nous constatons qu'il y a encore un long chemin à parcourir dans ce domaine (OCDE/CEPAL, 2012). Cette situation a une influence profonde non seulement sur l'économie du Chili, mais aussi sur son tissu social, élément-clé pour l'inclusion et l'accès à un développement plus harmonieux.

Au-delà de leur contribution au PIB, les PME jouent un rôle déterminant dans la création et la quantité d'emplois qu'elles fournissent. C'est ce que nous allons voir maintenant.

### Figure 3.3. Contribution à l'emploi par taille d'entreprise

Comparaison 2005-2015



Source : SII, avec les calculs propres de l'auteur.

Durant les divers entretiens que nous avons pu mener avec des experts et dirigeants de PME, nous avons constaté que, d'une manière générale, « tout le monde reconnaît » les PME comme étant porteuses d'emploi. Ce constat se vérifie au Chili, mais seulement partiellement, car les PME chiliennes ne sont actuellement responsables que de 39 % des emplois formels – 22 % pour les petites et 17 % pour les moyennes entreprises. Par rapport à d'autres pays de l'OCDE, où les PME représentent 60 à 70 % de l'emploi, il y a une brèche qui devrait être étudiée de plus près si l'on veut dynamiser la création d'emplois de qualité au sein de ces entreprises (OCDE, 2000).

Entre 2005 et 2015, les EMT ont créé 845 157 postes déclarés, dont 54 659 dans les micro-entreprises, 395 328 dans les petites et 395 170 dans les moyennes. Ces nouveaux postes de travail représentent un taux de création d'emploi annuel de 2,8 %. Cependant, si nous considérons la proportion de l'emploi au sein des PME, elle a diminué de 0,73 % en moyenne par an.

S'intéresser aux PME, c'est aussi s'intéresser aux entreprises de taille dite « humaine ». De ce fait, il est important de mieux connaître le profil, le vécu et la réalité de leurs dirigeants. Comme le souligne Olivier Torrès, « le cœur d'une PME, c'est son dirigeant<sup>49</sup> ! ». Au Chili, la majorité des dirigeants sont des hommes : 70 % dans les micro-entreprises, 78 % dans les petites, 88 % dans les moyennes et 93 % dans les

<sup>49</sup> Olivier Torrès, lors d'une intervention à la première édition du D.A.V.O.S. des PME, en octobre 2013 à Montpellier (Association « Dernier Avis de Vigilance des Organisations Solidaires des PME »).

grandes. Il est intéressant de noter que la proportion de femmes augmente au fur et à mesure que la taille de l'entreprise diminue (Minecon 2015b).

Si nous nous penchons sur l'âge des dirigeants des PME chiliennes, les données montrent une forte concentration d'âge. Pour les PME, la moyenne générale est de 54 ans, et 50 % de l'écart interquartile se trouve entre 45 et 62 ans.

**Tableau 3.6. Âge moyen des dirigeants chiliens**

Taille de l'entreprise	Moyenne	Percentile 25	Moyenne	Percentile 75
Grande	51	44	50	58
PME	54	45	54	62
Micro-entreprise	54	45	55	62

Source : ELE4

Selon d'autres sources (GEM, 2018), il est intéressant de contraster l'âge moyen des entrepreneurs chiliens dans les phases initiales de leur activité (39 ans) avec celui de ceux qui sont déjà établis (47 ans). Une troisième caractéristique importante des dirigeants de PME est leur niveau d'éducation. Cette variable est résumée dans le tableau suivant :

**Tableau 3.7. Niveaux de formation du dirigeant de la PME chilienne (2015)**

Niveau d'éducation	Grande	PME	Micro
Sans éducation formelle	0,0	0,2	0,7
De base ou élémentaire incomplète	0,2	2,4	5,5
De base ou élémentaire complète	0,4	4,8	9,0
Secondaire scientifique/humaniste incomplète	0,4	5,2	6,8
Secondaire scientifique/humaniste complète	3,9	15,7	19,5
Secondaire technique/professionnelle incomplète	0,6	2,5	2,7
Secondaire technique/professionnelle complète	3,7	10,6	16,3
Technique supérieure incomplète	0,8	2,0	3,2
Technique supérieure complète	6,1	12,0	7,7
Universitaire incomplète	5,7	7,3	7,4
Universitaire complète	56,0	33,1	17,1
3 <sup>e</sup> cycle incomplet	1,7	0,7	1,7
3 <sup>e</sup> cycle complet	20,4	3,5	2,3
<b>Total</b>	100 %	100 %	100 %

Source : ELE4, chiffres ajustés à une décimale.

Les résultats révèlent un niveau d'éducation important : 56,6 % des dirigeants de PME ont un niveau d'études supérieures, dont 37,3 % ont une formation universitaire complète. Ce niveau est plus élevé, et de façon notable, que celui de la population globale du Chili, surtout si l'on considère le fait que nous nous trouvons devant des groupes d'âge plus avancés : pour les groupes ayant actuellement 54 ans, les niveaux d'éducation sont généralement nettement inférieurs. On remarque aussi que seulement 7 % des patrons de PME ont une éducation de niveau élémentaire, qu'elle soit complète ou incomplète. Pour ce qui est des entrepreneurs dans les phases initiales, 66 % d'entre eux disposent d'un niveau d'éducation secondaire ou de collège technique (GEM, 2018).

En résumé, on peut affirmer que la majorité des dirigeants de PME formelle sont des hommes, âgés de plus de 50 ans et possédant une éducation supérieure. Cependant, il semblerait que ces dernières années, grâce aux programmes qui promeuvent l'entrepreneuriat et l'innovation, on assiste à une plus grande hétérogénéité des profils des dirigeants quant à leur genre, leur âge et leur éducation.

### **3.3.2. PME et innovation**

L'innovation est sans doute devenue l'un des éléments-clés dans les économies du monde. Sans innovation, pas de progrès ou de modernisation, ce qui, tôt ou tard, conduirait les pays et les entreprises vers une spirale affaiblissant la croissance et provoquant une perte de compétitivité. Les PME n'échappent pas à cette dynamique, qui les touche tout particulièrement. Une grande majorité des PME savent qu'elles doivent innover, mais ne savent pas comment le faire ou restent paralysées par les risques liés à tout processus d'innovation. Comme le souligne Henry Chesbrough<sup>50</sup>, que nous avons eu l'occasion de rencontrer à l'université de Berkeley (Californie) en mars 2008, puis à Santiago du Chili dans le cadre d'un vaste programme de formation à l'innovation : « La majorité des innovations échouent, mais les entreprises qui n'innovent pas disparaissent. » C'est là un des dilemmes propres à l'innovation, auquel les PME ont souvent du mal à faire face.

Comme le précisent Dini et Stumpo (2011), l'innovation est très importante pour améliorer la qualité des produits et des processus. Elle favorise aussi l'augmentation de la productivité et de la compétitivité, permettant ainsi de s'orienter vers des activités à plus haute valeur ajoutée.

---

<sup>50</sup> Le professeur Chesbrough est particulièrement reconnu pour avoir développé le concept de « Open Innovation », titre d'un de ses ouvrages publié en 2006 par Harvard Business Press.

Il existe de nombreux pays qui ont investi sérieusement dans l'innovation et qui sont aujourd'hui considérés parmi les puissances économiques les plus importantes. Citons, par exemple, le cas de l'Allemagne de l'Ouest qui, pour favoriser sa reconstruction après la défaite de la Seconde Guerre mondiale, adopta des mesures pour développer l'innovation<sup>51</sup>, tout particulièrement pour les PME. En parallèle, elle mit en place des politiques publiques pour impulser les exportations et ainsi catalyser le potentiel que seule l'innovation pouvait créer. Aujourd'hui, l'Allemagne est non seulement une grande puissance économique et commerciale, mais ses PME sont parmi les plus innovantes, exportatrices et compétitives au monde. Autre cas, différent mais tout aussi remarquable, celui de Singapour, cité-État qui, d'un pays émergent, est devenue en quelques décennies l'une des économies les plus dynamiques d'Asie, lui permettant d'intégrer les « dragons asiatiques », ces pays au fort développement économique. Singapour, optant pour l'innovation et la connaissance dans tous les secteurs ainsi que pour les exportations, a même réussi à dépasser la France en termes de PIB par habitant, juste avant la fin de l'an 2000.

Dans ce contexte, où en est-on en termes d'innovation en Amérique latine et particulièrement au Chili ? D'après l'index de performance d'innovation<sup>52</sup> du Forum économique mondial de 2017, le Chili s'en sort « plutôt bien » au niveau régional, en comparaison avec les autres pays du sud du continent. Pourtant, si l'on compare avec l'Amérique du Nord, la différence est importante et il y a sans aucun doute de nombreuses opportunités à saisir et des apprentissages à réaliser.

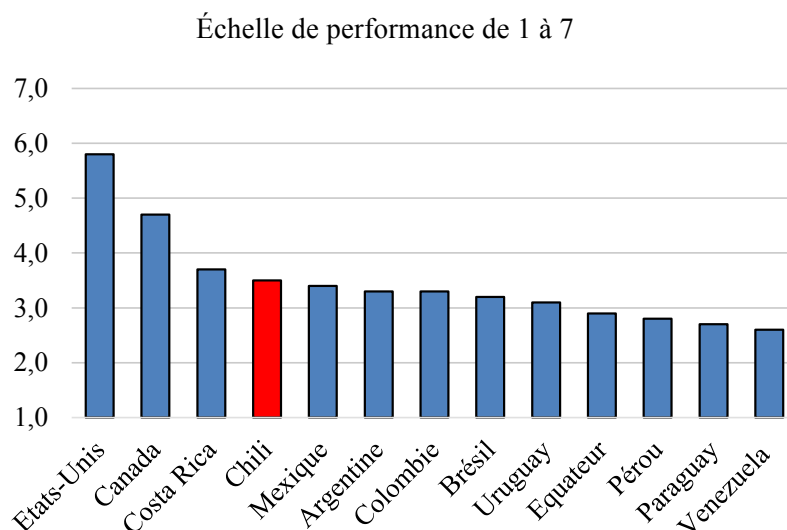
---

<sup>51</sup> Par exemple, favoriser les formations techniques, la R&D au sein des entreprises, les exportations.

<sup>52</sup> *The Global Competitiveness Index, 2017-2018* : cet index correspond au « pilier innovation » et pondère différents éléments liés à l'innovation, tels que l'investissement en R&D, les compétences, la formation, etc.



**Tableau 3.8. Performance en innovation en Amérique du Nord et du Sud**



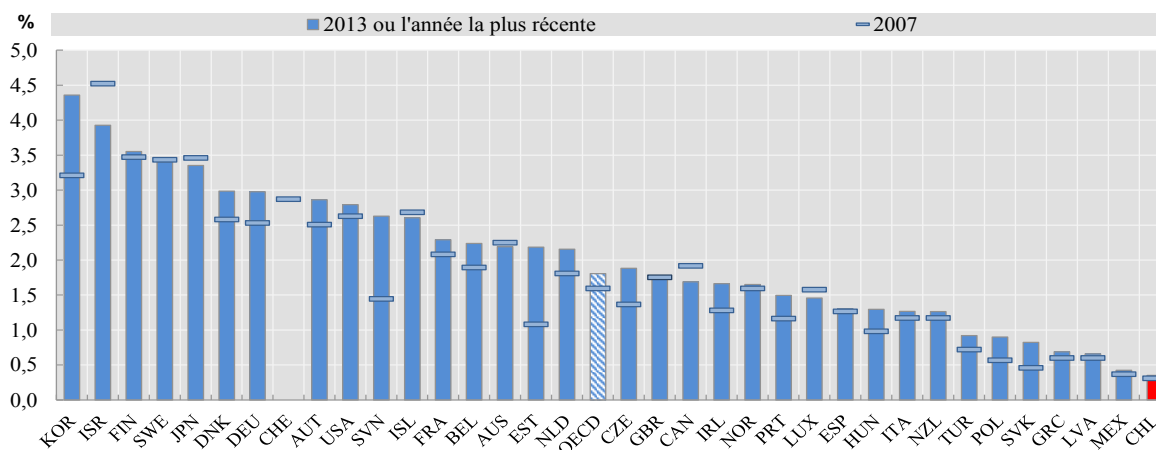
Source : WEF, Forum économique mondial (2017),  
*The Global Competitiveness Report 2017-2018.*

Si le Chili occupe la quatrième place dans ce classement des pays d'Amérique du Nord et du Sud, et la deuxième place si on le compare avec les pays d'Amérique du Sud, il se trouve à la 52<sup>e</sup> position sur 137 pays en ce qui concerne le « pilier innovation » au niveau mondial. Il y a donc encore beaucoup d'espace pour améliorer et développer l'innovation. Si les grandes entreprises chiliennes y travaillent de plus en plus, ainsi que quelques start-up ou nouvelles PME, une écrasante majorité des PME existantes n'ont pas encore déployé de véritables stratégies d'innovation.

Un autre facteur essentiel à l'innovation est l'investissement dans la Recherche et le Développement (R&D) et, sans aucun doute, le Chili a pris là un énorme retard ces dernières années, comptant trop sur la « rente du cuivre » et le développement de son agriculture ou les exportations de saumon.

Ainsi, si nous nous penchons sur le classement du Chili comparé avec les pays de l'OCDE, il est aisé de se rendre compte du retard pris face aux autres États membres de cette organisation.

**Tableau 3.9. Dépenses brutes de R&D des pays de l'OCDE, 2007 et 2013**



Source : OCDE (2015c, p. 64).

Certes, innover peut se traduire par un processus long et difficile qui implique l'engagement d'importantes ressources économiques, techniques et humaines, mais si l'on n'investit pas en R&D, la dynamique d'innovation sera encore plus lente et plus compliquée.

Entre 2007 et 2013, le Chili a été le pays de l'OCDE au taux de dépense en R&D le plus faible parmi les pays membres. Ce faible investissement en R&D s'explique par un engagement très déficient des entreprises dans les activités d'innovation. D'après un rapport publié par le ministère de l'Économie chilien, seulement 12,1 % des entreprises chiliennes affirment être engagées dans une activité de R&D. Par conséquent, 87,9 %, près de neuf entreprises sur dix, ne sont engagées ni dans la R&D ni dans d'autres activités liées à l'innovation (Minecon, 2017). Pour ce qui est des PME, sans surprise, elles sont très minoritaires à faire de la R&D.

**Tableau 3.10. Entreprises chiliennes avec et sans R&D par taille  
(% par rapport au total d'entreprises, 2014 et 2015)**

Taille	Investissement en R&D	Pas d'investissement en R&D	Total
Micro	9,60 %	90,40 %	100 %
Petite	12,10 %	87,90 %	100 %
Moyenne	20,70 %	79,30 %	100 %
Grande	28,60 %	71,40 %	100 %

Source : ELE4, Minecon (2017), chiffres ajustés à une décimale.

Comme nous pouvons l'observer dans le tableau ci-dessus, il existe une corrélation positive entre la proportion d'entreprises qui s'engagent dans les activités de R&D et leur taille. Cette tendance peut être, entre autres, expliquée par le fait que les entreprises les plus grandes ont souvent une capacité financière plus importante et une structure différente qui leur permettent d'investir en R&D.

Seule une micro-entreprise chilienne sur dix environ s'engage dans le processus de R&D. Cette proportion est d'ailleurs très proche de celle des petites entreprises. Quant aux moyennes, deux sur dix environ développent des activités de R&D et, pour les grandes, près de trois sur dix.

Chaque secteur économique a ses propres spécificités et ses propres besoins. Les secteurs économiques qui investissent en moyenne le plus dans la R&D sont l'information et la communication (36,6 %), la production et la distribution d'électricité, de gaz et d'eau (23,6 %), les services financiers et d'assurance (20,7 %) et les activités professionnelles, scientifiques et techniques (20,5 %). Par ailleurs, certains secteurs semblent moins susceptibles de s'intéresser aux activités de R&D, et ce pour plusieurs raisons : par exemple, le manque de financement, ou encore parce qu'ils estiment que leur activité n'a pas vraiment besoin d'innovation. Ainsi, les secteurs qui investissent le moins dans la R&D sont le commerce de gros et de détail (10,8 %), les activités artistiques, de loisir et de récréation (8,9 %), l'agriculture, la chasse, la sylviculture et la pêche (6,7 %) ainsi que le transport et l'entreposage (3,7 %).

Comme nous l'avons indiqué plus haut, innover implique de mobiliser et de combiner différents éléments économiques, techniques et humains. Cependant, il faut tenir compte du fait que certaines entreprises qui souhaitent s'engager dans un processus de R&D ne disposent pas de tous les éléments nécessaires, et font ainsi avec les ressources disponibles. C'est le cas de nombreuses PME au Chili qui tentent d'innover avec les moyens du bord.

Parmi les entreprises qui pratiquent la R&D (12,1 % du total des entreprises chiliennes comme nous l'avons vu), nous pouvons évaluer les conditions dans lesquelles elles opèrent.

**Tableau 3.11. Catégories de R&D par taille**  
 (% en relation au total des entreprises avec R&D, 2014 et 2015)

<b>Taille</b>	<b>Pratique la R&amp;D sans installation ni personnel qualifié</b>	<b>Pratique la R&amp;D avec des installations ou du personnel qualifié</b>	<b>Pratique la R&amp;D avec des installations et du personnel qualifié</b>	<b>Total</b>
Micro	30,5 %	51,9 %	17,6 %	100 %
Petite	28,4 %	40,8 %	30,7 %	100 %
Moyenne	16,3 %	34,6 %	49,1 %	100 %
Grande	6,5 %	27,9 %	65,5 %	100 %

Source : ELE4, Minecon (2017), chiffres ajustés à une décimale.

Nous pouvons constater que seulement 17,6 % des micro-entreprises, 30,7 % des petites et 49,1 % des moyennes entreprises disposent des conditions correctes, installations et personnel qualifié, pour parvenir à faire de la R&D. Il est intéressant de noter que 30,8 % des entreprises qui font de la R&D avec des installations et du personnel qualifié sont le plus souvent en liaison avec les programmes de promotion de productivité menés par des institutions publiques telles que la CORFO ou SERCOTEC.

Ainsi, les PME qui peuvent bénéficier du soutien des programmes publics en innovation ont plus de possibilités pour disposer d'installations adaptées et de personnels qualifiés, ou en cours de formation *via* des stages, et mettre en place une vraie stratégie de R&D débouchant sur des innovations concrètes.

La moitié des entreprises (50,4 %) qui font de la R&D dans de bonnes conditions, c'est-à-dire disposant d'installations et de personnel qualifié, appartiennent à des secteurs déclarés stratégiques pour le Chili comme, par exemple, la pêche, l'aquaculture durable, l'industrie du bois, l'industrie solaire, la construction durable, la logistique, le tourisme durable ou les technologies de l'information et des communications.

Quand les PME s'investissent dans la recherche, quels types d'activités de R&D pratiquent-elles ? La recherche fondamentale, qui implique principalement un processus d'apprentissage, ou bien le développement expérimental ou la recherche appliquée ? Le tableau suivant montre que les petites entreprises s'investissent plus fréquemment dans la recherche de base. Ce type de recherche implique d'investir des ressources moins importantes par rapport aux autres types au développement expérimental ou à la recherche appliquée.

**Tableau 3.12. Type d'activités de R&D, par taille d'entreprise  
(% en relation avec le total des entreprises chiliennes, 2014 et 2015)**

<b>Taille</b>	<b>Recherche de base et apprentissage</b>	<b>Développement expérimental</b>	<b>Recherche appliquée</b>	<b>Ne pratique pas de R&amp;D</b>
Micro	3,3 %	3,9 %	3,4 %	90,4 %
Petite	7,7 %	4,6 %	2,8 %	87,9 %
Moyenne	9,9 %	9,9 %	6,8 %	79,3 %
Grande	13,2 %	14,5 %	10,6 %	71,4 %

Source : ELE4, Minecon (Juin 2017, p. 18), chiffres ajustés à une décimale.

Le pourcentage total peut dépasser les 100 % car une entreprise peut développer plus d'une activité de R&D.

Nous avons pu observer que, au Chili, les dépenses brutes en R&D sont les plus faibles des pays membres de l'OCDE. Très peu d'entreprises, seulement 12,10 %, s'engagent dans les activités de R&D et, parmi celles qui s'engagent, moins d'un tiers, 30,8 %, disposent des moyens, des installations et du personnel qualifié pour pouvoir le faire dans de bonnes conditions. Enfin, le type de recherche effectué est particulièrement celui de base, soit 6,1 % de la totalité des entreprises du pays.

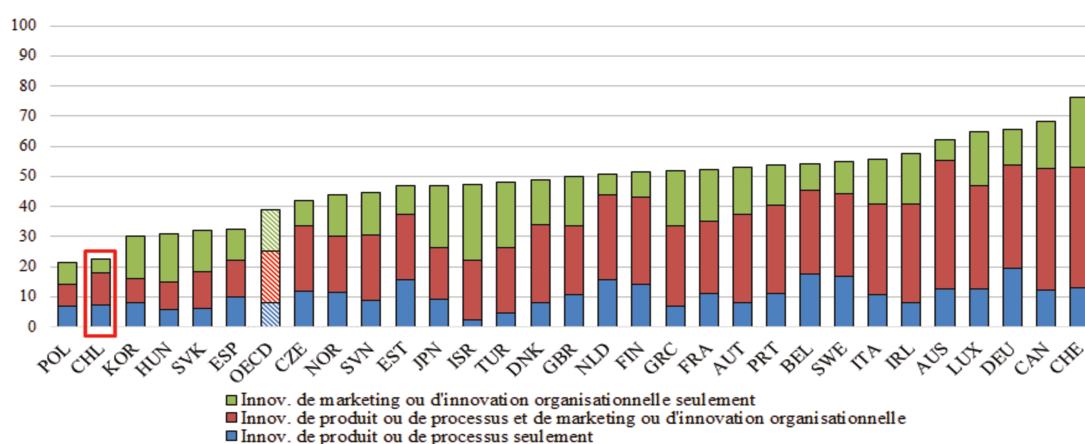
À partir de ces informations et constatations, quels sont les différents types d'innovation développés par les entreprises chiliennes ? Le tableau suivant de l'OCDE (2015)<sup>53</sup> propose trois grands types d'innovation :

- a) de produit ou de processus seulement ;
- b) de produit ou de processus et de marketing ou d'innovation organisationnelle ;
- c) de marketing ou d'innovation organisationnelle seulement.

---

<sup>53</sup> OCDE (2015). *As a Percentage of all SMEs within the Scope of National Innovation Surveys, based on Eurostat Community Innovation Survey (CIS-2012) and National Data Sources*, juin 2015.

**Tableau 3.13. Types d'innovation exercée par les PME, 2010-2012**



Source: OCDE (2015), Science, technologie et industrie :  
Tableau de bord de l'OCDE 2015, Éditions OCDE, Paris.

Les statistiques présentées dans ce tableau sont sans appel : les PME chiliennes se trouvent parmi les moins innovantes des pays de l'OCDE, et elles se caractérisent par une très faible quantité d'innovations de tous types. Ceci est d'autant plus préoccupant que l'innovation constitue pour les PME non seulement un élément essentiel de survie, mais aussi un facteur de compétitivité et de productivité. L'innovation doit donc être une priorité pour les PME chiliennes, même si elles doivent progresser encore dans bien d'autres secteurs<sup>54</sup>.

Ainsi, il est impératif de renforcer les programmes destinés à stimuler l'innovation, car cela aura un impact positif sur la productivité et la croissance (OCDE, 2006). Cela devrait permettre aux PME de perdurer et de se développer dans de meilleures conditions, contribuant ainsi de meilleure manière au développement du Chili.

<sup>54</sup> Par exemple, les compétences en gestion, l'administration et la direction d'équipe.

### 3.3.3. PME et exportation

« Les données montrent qu'une PME qui exporte, en moyenne, va créer huit emplois de plus que celle qui opère uniquement dans le marché local. » Sénateur Alejandro Guillier<sup>55</sup>, ancien candidat à la présidence du Chili en 2017.

Le Chili est un pays producteur de matières premières destinées le plus souvent aux marchés internationaux. Comme nous avons pu le voir dans le chapitre II consacré à l'histoire de ce pays, de nombreuses tentatives, soutenues par l'État, ont été réalisées pour développer la production nationale et ainsi permettre une croissance des exportations. Cependant, à la suite du coup d'État du général Pinochet, la production nationale a dû céder une grande place aux produits importés venant d'Europe, des États-Unis, du Japon et de Corée. Aujourd'hui, ces importations restent importantes et d'autres pays, la Chine tout particulièrement, renforcent leur présence et leur poids dans les importations chiliennes<sup>56</sup>.

Dès la fin des années 1970, le Chili est devenu un pays essentiellement exportateur de matières premières, avec le plus souvent peu de valeur ajoutée. Le produit qui occupe la première place des exportations chiliennes est le cuivre, que cela soit sous forme de concentré ou électrolytique, bien que, peu à peu, le concentré de cuivre prenne la tête des exportations de minéraux, au détriment du cuivre électrolytique, semi-transformé. Suivent loin derrière les produits de la mer et les fruits, toujours avec très peu, voire aucune valeur ajoutée. Selon les données recueillies par l'Agenda de Productividad, Innovacion y Crecimiento (APIC<sup>57</sup>) pour l'ensemble des entreprises chiliennes, il existe globalement une diversification des marchés de destination, mais très peu de diversification ou de transformation des produits.

---

<sup>55</sup> Alejandro Guillier (2016), *Exportacion y pymes: una nueva economia para Chile*, *El Mostrador*, 16 novembre 2016, <https://www.elmostrador.cl/mercados/2016/11/16/exportacion-y-pymes-una-nueva-economia-para-chile/> (consulté le 24 avril 2017).

<sup>56</sup> Le développement d'Amazon (États-Unis) et d'Alibaba (Chine) représente à la fois une menace et une opportunité pour les PME chiliennes.

<sup>57</sup> *Agenda de Productividad, Innovacion y Crecimiento*, Agenda de Productivité, Innovation et Croissance, programme développé lors du premier gouvernement de Sebastián Piñera de 2010 à 2014.

Quant à la participation des PME dans les principales exportations du Chili, celles des minéraux, des fruits, des produits de la mer et des produits manufacturés, elle est pratiquement nulle, d'après les statistiques de la Banque centrale chilienne<sup>58</sup>.

Ces dernières années, l'industrie asiatique automobile, ferroviaire ou de construction a généré une forte demande des exportations de minerai de fer, là aussi avec peu ou aucune valeur ajoutée. Depuis peu se développe un marché très prometteur, celui du lithium, toujours en tant que matière première servant à la fabrication des circuits intégrés de semi-conducteurs et de batteries électriques. Le Chili aurait des réserves de lithium parmi les plus grandes du monde. La demande de ce métal alcalin est fortement croissante, car il constitue une des bases de l'industrie électronique qui se développe dans le monde entier et particulièrement en Asie, en Europe et aux États-Unis. Enfin, aujourd'hui les exportations minières au Chili représentent 52,4 % du total des exportations (Direcon, 2015).

Rappelons la vocation exportatrice du Chili et le fait qu'il est un des pays au monde qui a signé le plus grand nombre d'accords de libre-échange<sup>59</sup>, vingt-cinq au total en 2018. Les échanges internationaux sont donc considérés comme le moteur économique du pays. Pour ce qui est des échanges commerciaux chiliens, 92 % sont réalisés vers soixante-trois marchés, qui font partie de ces vingt-cinq accords signés (Direcon, 2015).

Au niveau des PME, les exportations chiliennes de produits manufacturés sont particulièrement faibles, aussi bien en quantité qu'en valeur totale. Même si la volonté des derniers gouvernements a été de développer autant que possible l'exportation de produits transformés ou de services à haute valeur ajoutée, il semble qu'il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine, habituellement réservé aux grands groupes industriels nationaux et internationaux. Ainsi, la participation des PME dans la valeur des exportations manufacturières est presque inexistante, malgré les recommandations réitérées de l'OCDE et de la CEPAL (Commission économique pour l'Amérique latine et la Caraïbe). Les efforts de la part des gouvernements depuis le retour à la démocratie, ainsi que ceux de l'ASEXMA<sup>60</sup>, l'Association chilienne des Exportateurs et

---

<sup>58</sup> <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/>, consulté le 20 septembre 2017.

<sup>59</sup> TLC, *Tratados y acuerdos de Libre Comercio*, (traités et accords de libre-échange). Voir les annexes (tome II, p. 21).

<sup>60</sup> L'ASEXMA, fondée en 1984, compte aujourd'hui 450 entreprises associées dont 30 % sont de petites entreprises, 60 % des moyennes et 10 % des grandes.



Manufactures, n'ont pas encore permis de dynamiser ce secteur des PME en vue d'exporter de manière significative.

Il est important de développer le secteur manufacturier car, selon les mots de l'ancien directeur de ProChile, Carlos Honorato<sup>61</sup>, « le secteur de la manufacture permettra au Chili de diversifier le panier des exportations, en plus d'apporter et de créer de la valeur ajoutée aux exportations chiliennes, notamment de ce que l'on appelle les produits non traditionnels, avec un certain degré d'innovation ou des transferts de technologie ». Il ajoute : « Le Chili, depuis de nombreuses années, a choisi de s'ouvrir au monde et de ne pas travailler seulement pour ses 16 millions d'habitants, sinon de poser son regard sur les 7 milliards de personnes qui sont la population mondiale. Pour avoir du succès dans cette tâche, il nous faut développer l'esprit d'entreprendre, soutenir les entreprises qui exportent, et tout spécialement les PME. »

Mais, où en est-on en matière d'exportations... pour les PME ?

Derrière les paroles, promesses et programmes des gouvernements successifs, les faits et la dure réalité des PME apparaissent dans ces chiffres : d'après un rapport de 2015 publié par le ministère chilien des Affaires étrangères, la participation des PME ne représente que 2 % du total des exportations chiliennes. En 2016, la quantité de PME exportatrices n'atteint pas même 4 000, ce qui représente moins de 1,8 % du total de PME formelles dans l'économie (ELE4). Les chiffres du ministère chilien de l'Économie publiés en 2017 montrent que 23,2 % des grandes entreprises exportent, contre seulement 2,9 % des PME chiliennes et 1,3 % des micro-entreprises.

Cette participation très faible des PME aux exportations<sup>62</sup> est très loin de la performance d'autres pays. Par exemple, au sein de l'Union européenne, les PME génèrent 31,4 % du commerce de biens intra-UE (Eurostat, 2017). Elles sont considérées comme un moteur particulièrement important de l'économie, créant des emplois et contribuant à la croissance. Si l'on y ajoute les exportations intra-UE réalisées par les micro-entreprises (13,2 %), on obtient un total de 44,6 %, les 55,4 % restants étant assurés par les grandes entreprises (comptant plus de 250 personnes).

---

<sup>61</sup> Carlos Honorato a été directeur de ProChile de mai 2013 à mars 2014.

<sup>62</sup> Comme le soulignent Noémie Dominguez et Catherine Mercier-Suissa (2015, p. 204), « caractérisées par le manque de ressources, un accès difficile aux informations fiables et aux réseaux d'affaires, les PME tendent bien souvent à subir l'environnement dans lequel elles évoluent. La démarche essentiellement réactive de ces entités, ainsi que le recours massif aux modes d'entrée à faible engagement de ressources tels que l'export, s'explique par le fort niveau d'instabilité du marché cible et de risque perçu par le dirigeant ».

Plusieurs États membres de l'Union européenne génèrent plus de deux tiers de la valeur totale des exportations des biens intra-UE : Chypre (88 %), Lettonie (81 %), Belgique (70 %), par exemple. En revanche, dans d'autres pays comme la France (21,4 %), l'Allemagne<sup>63</sup> (26 %) et la Slovaquie (30 %), les PME représentent moins du tiers de la valeur des exportations intra-UE.

À titre d'exemple, en 2015, on dénombrait en France 125 000 entreprises exportatrices, en Italie environ 240 000 et, en Allemagne, plus de 350 000 entreprises, qui exportent deux fois et demie plus que celles de France<sup>64</sup>. La Commission européenne, dans son enquête « PME et exportations », souligne en 2010 que, en moyenne, pour l'ensemble des pays européens et l'ensemble de l'économie, 25 % des PME sont exportatrices pour la période 2008-2009. Plus récemment, en 2014, l'entreprise UPS (United Parcel Service) a réalisé une enquête auprès des PME de sept pays européens (Belgique, France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Pologne et Royaume-Uni) et dans cinq secteurs (automobile, industrie, santé, retail et high-tech). Le pourcentage de PME exportatrices a été estimé en Belgique à 16 %, en Allemagne à 14 %, en Italie à 14 %, en France à 12 %, au Royaume-Uni à 12 %, aux Pays-Bas à 11 % et en Pologne à 9 %.

**Tableau 3.14. Entreprises chiliennes et participation aux exportations nationales (2013)**

Taille selon les ventes totales	Quantité d'entreprises	Quantité de travailleurs	Quantité d'entreprises qui exportent	% d'entreprises qui exportent par fourchette de ventes	Million de USD exportés	Participation en valeur exportée
<b>Sans information</b>	146619	566568	572	0,40%	769,8	1%
<b>Micro</b>	647766	545058	594	0,10%	19,6	0%
<b>PME</b>	206773	3117971	3674	1,80%	1576,4	2%
<b>Grande</b>	13324	4480396	2804	21,00%	73925	97%
<b>Total</b>	<b>1014482</b>	<b>8709993</b>	<b>7644</b>	<b>0,80%</b>	<b>76290,9</b>	<b>100%</b>

Source : Direcon (2015, p. 258).

Il faut également tenir compte d'un autre élément, la concentration des exportations dans un nombre réduit d'entreprises : « Il existe au Chili 300 entreprises qui représentent 90 % de la valeur exportée, les 10 % restants sont apportés par

<sup>63</sup> Ce pourcentage, considéré comme faible pour un pays comme l'Allemagne, doit être pondéré par l'importance des entreprises de taille intermédiaire, les ETI du Mittelstand, particulièrement actives dans l'activité économique allemande et les exportations.

<sup>64</sup> Source : Secrétariat d'État chargé du commerce extérieur, France, 2015.

8 000 entreprises » (Guillier, 2016). Et, comme nous l'avons souligné plus haut, il existe moins de 4 000 PME exportatrices.

Pour ce qui est du secteur d'activité des PME exportatrices, près des trois quarts d'entre elles (72,5 %) sont dans le secteur industriel, ce qui représente un peu plus de la moitié de la valeur totale exportée par les PME. Cependant, les exportations des PME du secteur industriel ne représentent que 1,12 % de la valeur totale des exportations au Chili.

**Tableau 3.15. PME exportatrices selon le secteur d'activité (2013)**

Secteur	Quantité de PME		Million de USD	
			(2013)	
<b>Industriel</b>	2812	72,5%	859,3	54,5%
<b>Agricole, sylvestre et pêche</b>	694	17,9%	522,4	33,1%
<b>Autres</b>	298	7,7%	164,3	10,4%
<b>Minier</b>	72	1,9%	30,4	1,9%
<b>Total</b>	<b>3876</b>	<b>100,0%</b>	<b>1576,4</b>	<b>100,0%</b>

Source : Direcon (2015, p. 259).

Quant à la quantité de produits exportés par les PME chiliennes, un grand nombre d'entreprises n'exportent qu'un seul produit. Les micro-entreprises exportatrices dépendent dans 63 % des cas d'un seul produit, 46 % pour les PME. Plus d'un tiers des PME exportatrices exporte trois produits ou plus, ce qui est considéré comme positif, car cela signifie qu'il y a une diversification des produits exportés.

**Tableau 3.16. Entreprises exportatrices et quantité de produits exportés (2013)**

Fourchette	Quantité de produits exportés			Pourcentage (%)		
	Un produit	Deux produits	Trois produits ou plus	Un produit	Deux produits	Trois produits ou plus
<b>Grande</b>	677	332	1795	24%	12%	64%
<b>Micro</b>	375	97	122	63%	16%	21%
<b>PME</b>	1684	637	1353	46%	17%	37%
<b>Sans information</b>	459	63	50	80%	11%	9%
<b>Total pays</b>	<b>3195</b>	<b>1129</b>	<b>3320</b>	<b>42%</b>	<b>15%</b>	<b>43%</b>

Source : Direcon (2015, p. 259).

Nous savons qu'exporter est une activité importante pour les entreprises, car cela doit leur permettre de devenir plus productives, plus performantes, plus innovantes et donc plus compétitives. Mais quand la dépendance est trop importante, que ce soit

envers un seul produit ou un seul marché, exporter peut devenir très risqué et causer des faillites ou des pertes importantes. De ce fait, il est crucial, par principe, de diversifier le nombre de produits exportés et les marchés à l'exportation afin de réduire les risques (Geringer *et al.*, 1989 ; Kim *et al.*, 1993 ; Balabanis, 2001).

En ce sens, pour ce qui est du marché de destination, nous constatons la forte dépendance des PME chiliennes à un seul marché (86 %), d'où la recommandation suivante : « Plus de PME exportatrices, avec plusieurs produits et plusieurs marchés devra être l'un de nos indicateurs-clés d'un approfondissement de notre stratégie d'exportation, soutenue par l'innovation et la technologie » (Guillier, 2016).

**Tableaux 3.17. Entreprises exportatrices et nombre de marchés de destination (2013)**

Fourchette	Numéro de marchés de destination			Pourcentage (%)		
	Vers un marché	Vers deux marchés	Vers trois marchés ou plus	Vers un marché	Vers deux marchés	Vers trois marchés ou plus
<b>Grande</b>	840	416	1548	30%	15%	55%
<b>Micro</b>	509	59	26	86%	10%	4%
<b>PME</b>	2122	643	909	58%	18%	25%
<b>Sans information</b>	555	9	8	97%	2%	1%
<b>Total du pays</b>	<b>4026</b>	<b>1127</b>	<b>2491</b>	<b>53%</b>	<b>15%</b>	<b>33%</b>

Source : Direcon (2015, p. 262).

Guillier poursuit : « Nous avons besoin d'un meilleur dynamisme exportateur, il faut travailler là-dessus, pour augmenter le nombre de produits, biens et services exportés par nos PME. Il faut les soutenir avec plus d'innovation et de productivité, et il faut cibler aussi une politique de clusters régionaux afin de renforcer les liens de nos ressources naturelles avec la manufacture et les services, et les chaînes productives sur la base de nos richesses existantes. » Cette idée d'établir une politique de « clusters régionaux » est d'ailleurs également partagée par la Fondation EU-LAC (2014) pour l'ensemble des pays latino-américains.

Quant à la zone géographique d'exportation, ces entreprises ciblent un marché selon ses spécificités industrielles et les opportunités détectées. Par exemple, près d'un tiers des PME (29,2 %) des secteurs agricole, sylvestre et pêche sont présentes en Amérique du Nord, les deux tiers du secteur minier le sont dans le marché d'Asie, d'Océanie et du Moyen-Orient.

**Tableau 3.18. Montant des exportations de PME selon la zone géographique,  
en million de USD et pourcentages (2013)**

Zone géographique/ Secteur	Million de USD				Pourcentage par secteur			
	Agricole, sylvestre et pêche	Industriel	Minier	Autres	Agricole, sylvestre et pêche	Industriel	Minier	Autres
<b>Afrique</b>	1,1	4,2	-	0,2	0,2%	0,5%	0,0%	0,1%
<b>Amérique du nord</b>	152,7	127,8	3,3	37,1	29,2%	14,9%	10,9%	22,6%
<b>Amérique latine</b>	107,6	348,8	1,3	54,5	20,6%	40,6%	4,4%	33,1%
<b>Asie, Océanie et Moyen Orient</b>	124,8	187,2	19,4	12,3	23,9%	21,8%	63,8%	7,5%
<b>Europe</b>	135,9	191,3	6,3	37,0	26,0%	22,3%	20,9%	22,5%
<b>Autres destinations</b>	0,2	0,03	-	23,2	0,03%	0,004%	0,0%	14,1%
<b>Total</b>	<b>522,4</b>	<b>859,3</b>	<b>30,4</b>	<b>164,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Source : Direcon (2015, p. 262).

En 2013, 904 PME ont exporté vers les États-Unis, puis le Pérou (824), la Bolivie (399), la Chine (395), l'Argentine (395) et le Brésil (380). L'ensemble du marché latino-américain est la première destination pour les PME chiliennes, 63 % de leurs exportations sont réalisées vers ce marché cible. Ce tropisme régional (les échanges sont d'autant plus nombreux que les partenaires sont physiquement proches) est nettement plus élevé pour les PME chiliennes que pour les grandes entreprises, qui s'orientent souvent vers les vastes marchés asiatiques, par exemple.

Le tableau suivant présente les principaux pays dans lesquels les PME exportent.

**Tableau 3.19. Marchés cibles d'exportation des PME chiliennes**

Principaux Marchés cibles	N° de PME exportatrices	Montants exportés M. USD	Pourcentage relatif de la valeur
États-Unis	904	286,1	18%
Pérou	824	109,6	7%
Bolivie	399	32,5	2%
Chine	395	133,4	8%
Argentine	395	69,2	4%
Brésil	380	72,8	5%
Colombie	356	44,8	3%
Pays-Bas	274	68,5	4%
Mexique	274	62,0	4%
Allemagne	270	48,5	3%
Équateur	256	22,1	1%
Espagne	254	51,7	3%
Corée	231	42,3	3%
Royaume-Uni	217	40,7	3%
Uruguay	217	12,5	1%
Canada	205	34,8	2%
Japon	170	53,5	3%
Taiwan	155	28,6	2%
France	154	25,2	2%
Italie	147	26,0	2%

Source : Direcon (2015, p. 261).

Exporter est une activité dont l'issue peut être incertaine. Les problématiques inhérentes et les risques associés à l'exportation peuvent souvent décourager les dirigeants de PME, qui doivent déjà faire face à de nombreux défis au quotidien. Comme le soulignent Saint-Pierre *et al.* (2015), il faut, pour exporter, prendre en considération « des coûts élevés d'expédition et de transport, l'incapacité d'offrir des prix compétitifs étant donné la réaction des concurrents, les difficultés de recouvrement des paiements des clients étrangers et la variation du taux de change [qui] ne sont pas toujours facilement prévisibles et peuvent mettre en péril la rentabilité des ventes à l'étranger ». Ces mêmes auteurs font référence à une enquête réalisée par Lemaistre *et al.* (2013), qui constatent un taux d'échec de 70 % des entreprises exportatrices, dont une bonne part abandonnent complètement leurs activités d'exportation.

Malgré ces risques et incertitudes, de nombreuses études ont montré les bénéfices pour une économie nationale de compter avec des PME dynamiques et exportatrices. Parmi ces bienfaits, on retrouve le plus souvent la création d'emploi (Julien et Morin, 1996 ; TPCC, 2016), l'augmentation de la productivité (Julien et Morin, 1996 ; Wagner, 2007), une meilleure compétitivité (OMC, 2016), une stratégie d'innovation plus ambitieuse (OSEO, 2010 ; Añón Higón et Driffield, 2011), une intégration plus importante dans les chaînes globales de valeur (OCDE, 2008 ; Abe, 2015) et « la possibilité pour les PME exportatrices de s'aligner sur les normes qui prévalent au niveau mondial en termes de prix, de qualité et de modalité de livraison, entre autres » (OCDE, 2004c, p. 37).

C'est la raison pour laquelle les discours et les politiques publiques font souvent la part belle à l'importance des PME et à l'intention louable de les soutenir pour exporter<sup>65</sup> et innover. D'ailleurs, de nombreuses initiatives ont été mises en place par les différents gouvernements chiliens depuis plus de deux décennies pour promouvoir les exportations chez les PME – en vain. Les chiffres sont incontestables, seulement moins de 2 % des PME exportent !

C'est pour cette raison qu'il faudrait, au plus vite, examiner clairement le fossé qui existe entre les programmes réalisés ces dernières années et la réalité concrète des PME quand elles s'appêtent à exporter. Analyser, diagnostiquer puis proposer des politiques réellement adaptées aux entreprises, qui puissent les accompagner tout au long du processus d'exportation, semble plus que jamais nécessaire pour dépasser cette barre des 2 %.

Ce serait aussi l'occasion d'explorer le paradoxe suivant<sup>66</sup> : d'un côté, les pouvoirs publics proposent depuis longtemps divers programmes et initiatives pour renforcer les exportations, la productivité, etc., et, de l'autre, des dirigeants et employés de PME se plaignent du peu d'aide reçue, du peu d'effet, voire de l'inutilité des programmes proposés. Bien sûr, quelques centaines d'entreprises arrivent à tirer parti de

---

<sup>65</sup> « Vouloir parler de l'insertion des PMI dans les échanges internationaux peut toutefois paraître surprenant, compte tenu des modestes performances qu'elles réalisent dans ce domaine. Néanmoins, la déclaration d'absence *a priori* des PME dans le commerce international repose sur une vue partielle et limitée d'après laquelle les échanges extérieurs relèvent du commerce entre les nations. Il n'est pas étonnant que l'essentiel des PME n'y figurent pas, puisqu'elles sont confinées dans les régions » (Faucon et Levratto, 1994, p. 33).

<sup>66</sup> Paradoxe que nous avons eu l'occasion d'entendre à maintes reprises lors des cinquante entretiens que nous avons réalisés avec des dirigeants de PME ainsi que dans les commentaires recueillis lors de l'Enquête nationale PME.

ces programmes, quelques *success stories* font la une des journaux chiliens et des réseaux sociaux en parvenant à exporter de manière significative. Mais ces cas, trop rares, ne sont pas représentatifs de la réalité de l'immense majorité des PME chiliennes.

Comment aborder ce paradoxe ? Comment faire pour que davantage de PME puissent exporter et prospérer grâce à ces exportations ? Peut-être, tout simplement, comme le souligne Rodrigo Bon<sup>67</sup>, directeur de l'association Propyme, en étant à l'écoute des besoins des PME, de ses dirigeants, trop souvent isolés et mal informés, et en développant des programmes adaptés à leurs nécessités réelles, qui tiendraient compte de la complexité et de l'hétérogénéité de ces entreprises.

### 3.3.4. Les EMT chiliennes et l'informalité

*¡Para combatir la desigualdad hay que combatir con fuerza la informalidad!* Ricardo Ffrench-Davis<sup>68</sup>

Comme nous l'avons signalé à plusieurs reprises, les micro, petites et moyennes entreprises sont l'un des éléments-clés pour le développement de l'économie des pays. Qu'il s'agisse de créer des emplois, de favoriser l'innovation, de dynamiser la croissance économique et les exportations ou d'améliorer l'inclusion économique et sociale, la contribution potentielle de ces entreprises est très grande. Cependant, de nombreuses EMT, micro et PME, évoluent dans l'informalité, dans une économie dite « grise », où l'argent circule souvent « au noir ». Dans ce monde, où se côtoient économie de subsistance – qu'elle soit subie ou choisie – et pratiques illégales, cette possible contribution est souvent bridée, malmenée. Qu'en est-il au Chili, quelles sont les raisons pour lesquelles l'informalité y reste si importante ? C'est ce que nous allons aborder dans la partie suivante.

---

<sup>67</sup> Entretien à Santiago avec Rodrigo Bon, directeur de Propyme, le 14 mars 2017 lors de la conférence annuelle de cette association pro-PME.

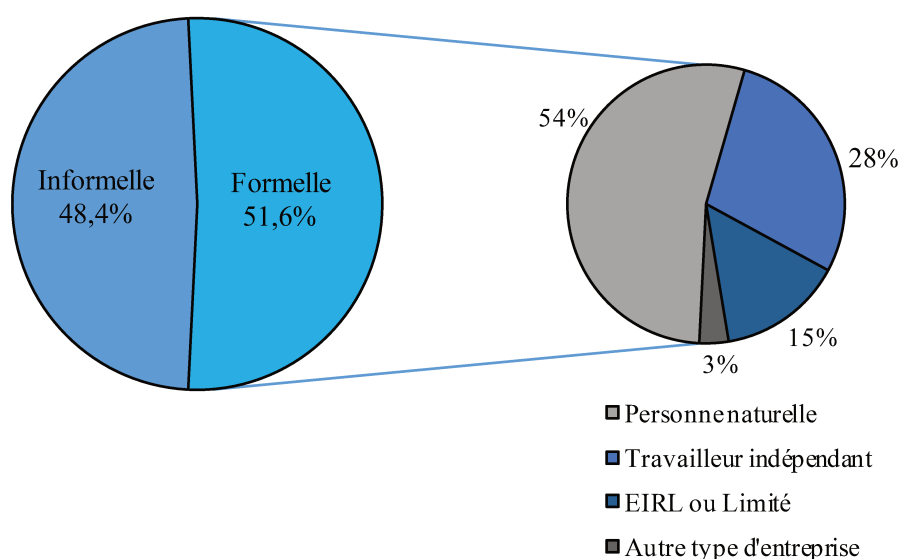
<sup>68</sup> « Pour lutter contre les inégalités, il faut combattre avec force l'informalité ! » Rencontre avec Ricardo Ffrench-Davis lors du séminaire PME (Desarrollo de las Pymes, Desarrollo de Chile) que nous avons organisé à Santiago le 27 avril 2015 avec le parrainage de l'Institut des Amériques, l'Institut des Hautes Études de l'Amérique latine et la *Fundación Chile*.



### 3.3.4.1. L'informalité au Chili

Aujourd'hui au Chili, d'après le ministère de l'Économie, près d'une EMT, micro-entreprises et PME sur deux a un niveau d'informalité significatif (48,4 % vs 51,6 %, Minecon, 2016)<sup>69</sup>.

**Figure 3.4. Les EMT chiliennes et l'informalité et statut des EMT formelles**



Source : Minecon, 2016.

Si l'on prend en compte l'ensemble des EMT (principalement des micro-entreprises), plus d'une entreprise sur trois (35,7%) est même considérée comme très informelle (Minecon, 2016), c'est-à-dire qu'elle n'a pas déclaré de début d'activité, ne dispose pas de comptabilité, de patente municipale et, bien entendu, ne paie pas d'impôt sur ses activités<sup>70</sup>. Ces aspects sont importants si l'on considère que le Chili est parmi les pays les plus entreprenants au monde. Comme nous l'avons souligné, selon le récent rapport de *Global Entrepreneurship Monitor* (2017), au Chili, une personne sur quatre (24,2 %) entre 18 et 65 ans est dans la phase initiale d'une activité entrepreneuriale, ce qui place le pays en septième position parmi soixante-quatre pays observés. De

<sup>69</sup> L'informalité a pu atteindre jusqu'à 60 % des micro-entreprises chiliennes, d'après le *Diario Financiero* (2012). Pour ce qui est du nombre de travailleurs dans l'informalité, Saez Rubilar (2013) considère qu'il tourne autour de trois millions de personnes. En 2017, l'Institut National de la Statistique (INE) estime que 30 % des travailleurs du pays sont dans l'informalité, soit 2,5 millions de personnes.

<sup>70</sup> Sauf la TVA, si elle doit acheter des produits pour son fonctionnement.

nombreux entrepreneuriats chiliens fleurissent chaque année, mais avec de fortes chances pour qu'un sur deux fonctionne dans l'informalité.

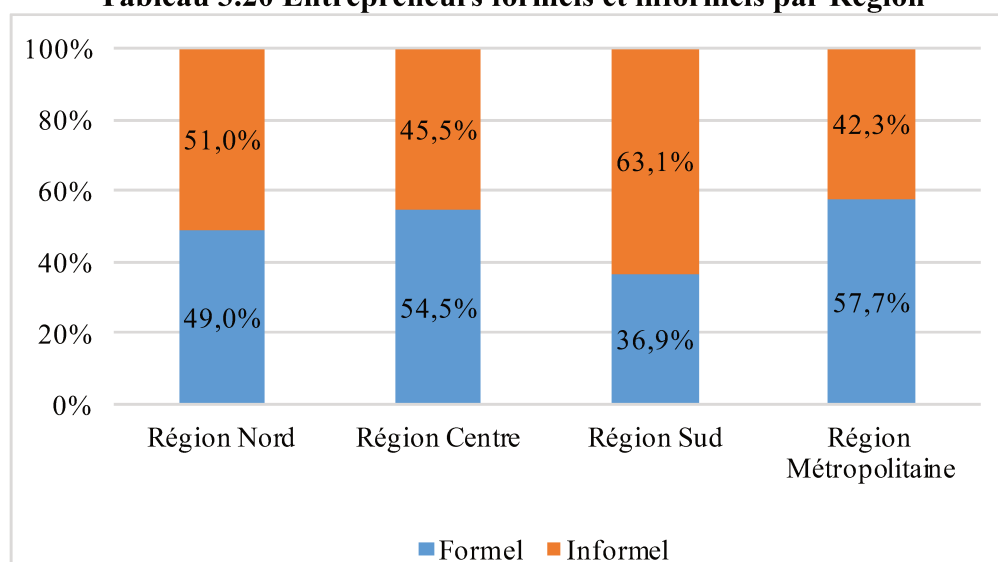
Si celle-ci concerne près de la moitié des EMT, de nombreux emplois, même dans des entreprises formelles, sont aussi affectés par l'informalité. Près de trois millions de travailleurs auraient un emploi informel : selon la *Corporación de Investigación, Estudio y Desarrollo de la Seguridad Social* (Ciedess, « Corporation de recherche, d'étude et de développement de la sécurité sociale), en août 2016, parmi 8 104 866 employés, 5 185 846 occupent un emploi formel (soit 64 % d'entre eux) et 2 919 020 ont un emploi informel (36 %). Comme nous le verrons plus loin, il existe différents degrés d'informalité. Ici, on considère comme emploi informel celui où les employés ne sont pas déclarés et ne sont donc pas soumis directement à la législation du travail ni à l'impôt sur le revenu. De plus, ils ne cotisent pas pour l'assurance santé ni la retraite, et ne possèdent pas certains avantages en matière d'emploi : financement de formation, possibilité d'être indemnisé en cas de chômage, par exemple. Pourtant, si l'on compare ce chiffre de 36 % avec le reste de l'Amérique latine, le Chili présente le taux le plus bas. En effet, selon l'Organisation internationale du travail (OIT), la moyenne d'emplois informels dans la région est de 47,7 %. Cette statistique récente (2016) est dans la lignée de ce que Victor Tokman avait déjà souligné en 2009.

À titre de comparaison, l'économie informelle représente 65 % des économies d'Afrique subsaharienne, 82 % des emplois non agricoles en Asie du Sud et 47 % des emplois en Amérique latine (OIT et BIT, 2015).

Au Chili, pour ce qui concerne le secteur économique, en analysant la distribution au niveau national, on distingue trois secteurs qui concentrent près de 60 % des emplois formels : le commerce avec 34,6 %, l'immobilier, les affaires et la location avec 14,2 %, et les industries manufacturières avec 9,7 %. Pour ce qui concerne les entrepreneurs informels, les secteurs dans lesquels ces entreprises sont concentrées sont le commerce avec 31,9 %, les industries manufacturières avec 16,7 %, l'agriculture avec 15,9 % et la construction avec 11,5 % (Minecon, 2016).

Par ailleurs, si l'on analyse la répartition des entrepreneurs formels et informels au niveau national, on obtient les statistiques suivantes :

**Tableau 3.20 Entrepreneurs formels et informels par Région**



Source : Minecon (2013, p. 5).

La région métropolitaine, avec la capitale Santiago, présente le taux le moins élevé d'entrepreneurs informels (42,3 %), alors que la région sud atteint un taux très élevé de 63,1 %. En 2019, des études sont en cours au sein du ministère de l'Économie chilien pour mieux comprendre ces différences et contribuer ainsi à réduire l'informalité dans l'ensemble de l'économie et des activités du Chili.

Selon le Global Entrepreneurship Monitor (2017), la participation des PME chiliennes<sup>71</sup> au PIB est de l'ordre de 20 %. Si cette contribution peut sembler importante, elle est encore loin de celle d'autres pays membres de l'OCDE. Par exemple, en France, en tenant compte des conséquences qu'elles entraînent sur l'ensemble de la chaîne logistique, sur les fournisseurs, ainsi qu'en matière de consommation, la participation des PME s'élève à 39,5 % du PIB ; en Angleterre, elle est estimée à 38,6 %, et 39 % en Turquie, par exemple. L'un des facteurs susceptibles d'expliquer cette faible contribution des PME chiliennes au PIB du pays est précisément le niveau élevé d'informalité existant depuis de nombreuses années. Les travaux d'Ali (2014), qui analyse empiriquement l'effet de l'informalité des micro et petites entreprises sur leur performance, montrent clairement que les entreprises informelles sont moins productives et que leur contribution à l'économie est plus faible.

<sup>71</sup> Les données que nous avons pu recueillir en 2015 auprès du Service des impôts chiliens montrent une contribution des PME de 13 % et de 2 % pour les micro-entreprises (SII, 2015).

### 3.3.4.2. Qu'entend-on par formalité et informalité ?

Le concept de formalité/informalité suscite depuis longtemps des débats concernant les considérations à prendre en compte afin d'en établir la définition la plus pertinente, et de déterminer les facteurs permettant de mesurer et de comprendre ce phénomène à résonance mondiale. Pour Claude-Danièle Echaudemaison (1993), l'économie informelle désigne « l'ensemble des activités productrices de biens et services qui échappent au regard ou à la régulation de l'État ». Charmes (2003), pour sa part, suggère que l'informalité peut être définie *a minima* comme « une part de l'activité économique qui échappe à certains cadres normatifs, administratifs, statistiques, fiscaux ».

Plus qu'une simple définition qui diviserait le monde des entreprises entre celles formelles et celles informelles, il semble aujourd'hui pertinent de parler de « degré de formalité ou d'informalité » en fonction du contexte social et économique du pays considéré. Ainsi, on peut trouver des entreprises « très formelles », ayant pignon sur rue, constituées depuis longtemps, et qui emploient pourtant des personnes sans les déclarer. Au-delà du caractère souvent illégal que de telles pratiques peuvent revêtir, cette économie « grise » est omniprésente et affecte naturellement l'économie globale et les personnes concernées. Au Chili, par exemple, l'État est un grand employeur de personnes indépendantes dites « à honoraires ». La plupart du temps, ces personnes, sans aucun contrat de travail, ne disposent pas de protection sociale ni ne cotisent pour leur retraite. C'est une forme d'emploi, *a priori* légale, qui maintient de nombreux travailleurs dans une zone floue d'informalité. Un changement du Code du travail, dans le cadre de la Reforma laboral durant le deuxième mandat de Michelle Bachelet, a cherché précisément à limiter cette informalité et à protéger les droits des travailleurs.

Ainsi, la réalité est que, dans les entreprises, de nombreux degrés de formalité différents existent, du niveau le plus élémentaire – l'entreprise seulement enregistrée en tant que société – au niveau « supérieur » – celle qui est complètement formelle et donc légalement constituée en tant que telle, qui déclare et paie des impôts, qui possède tous les permis nécessaires pour fonctionner, qui dispose de contrats de travail pour ses travailleurs, lesquels participent au système de sécurité sociale (Minecon, 2016). Menguelti *et al.* (2014) considèrent qu'il existe une réalité « multiforme » entre la formalité et l'informalité :

« Entre l'entreprise formelle déclarée, dont les pratiques relèvent également de la déclaration formelle (usage de factures, déclaration des employés, recours au crédit bancaire...), et l'entreprise totalement informelle, il existe un continuum de situations

intermédiaires relevant pour partie de l'économie informelle. Par conséquent, il n'existe pas de frontière étanche entre l'entreprise qualifiée de formelle et l'entreprise qualifiée d'informelle. Une entreprise peut très bien être enregistrée auprès d'une chambre consulaire (Chambre de commerce et d'industrie ou Chambre de l'artisanat et des métiers) et ne pas déclarer ses employés ou réaliser des achats et ventes sans facture. » (Mengueli *et al.*, 2014, p. 2).

Pour faire face à cette situation et mieux distinguer la réalité « multiforme » des entreprises, le ministère de l'Économie chilien propose dans son rapport *Informe de resultados : Formalidad de los emprendimientos en Chile - Cuarta Encuesta 2015*, une typologie des différents degrés de formalité/informalité des entreprises.

**Tableau 3.21. Catégories d'informalité**

<b>Informalité</b>	<b>Déclaration d'Activité</b>	<b>Type de registres (comptes personnels et comptabilité d'entreprise)</b>	<b>Patente municipale</b>
Haute	✗	✗	✗
Intermédiaire 1	✗	✗	✓
Intermédiaire 2	✗	✓ comptes personnels	✗
Intermédiaire 3	✗	✓ comptes personnels	✓
Faible 1	✗	✓ comptes personnels et comptabilité d'entreprise	✗
Faible 2	✗	✓ comptes personnels et comptabilité d'entreprise	✓

Source : Minecon (2016).

**Tableau 3.22. Catégories de formalité**

<b>Formalité</b>	<b>Déclaration d'Activité</b>	<b>Type de registres (comptes personnels et comptabilité d'entreprise)</b>	<b>Patente municipale</b>
Faible	✓	✗	✗
Intermédiaire 1	✓	✗	✓
Intermédiaire 2	✓	✓ comptes personnels	✗
Intermédiaire 3	✓	✓ comptes personnels	✓
Haute 1	✓	✓ comptes personnels et comptabilité d'entreprise	✗
Haute 2	✓	✓ comptes personnels et comptabilité d'entreprise	✓

Source : Minecon (2016).

Ainsi, le degré de formalité et d'informalité des entreprises est évalué principalement grâce à trois critères : 1) la déclaration initiale d'activité, 2) le type de comptabilité (registres personnels ou comptabilité d'entreprise), et 3) l'obtention et le paiement de la patente auprès de la municipalité.

Au Chili, pour ce qui concerne le système comptable utilisé par l'entreprise, on constate pour l'année 2013 que 70,5 % des « entreprises formelles » possèdent des comptes enregistrés par le biais d'un système comptable, 12,8 % tiennent des registres

personnels et 16,7 % n'ont aucun type de comptabilité. En revanche, chez les entrepreneurs d'« entreprises informelles », 0,6 % ont déclaré avoir une comptabilité déclarée, 18,5 % avoir conservé des dossiers personnels et 80,9 % n'avoir aucune comptabilité.

#### **3.3.4.3. Avantages et inconvénients de l'informalité**

Si l'on présente souvent les inconvénients de l'informalité, ceux qui y ont recours peuvent y voir aussi quelques avantages.

##### **- Avantages**

Les entreprises informelles, qui échappent totalement ou en partie à l'observation et la fiscalisation des institutions, peuvent être des entreprises d'une grande flexibilité : adaptation de la main-d'œuvre à la conjoncture sans coût de licenciement, entraide par des embauches ponctuelles de parents en difficulté, entrées ou sorties rapides d'une activité (Menguelti *et al.*, 2014, p. 5). L'activité informelle a des avantages comparatifs en termes de non-paiement des obligations fiscales, qui se traduit par la dissimulation des revenus et la fraude fiscale (Adair, 2009) et peut ainsi permettre de proposer de meilleurs prix aux clients.

##### **- Inconvénients**

La forte informalité affecte entre autres l'État, car il ne collecte pas les taxes que génère l'activité économique de ces entreprises. *In fine*, cela se retourne contre les petites entreprises, car elles n'ont pas la possibilité d'obtenir des aides de la part de l'État, ni des financements *via* le système bancaire officiel. Ces entreprises informelles ne peuvent pas être intégrées non plus dans les chaînes productives des entreprises formelles ni participer à des licitations avec les administrations.

Les inconvénients affectent aussi les employés, de diverse manière. Les travailleurs non déclarés sont souvent présents dans les micro et les petites entreprises, et dans les secteurs où l'organisation syndicale est pratiquement inexistante (Saez Rubilar, 2013). Faute de droits syndicaux, ces travailleurs sont plus susceptibles de se trouver confrontés à des abus, ainsi qu'à des conditions défavorables et précaires. De plus, ces travailleurs ne disposent pas d'assurance chômage ni de cotisation pour leur retraite et touchent, le plus souvent, un salaire inférieur aux autres travailleurs déclarés (OCDE, 2016). De fait, on assiste souvent au non-respect d'une ou plusieurs des quatre

normes de base du travail : salaire minimum, limitation du temps de travail, contrat écrit et cotisations au régime de retraite.

Au Chili, ce taux de non-respect est plus élevé dans les petites entreprises : 47 % de leurs travailleurs subissent des violations de l'une au moins de ces normes. La différence est encore plus marquée pour la retraite et les contrats de travail. Le risque de n'avoir ni contrat ni retraite est au moins de deux fois plus élevé pour les travailleurs des petites entreprises que pour ceux des moyennes et des grandes entreprises. Les petites entreprises, qui encourent des amendes moins élevées et qui sont plus difficiles d'accès pour les organes chargés de faire respecter la loi, affichent des taux de violation de la législation du travail plus élevés (Kanbur *et al.*, 2013). La majorité des entreprises informelles ne respectent pas ou peu les quatre normes, ce qui a bien sûr des conséquences sur les employés et, finalement, sur l'ensemble de la société.

Un autre aspect important à signaler est le fait que les entreprises opérant dans l'informalité ont une propension très marginale à créer des emplois (Bischoff et Wood, 2013 ; Minecon, 2016). Les unités informelles ont une durée de vie bien souvent brève (Perry *et al.*, 2007) ; de ce fait, les conditions de travail – salaire, prestations – sont de mauvaise qualité et il n'existe aucune garantie ni stabilité de l'emploi.

Enfin, au-delà des avantages et inconvénients cités, on peut se demander si les initiatives informelles partagent l'esprit d'entreprise capitaliste et si, dans de nombreux cas, elles ne seraient pas une manière de vivre dans une « autre société » que celle proposée par le système néo-libéral.

#### **3.3.4.4. Le climat des affaires et l'informalité**

Parmi les facteurs les plus susceptibles d'expliquer la motivation des entrepreneurs à rester dans l'informalité, il est souvent mentionné la complexité et la lourdeur des démarches administratives ainsi que le poids de la fiscalité, par exemple, le temps nécessaire pour enregistrer l'entreprise, calculer et payer les impôts, obtenir un permis, etc. (Penouil, 1998 ; OCDE, 2016). La Banque mondiale, grâce à son index *Doing Business*, évalue les régulations jugées favorables et défavorables à l'activité commerciale. Ce classement présente des indicateurs quantitatifs sur la réglementation des affaires et sur la protection des droits de propriété de 190 économies du monde. Parmi ses différents critères, les diverses démarches administratives au niveau institutionnel et privé occupent une grande importance. Sont aussi considérés d'autres éléments tels que le raccordement à l'électricité, le transfert de propriété,

l'obtention de prêts, la protection des investisseurs minoritaires et le commerce transfrontalier, entre autres.

Dans le classement le plus récent (2018), le Chili occupe la 55<sup>e</sup> place<sup>72</sup>, loin des performances de la majorité des pays de l'OCDE : la Nouvelle-Zélande en 1<sup>re</sup> place, les États-Unis en 6<sup>e</sup>, la France en 31<sup>e</sup> ou le Japon en 34<sup>e</sup>. Cependant, si nous comparons par rapport aux autres économies de la région, le Chili et le Mexique se positionnent comme deux pays ayant le climat le plus propice aux affaires.

**Tableau 3.23. Classement « Doing Business »,  
quelques pays d'Amérique latine**

<b>Pays Amérique latine</b>	<b>Classement</b>
Mexique	49
Chili	55
Pérou	58
Colombie	59
Costa Rica	61
Uruguay	94
Paraguay	108
Argentine	117
Équateur	118
Brésil	125
Venezuela	188

Source : Banque mondiale (*Doing Business*, 2018).

Ainsi, il peut être pertinent de signaler que le Chili se démarque largement des pays de la région pour les démarches et les charges liées aux différents impôts (World Bank Group et PwC 2018, p. 82-83). Par exemple, si l'on retient le délai de mise en conformité en nombre d'heures, il faut, au Chili, investir 291 heures par an pour la gestion globale liée aux impôts : 42 heures pour l'impôt sur le revenu des sociétés, 125 heures pour les impôts sur le travail et 124 heures pour les différentes taxes de consommation – alors que la moyenne régionale est de 547 heures.

Pour ce qui est du total des impôts et taux de cotisations en pourcentage, le Chili

<sup>72</sup> L'une des publications et projet phare de la Banque mondiale est sans doute l'index *Doing Business* qui mesure la réglementation des affaires et son application effective dans 190 économies du monde. Pour plus d'information sur l'index « Doing Business », voir <http://français.doingbusiness.org/>. La démission, en janvier 2018, de Paul Romer, chef économiste de la Banque mondiale, à la suite de critiques portant sur le classement *Doing Business*, fragilise ce rapport qui fait pourtant autorité depuis quinze ans. Des rumeurs auraient mis en cause la Banque mondiale, notamment pour le classement 2017 du Chili et l'évaluation implicite et négative du gouvernement de Michelle Bachelet. Faits naturellement démentis par la Banque mondiale.

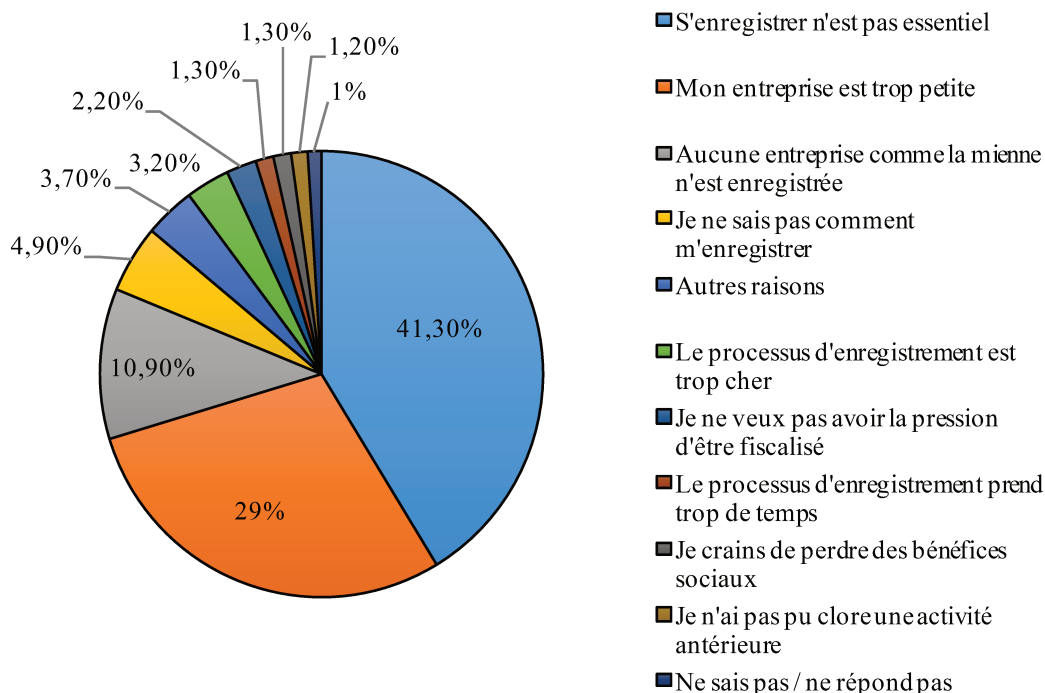


présente un taux de 33 %, dont 25,2 % d'impôts sur les bénéfices, 5,1 % d'impôts sur le travail et 2,7 % d'autres taxes, tandis que la moyenne régionale est de 52,6 %. Concernant le nombre de paiements pour s'acquitter des différents impôts, au Chili il faut réaliser sept paiements : un pour les impôts sur les bénéfices, un pour les taxes sur le travail et cinq pour les autres paiements, tandis que la moyenne régionale est de 22,8 paiements.

#### **3.3.4.5. Principales raisons pour choisir l'informalité**

Chaque entreprise a ses spécificités, telles que le secteur d'activité dans lequel elle opère, ses ressources humaines et financières, ses objectifs particuliers, etc. De ce fait, un entrepreneur ou un dirigeant choisit pour son affaire ce qui lui semble le plus adapté étant donné ses ressources, les connaissances dont il dispose et les croyances qui le caractérisent. Pour ce qui est des entrepreneurs chiliens dans l'informalité, d'après le rapport *Informe de resultados : Formalidad de emprendimientos en Chile, Cuarta Encuesta 2015*, 41,3 % d'entre eux considèrent que le registre de leur activité n'est pas essentiel, 29 % sont d'avis que leur entreprise est trop petite pour être déclarée, et 10,9 % soutiennent qu'aucune entreprise semblable à la leur n'est déclarée. Ainsi, près de 80 % des entreprises informelles, et particulièrement les petites et les micro-entreprises, ne prennent pas au sérieux le processus d'enregistrement de leur activité, se fondant sur des affirmations et des paradigmes qui les invitent à rester dans l'informalité.

**Figure 3.5. Raisons pour ne pas entrer dans la formalité**  
 (% sur le total des entreprises informelles)



Source : Minecon (2016).

Seule une minorité d'entrepreneurs du secteur informel fait appel à la justification typique des « démarches administratives » comme raison principale pour rester dans l'informalité : 4,9 % affirment ne pas savoir comment déclarer leur entreprise ; 3,2 % considèrent que le processus d'enregistrement est cher ; 2,2 % ne se déclarent pas afin d'éviter le risque d'un contrôle de la part de l'administration. Par ailleurs, 1,3 % pense que le processus de formalisation prend trop de temps, tandis que 1,2 % ne souhaite pas perdre les bénéfices sociaux qu'il perçoit, en tant qu'individu, de la part des agences du gouvernement ou de la mairie de son lieu de résidence (Minecon, 2016).

Notons que certaines entreprises, particulièrement les micro et les petites entreprises, préfèrent rester dans l'informalité non seulement pour se soustraire aux charges liées à la formalité, mais aussi par crainte de subir des prélèvements additionnels ou de perdre des bénéfices sociaux (Perry *et al.*, 2007). Par ailleurs, comme le soulignent Djankov *et al.* (2005), le fait d'échapper aux charges, taxes et coûts d'enregistrement peut permettre aux entreprises informelles de faire face à la concurrence des entreprises formelles.

### **3.3.4.6. Informalité, productivité et croissance des EMT**

De nombreuses études (Ali, 2014 ; Bakehe, 2016 ; OCDE, 2016 ; Perry *et al.*, 2007, entre autres) soulignent la corrélation négative entre l’informalité et la productivité des entreprises, particulièrement dans les PME. Comme nous l’avons évoqué, les nouveaux entrepreneurs semblent avoir différentes raisons pour commencer leur activité sans la déclarer. Cependant, ces nouvelles entreprises opérant dans l’informalité auront le plus souvent une productivité inférieure à une entreprise formelle. À ce sujet, Perry *et al.* (2007) relèvent que le niveau de productivité des entreprises qui ont démarré ainsi leur activité pour ensuite entrer dans la formalité est plus élevé que celui des entreprises qui naissent et demeurent dans l’informalité. D’après ces auteurs, les entrepreneurs qui optent pour un fonctionnement informel sont conscients des limites que cela leur impose, par exemple en ce qui concerne la possible embauche de travailleurs qualifiés ou l’accès à un crédit bancaire.

Souvent, les entrepreneurs s’orientent vers des secteurs d’activité où ils ont la possibilité de produire et d’opérer efficacement avec les moyens dont ils disposent (Djankov *et al.*, 2005). Le choix le plus logique est de commencer dans un secteur d’activité où le coût d’entrée est faible, ce qui est fréquemment le cas du secteur des services. Une fois que l’entreprise commence à fonctionner, les entrepreneurs et dirigeants sont souvent réticents à développer leurs activités au-delà d’une certaine taille, car cela implique l’embauche de personnel, entraînant des investissements supplémentaires, des salaires, des cotisations, etc., autant d’éléments qui pourraient accroître la visibilité de l’entreprise face aux autorités et au fisc (Bischoff et Wood, 2013). Le plus souvent, si l’entreprise informelle doit augmenter sa production, de nombreux employeurs préfèrent très nettement recourir à la sous-traitance.

### **3.3.4.7. Du statut informel au statut formel ?**

Parmi les entreprises informelles au Chili, seules 2,3 % sont en cours de formalisation ; 25,9 % des entrepreneurs ont envisagé la formalisation, mais ne l’ont pas encore fait, 70,7 % n’y ont pas songé et 1,1 % ne savent pas ou ne répondent pas. Devant ces chiffres, il semble utile d’analyser les facteurs qui expliquent les raisons pour lesquelles ces entrepreneurs ne déclarent pas leurs activités auprès du Service des impôts (SII), de mesurer le degré d’informalité de celles-ci et, ainsi, d’identifier les actions les plus pertinentes pour inciter à la formalisation des entreprises (Minecon, 2013).

Mendoza (2017) considère peu probable le fait qu'une entreprise informelle se tourne vers la formalité tant que sa productivité ne s'améliore pas significativement, mais aussi sans allègement sensible de la charge fiscale (cotisations et impôts) qui affecte les PME. Penouil (1998) souligne que le passage d'une entreprise informelle vers le statut de PME moderne n'est possible que si cette évolution engendre une croissance suffisante de la productivité, qui suppose elle-même une transformation des modes de gestion. Ainsi, une « formalisation » n'implique pas seulement une déclaration en termes administratifs, de comptabilité, etc., mais aussi une transformation en termes d'organisation et de gestion au sein même de l'entreprise. Le dirigeant doit changer sa façon d'être et de faire s'il souhaite entrer dans la formalité.

Il est important de rappeler que la propension à l'informalité diminue avec la taille de l'entreprise. Il existe en effet plus de mono-entreprises informelles que de micro-entreprises, puis de petites, puis de moyennes. En ce sens, les entreprises de taille plus importante (moyennes et grandes) ont aussi pour rôle de stimuler la formalisation de leurs collaborateurs, fournisseurs ou sous-traitants. C'est ainsi qu'elles peuvent, avant de passer des commandes, imposer certaines conditions, telles que la déclaration et le paiement des cotisations sociales et, de ce fait, créer un cercle vertueux de formalisation. Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, les entreprises formelles sont plus productives que celles qui restent dans l'ombre. Mais les politiques publiques chiliennes pour favoriser le passage à la formalité sont encore insuffisantes et devraient être renforcées de manière à intégrer près de la moitié des entreprises du pays à une réalité sociale et économique différente et plus inclusive. Cette nécessité ne concerne pas seulement les PME, mais l'ensemble de la société et des pays car, comme le rappelle Lautier (2004), le problème de l'informalité reste l'un des défis majeurs de ce XXI<sup>e</sup> siècle, particulièrement en matière de lutte contre la pauvreté.

### **3.4. Les problèmes rencontrés par les PME chiliennes**

Un nombre croissant de chercheurs s'intéressent aujourd'hui aux particularités des PME, à leurs dirigeants et leurs employés, ainsi qu'aux diverses problématiques qui les affectent. Comme nous l'avons évoqué au chapitre I (section 1.3.3), cela n'a pas toujours été le cas, les théories de l'entreprise, du management ou de la firme ayant d'abord été conçues et construites autour des grandes entreprises. Le plus souvent, elles le sont encore ! Cependant, depuis quelques décennies, émergent des chercheurs qui portent leur regard vers les PME et l'entrepreneuriat et qui nous permettent de mieux

comprendre cet univers qui représente, ne l'oublions pas, la grande majorité des entreprises.

Ce sujet suscite d'ailleurs un débat et un intérêt grandissant tant dans les milieux académiques, politiques, institutionnels que dans les organisations internationales. Les travaux portant sur les PME, leurs problèmes et leurs difficultés sont désormais mieux reconnus et deviennent particulièrement importants pour les décideurs et organisations gouvernementales. L'Union européenne, par exemple, dispose d'un site qui leur est entièrement consacré, avec de nombreux rapports, études et statistiques sur ces entreprises<sup>73</sup>.

De même, beaucoup d'organisations internationales s'intéressent aux PME. Par exemple, l'OCDE dispose d'un département exclusivement en charge d'étudier les différentes problématiques des PME de leurs pays membres<sup>74</sup>. La Banque mondiale et la Banque interaméricaine de développement publient régulièrement des rapports sur diverses thématiques des PME latino-américaines. Pour sa part, la CEPAL contribue souvent à la recherche sur les PME des pays membres de cette institution<sup>75</sup>.

Cependant, malgré les efforts de ces organismes, les études et les rapports sur les PME latino-américaines sont encore insuffisants et parfois incomplets. Le Chili n'est pas une exception. Ainsi, en dépit de l'omniprésence des PME dans le discours des politiques, gouvernements ou associations, trop peu d'études sont menées en profondeur, qui permettraient de connaître et de mieux comprendre la réalité et les difficultés rencontrées par les PME et leurs dirigeants.

Les PME latino-américaines, d'après une étude de l'OCDE et de la CEPAL (2012), partagent globalement les mêmes problématiques et difficultés dans leur développement. Ces deux organismes précisent d'ailleurs qu'elles manquent particulièrement de trois éléments essentiels : le financement, les compétences et l'innovation. L'absence ou la fragilité de ces éléments sont en partie responsables de la faible productivité des PME de la région. Les entreprises chiliennes, dont les PME, souffrent bien évidemment de contraintes similaires, même si chaque pays a son propre cadre réglementaire, sa bureaucratie ou des niveaux de corruption différents.

---

<sup>73</sup> [http://ec.europa.eu/growth/smes\\_fr](http://ec.europa.eu/growth/smes_fr) (consulté le 13 avril 2019).

<sup>74</sup> <http://www.oecd.org/fr/cfe/pme/> (consulté le 16 avril 2018).

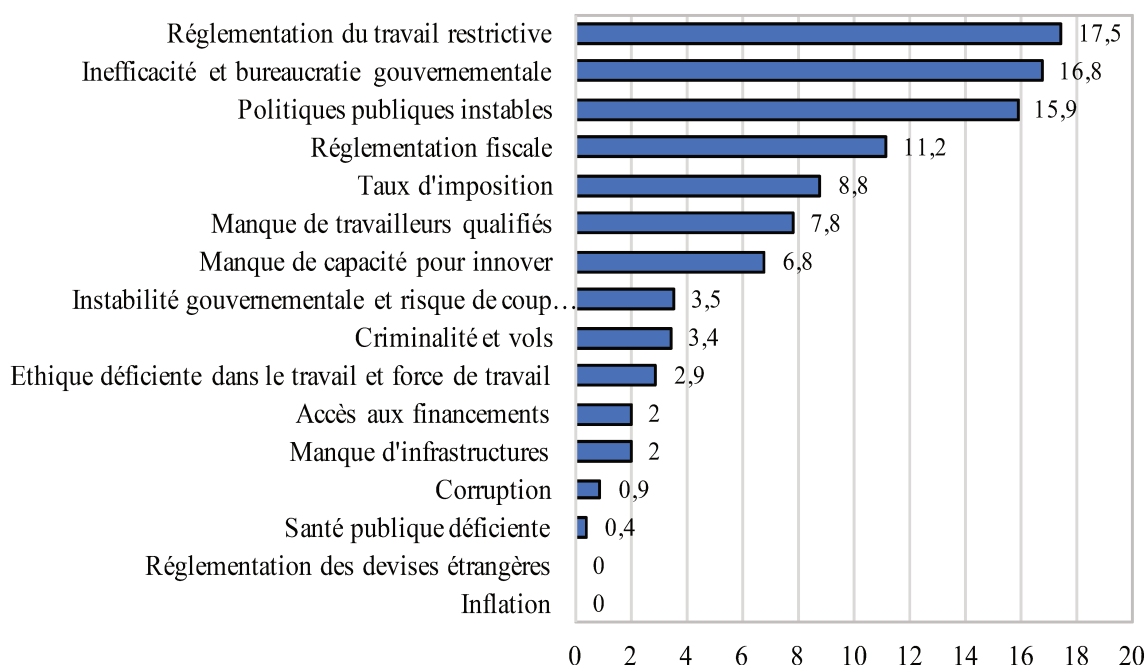
<sup>75</sup> <https://www.cepal.org/es/temas/pymes> (consulté le 16 avril 2018).

Abordons maintenant les différentes problématiques rencontrées par les PME chiliennes. Pour ce faire, nous puiserons dans les diverses sources disponibles, enquêtes, études et rapports, afin d'en présenter l'image la plus précise possible.

### 3.4.1. Les facteurs les plus problématiques pour les entreprises au Chili

D'après le rapport le plus récent du Forum économique mondial (2017-2018), les facteurs les plus problématiques pour les entreprises chiliennes, dont les PME, sont les suivants<sup>76</sup> :

**Tableau 3.24. Facteurs les plus problématiques pour les entreprises**



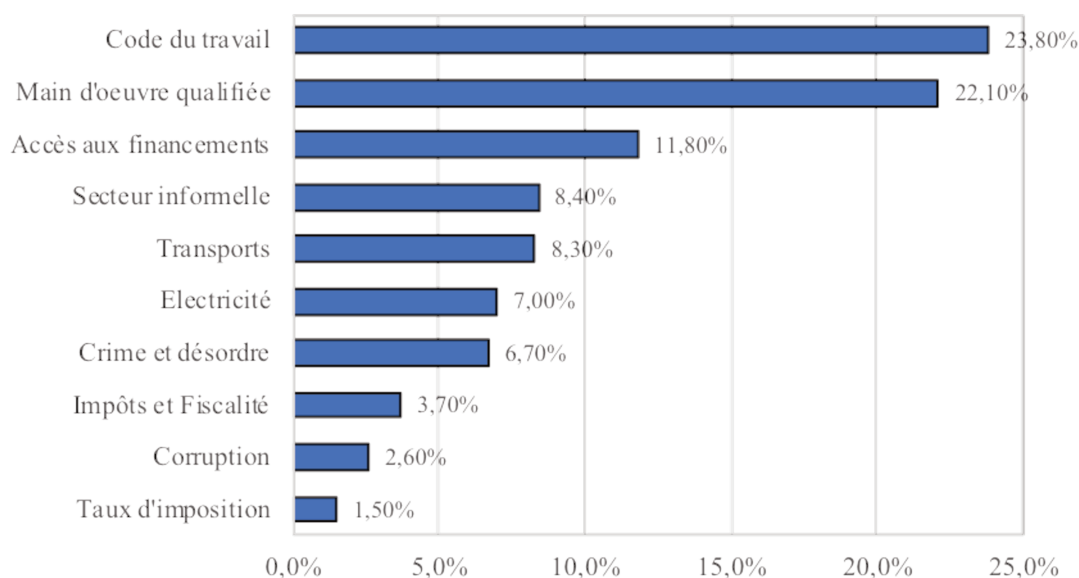
Source : *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. World Economic Forum. p. 88.

Comme nous pouvons le constater, les difficultés les plus importantes sont liées à des facteurs externes aux entreprises, comme le cadre réglementaire et normatif, le Code du travail, la fiscalité et les taxes, la bureaucratie, ainsi que la mise en place, la coordination et le fonctionnement des politiques, facteurs qui sont principalement de la responsabilité des pouvoirs publics. Apparaissent également la difficulté pour trouver du personnel qualifié et le manque de capacité pour innover.

<sup>76</sup> À partir d'une liste donnée, il a été demandé aux personnes interrogées dans le cadre du *World Economic Forum's Executive Opinion Survey* de sélectionner les cinq facteurs les plus problématiques pour faire des affaires dans leur pays et de les classer entre 1 (le plus problématique) et 5. Le score correspond aux réponses pondérées selon leurs classements.

La Banque mondiale, pour sa part, étudie aussi les principaux obstacles au climat des affaires pour les entreprises. En 2010, elle a ainsi présenté les résultats d'une enquête menée auprès des entreprises chiliennes, dont une partie essentielle de l'échantillon était constituée de PME. Bien que datant de 2010, cette étude reste intéressante pour mieux comprendre les problématiques auxquelles ont été confrontées les entreprises cette dernière décennie.

**Tableau 3.25. Classement des principaux obstacles au climat des affaires pour les entreprises**



Source : Banque mondiale (Enterprise Surveys, 2010).

Nous constatons, une fois de plus, que le problème principal perçu par les entreprises est lié au cadre de la réglementation du travail. Le manque de personnel qualifié apparaît aussi comme un obstacle très significatif pour les entreprises, ce qui est tout à fait cohérent avec les études de l'OCDE et de la CEPAL (2012), qui pointent le manque de compétences comme l'un des principaux facteurs responsables de la faible productivité du pays et de la région. Les facteurs liés à la fiscalité (*tax administration, tax rates*) occupent, dans cette enquête menée en 2010, une place moins importante que dans le classement du Forum économique mondial de 2017-2018. Même s'il s'agit d'enquêtes différentes, on peut penser que les aspects liés à la fiscalité sont devenus une préoccupation, voire une contrainte plus importante pour les entreprises chiliennes.

L'accès aux produits et services financiers apparaît aussi comme indispensable pour l'activité des PME, même si, comme nous le verrons dans le chapitre V, il existe

souvent une vraie difficulté soit à obtenir les financements, soit à faire face aux coûts des crédits obtenus.

Depuis plusieurs années, l'OCDE publie le rapport *Financing SMEs and Entrepreneurs: An OECD Scoreboard*<sup>77</sup>, dans lequel est étudié l'accès aux produits et services financiers pour les PME des pays membres et des pays partenaires. Il en ressort que les entreprises qui ont accès aux différents produits et services financiers sont plus susceptibles non seulement d'opérer dans la formalité, mais aussi d'être plus productives que celles qui sont dans l'informalité.

En 2015, Le ministère chilien de l'Économie a publié les résultats d'une enquête concernant l'utilisation des instruments financiers.

**Tableau 3.26. Types de produit financier utilisés par les entreprises**

<b>Produit</b>	<b>Grande %</b>	<b>PME %</b>	<b>Micro Entreprise %</b>
Ligne de crédit	64,9	56,0	34,2
Carte de crédit bancaire	30,4	25,2	15,3
Carte de crédit d'un établissement commercial	1,0	5,7	6,2
Compte courant	93,3	80,5	61,9
Compte à vue	3,4	4,4	10,8
Fonds communs de placement	39,7	10,1	3,9
Dépôt à terme	29,8	7,6	2,7
Compte d'épargne	0,4	1,7	3,3
Chèque de banque	38,7	8,3	0,6
Forward/options	15,4	0,3	0,0
Factoring	20,4	8,0	2,0
Leasing	35,1	8,6	2,0
Autres	4,8	2,2	1,8

Source : ELE3, Minecon (2015c : 6).

Résultats de la Troisième Enquête longitudinale sur les entreprises.

Les chiffres, pour les PME, révèlent un usage intensif des produits de base, principalement le compte courant (80,5 % l'utilisent) et les produits associés (56 % avec ligne de crédit et 25 % avec carte de crédit bancaire). Parmi les instruments d'investissement apparaissent parfois les fonds communs de placement (10 %) et les dépôts à terme (8 %). On rencontre aussi – aux alentours de 8 % – des produits tels que le chèque de banque, le factoring et le leasing, en liaison, au moins pour les deux

<sup>77</sup> On peut traduire le titre de ce rapport par « Financement des PME et des entrepreneurs : un tableau de bord de l'OCDE ».



premiers, avec les conditions d'opération : le chèque de banque apparaît comme un produit nécessaire pour participer aux appels d'offre, et le factoring comme le mécanisme permettant d'obtenir de la liquidité.

Parmi les différents problèmes rencontrés par les PME chiliennes, Diban et Riquelme (2015) observent que le financement reste l'un des principaux enjeux pour leur développement : 44 % des PME se financent sur leurs ressources propres, seulement 21 % d'entre elles utilisent le crédit bancaire. Il est donc intéressant de prendre en considération le fait qu'environ 80 % des PME ne disposent pas de crédit bancaire, car elles ne le sollicitent pas ou n'y ont pas accès. Pour les entreprises qui postulent à un crédit bancaire, mais ne l'obtiennent pas, les principaux motifs de refus sont liés à leur précarité et au risque lié à leurs activités ou à leurs projets, ainsi que leur historique bancaire s'il présente des problèmes, par le passé, de non-paiement de la part du propriétaire, du dirigeant ou de l'entreprise.

Les PME qui postulent à un crédit le font principalement pour financer le capital de travail (60 %), pour acheter des machines, des équipements et des outils (18 %), pour payer des dettes existantes (8 %) et pour investir en infrastructures (7 %). Les 7 % restants ont des raisons diverses, par exemple effectuer des achats à titre personnel.

Ainsi, les finances des PME sont un aspect-clé comme pour toute entreprise. Cependant, elles apparaissent souvent comme plus fragiles au niveau financier par rapport aux entreprises de grande taille (Torrès, 1999) et sont aussi souvent victimes de « mauvaises pratiques » de la part de certains clients.

De fait, avoir une situation financière saine n'est pas seulement nécessaire, c'est vital pour la survie de la PME, par définition plus vulnérable. On pense tout particulièrement aux flux de trésorerie, car c'est ce qui leur permet de faire face aux divers paiements – salaires, fournisseurs et frais de fonctionnement. Des retards dans le paiement des clients<sup>78</sup>, l'encaissement de paiements incomplets ou, pire encore, le défaut de paiement risquent de mettre en péril la continuité des PME. Pour les entreprises en phase de démarrage, les flux de liquidités sont encore plus importants, car ils permettent de capitaliser pour faire face aux coûts de lancement de l'entreprise (Scott et Bruce, 1987).

---

<sup>78</sup> En 2017, le délai moyen de paiement aux PME est de 56 jours. Malgré la mise en place récente de la facture électronique par le Service des impôts, ce délai moyen reste très élevé et affecte naturellement l'activité des PME.

D'après la Troisième Enquête longitudinale, les PME chiliennes sont souvent victimes de « mauvaises pratiques » de la part de leur client principal. Voyons les résultats de cette enquête :

**Tableau 3.27. Pourcentage d'entreprises subissant toujours ou presque de mauvaises pratiques de la part du client principal**

Pratiques du client principal	Grandes	PME	Micro	Ensemble des Entreprise
Réductions arbitraires	4,7 %	7,9 %	9,4 %	8,3 %
Retard sur les dates de paiement convenues	17,4	22,6	19,8	21,3
Obstacles à la réalisation de factoring	5,6	8,2	6,8	7,5
Accords seulement verbaux	10,6	19,8	32,0	23,9
Modification des conditions convenues	4,4	7,0	12,2	8,8
Victime d'une ou plusieurs de ces pratiques	35,8	49,1	58,1	51,9

Source : ELE4, Minecon (2017).

Un fort pourcentage des PME, près de 49,1 %, sont victimes au moins de l'une de ces pratiques. Pour les micro-entreprises, ce chiffre monte jusqu'à 58,1 % (ELE4). Les résultats qualitatifs du chapitre V apportent des éléments intéressants à ce sujet, à partir des entretiens avec les dirigeants. Par exemple, un retard de paiement pour un contrat important peut donner lieu à une situation très critique pour la PME, même si cela ne se produit qu'une seule fois.

Ainsi, de nombreuses PME sont confrontées à plus d'un problème avec leur client principal. Souvent, il n'existe pas de contrat formel quant aux conditions des commandes, car les accords PME-client principal sont oraux. De ce fait, le client principal n'est pas obligé de tenir parole, ni pour le montant du paiement accordé ni pour les dates d'échéance des paiements. Globalement, une entreprise sur trois établit des accords verbaux, et ainsi se trouve en risque de rencontrer les problèmes précédemment cités.

### 3.4.2 Autres freins au développement des PME chiliennes et quelques conclusions

Si nous avons détaillé les conditions externes – réglementation du travail, fiscalité, par exemple –, et insisté sur les problématiques financières qui affectent les PME, il existe encore d'autres freins au développement qui minent la productivité et le potentiel d'innovation des PME.

Diban et Riquelme (2015) soulignent que l'absence de formation est un problème au sein des PME chiliennes, car seulement 8,2 % d'entre elles et 2,3 % des micro-entreprises y ont recours, tandis que 63,9 % des grandes entreprises y investissent. On peut raisonnablement lier cette absence ou cette très faible formation au sein des PME à la pénurie de travailleurs qualifiés disposant d'une formation technique suffisante (SELA-AECID, 2008), comme c'est actuellement le cas au Chili.

De plus, l'accès réduit aux technologies de l'information ou leur faible utilisation (ordinateurs et smartphones, internet et internet des objets, intelligence artificielle...) peuvent générer une forme d'isolement, qui à son tour rend plus difficile l'accès à de nouvelles techniques productives, de nouveaux marchés, de nouvelles connaissances, et qui peut donc avoir un impact négatif sur la productivité de ces entreprises face à leurs concurrents (SELA-AECID, 2008).

Ces derniers éléments sont en partie responsables de la faible productivité des entreprises au Chili. Diban et Riquelme (2015) synthétisent les différents freins à la productivité des entreprises par type de source, externe ou interne.

**Tableau 3.28. Sources de faible productivité pour les entreprises**

Sources externes	Sources internes
Augmentation du prix de l'énergie	Absence ou faible économie d'échelle
Rendements décroissants des facteurs de production	Manque de professionnalisation des dirigeants
Manque de capital humain adapté	Cherté des crédits et financements
Augmentation des coûts logistiques	Faible investissement en R& D
Faible compétitivité au niveau du pays	Manque de capital humain qualifié
Volatilité dans les taux de change	Vision interne du marché
	Type d'organisation industrielle

Source : Diban et Riquelme (2015, p. 32).

À partir de leurs travaux de recherche, ces auteurs estiment l'écart de productivité existant entre les petites entreprises chiliennes et les grandes. D'après leurs estimations, il y aurait un écart de 2,5 entre la productivité des petites entreprises et celle des grandes : en clair, les grandes entreprises seraient 2,5 fois plus productives que

les petites. Considérant ces résultats, il est évident qu'il est impératif de mettre en place et de promouvoir des politiques publiques efficaces en faveur du développement et de la productivité des PME et de leurs dirigeants. Ceci implique, bien sûr, de s'intéresser aux mécanismes de financement, à la formation, aux ressources humaines et à l'amélioration de leurs compétences, au développement de la R&D, de l'innovation, ainsi qu'à l'insertion dans les chaînes de valeur. Pour le Chili tout particulièrement, les recommandations d'organismes internationaux et nationaux comme la CORFO portent sur l'innovation, faisant d'elle une priorité pour améliorer les niveaux de compétitivité des entreprises (OCDE, 2007 ; Maggi Campos, 2008).

Cependant, l'une des difficultés les plus importantes qui affecte le développement des PME, et qui est souvent négligée, est la gestion déficiente de l'entreprise. Araya Ibáñez (2008), spécialiste des PME au Chili, indique que le premier diagnostic de l'échec des PME fait état de la gestion déficiente de la part des dirigeants, aussi bien dans les domaines de l'administration et des finances que dans ceux des ventes, des opérations, etc. Ce à quoi viennent s'ajouter, dans la plupart des cas, les difficultés d'accès aux financements et aux crédits. Nous savons bien que les banques, dans leur gestion du risque, s'attachent à évaluer si la gestion de l'entreprise est bonne ou si celle-ci présente des risques qui pourraient affecter les remboursements et causer une faillite, un échec. À ce sujet, Nadine Levratto (2011, p. 38), dans son article « L'échec des PME : mieux le comprendre pour mieux le prévenir », précise que « de nombreuses réformes du droit des entreprises en difficulté sont mises en œuvre afin de faciliter la continuation des entreprises au lieu de précipiter leur liquidation. Cette volonté politique a un fondement économique : la valeur d'une entreprise active est toujours supérieure à la somme de chaque actif vendu isolément, la différence étant constituée du "good-will". Ce principe est particulièrement important en ce qui concerne les PME. Le poids économique et social des groupes a en effet de longue date incité les États et les administrations locales à intervenir dans le sauvetage des grandes unités. La disparition des PME, souvent invisible, n'a que rarement suscité la même attention. Or, ce sont les premières concernées par le phénomène de disparition comme le montrent l'ensemble des travaux établissant une relation entre la vulnérabilité des entreprises et leur taille : les plus petites sont les plus touchées ».

Par ailleurs, Araya Ibáñez (2008) décrit aussi une multiplicité de facteurs socioculturels qui affectent la réussite ou l'échec de la PME, parmi lesquels l'éducation,

la productivité, l'informalité, la personnalité des dirigeants<sup>79</sup> et employés, etc., éléments importants qui jouent un rôle majeur dans le cycle de vie d'une entreprise, depuis sa naissance, son développement jusqu'à sa possible disparition.

Diban et Riquelme (2015), quant à eux, soulignent les divers problèmes de gestion d'une PME comme l'une des principales contraintes à leur développement. Parmi les mauvaises décisions prises par les dirigeants, les auteurs notent en priorité la diversification excessive, les mauvais calcul et estimation des ventes, ainsi que la fixation d'un prix de vente inadapté.

En conclusion, les principales difficultés rencontrées par les PME chiliennes ont des origines diverses. Qu'il s'agisse de facteurs endogènes, une mauvaise gestion, par exemple, ou de facteurs exogènes, un cadre normatif et fiscal contraignant, par exemple, les responsables politiques sont appelés à être plus attentifs afin de mettre en place les mesures correctives pour stimuler le développement de ces entreprises.

Les PME chiliennes sont considérées comme peu productives (OCDE-CEPAL, 2012), et ce principalement à cause de leur faible niveau de compétences et de leur manque de main-d'œuvre qualifiée qui, le plus souvent, reçoit peu de formation continue.

L'accès restreint, ou bien moins avantageux, au financement mine la compétitivité et la productivité, car ces entreprises ne sont toujours pas en mesure d'investir suffisamment en capital de travail et en Recherche et Développement. Ceci réduit considérablement leur capacité à innover. Comme nous l'avons signalé dans la partie 3.3.2, une entreprise qui innove connaît un potentiel de croissance et de développement plus important, que cela soit sur le marché local ou bien à l'international.

Le cadre normatif et fiscal du Chili est perçu comme source de difficultés pour les PME, car elles doivent y consacrer plus de ressources, souvent limitées dans ce type d'entreprise, afin d'être en règle et de pouvoir fonctionner normalement. Ces cadres, évalués comme complexes, sont aussi responsables du grand nombre de PME qui décident d'opter pour l'informalité. Et, nous l'avons vu, les PME opérant dans une situation irrégulière sont les plus susceptibles d'embaucher des employés dans des conditions précaires, le plus souvent sous-payés et sans cotisation pour leur retraite ou l'accès à la sécurité sociale.

---

<sup>79</sup> « Les PME sont de petites unités économiques dans lesquelles le rôle du leader a un fort impact sur la performance de l'entreprise » (Pinot de Villechenon, 2017, p. 62).

Tous les éléments décrits sont, en somme, les principaux freins qui peuvent entraver le quotidien des PME chiliennes, voire précipiter leur disparition. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, 15,2 % des PME meurent dès la première année<sup>80</sup>. Quant à la « vallée de la mort<sup>81</sup> », 60 % des micro-entreprises arrivent à dépasser cette étape : 80,8 % pour les petites, 86,2 % pour les moyennes et 89,5 % pour les grandes. Finalement, 90 % des PME n'atteignent pas les dix années d'existence, devant faire face à de nombreuses difficultés, combats, luttes et souvent agonie, pour reprendre le terme utilisé par Fernando Cuevas Sottolichio (2003) dans son livre éponyme : *La Agonía de la Pyme* (L'agonie de la PME).

Cette agonie, maintes fois décrite dans les études sur les PME chiliennes, est d'autant plus paradoxale que ces entreprises sont souvent présentées comme protagonistes du développement du pays, recevant de nombreuses aides de l'État grâce à des politiques publiques toujours plus nombreuses et ciblées. Comment les PME, elles, perçoivent-elles cette contribution de l'État et leur rôle dans le développement du pays ? Quels sont les facteurs qui semblent aider ou rendre difficiles leurs activités et leur pérennité ? Voici quelques questions que nous allons explorer et approfondir dans le chapitre suivant.

Ainsi, après avoir présenté, dans le chapitre II, le contexte général de l'Amérique latine et du Chili, puis, dans ce chapitre, les caractéristiques et les problématiques rencontrées par les PME, nous allons maintenant exposer nos questions de recherche et les choix épistémologiques que nous avons effectués pour y répondre.

---

<sup>80</sup> Aux États-Unis, la *Small Business Administration* estime que près de 24 % des PME disparaissent deux ans après leur création et 53 % quatre ans après. Les raisons principales sont des faillites, des erreurs dans la gestion et des changements d'activité.

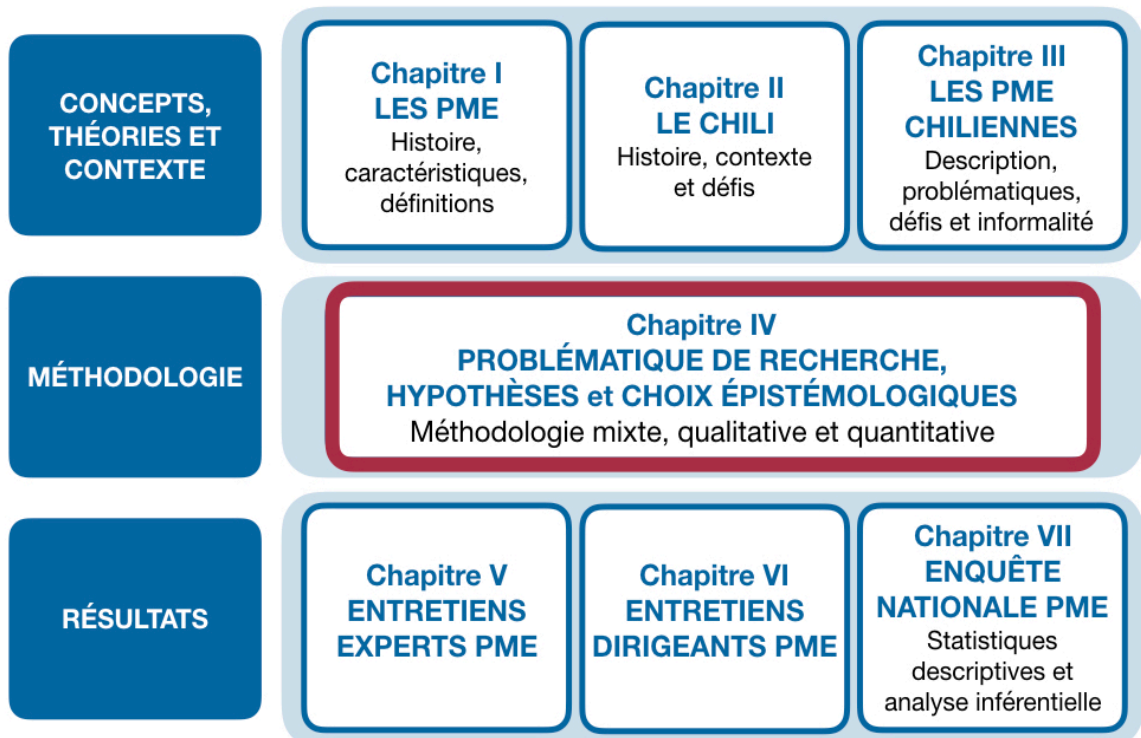
<sup>81</sup> *Valle de la muerte*, expression très utilisée au Chili pour désigner les trois premières années, particulièrement critiques, de la vie d'une entreprise.



# Chapitre IV

## Problématique de recherche, hypothèses et choix épistémologiques

### INTRODUCTION GÉNÉRALE



### DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE





## Chapitre IV

# Problématique de recherche, hypothèses et choix épistémologiques

---

« Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à comprendre, expliquer, prédire ou transformer. Une explicitation de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la valeur de la connaissance qui en est issue, mais également de mieux saisir nombre de débats entre courants théoriques en management. »

Florence Allard-Poesi et Véronique Perret (2014, p. 14)

La définition d'une problématique claire est au cœur de toute recherche. Cette problématique peut être le point départ de l'enquête ou bien surgir au fur et à mesure que l'on avance dans l'exploration de son sujet de recherche. Puis vient la question principale, qui articule et structure les objectifs, qui donne cohérence à la question posée et aux hypothèses, qu'il faudra ensuite valider en adoptant les méthodologies et les techniques les plus adaptées au champ exploratoire choisi.

Dans ce chapitre, nous présenterons donc notre problématique de recherche ainsi que les questions principales sous-jacentes à celle-ci. Puis, nous exposerons les objectifs et les quatre hypothèses que nous souhaitons explorer et corroborer. Ensuite, nous détaillerons nos choix méthodologiques et les raisons pour lesquelles nous avons eu recours à une méthodologie mixte, qualitative et quantitative. Enfin, nous introduirons les techniques de statistiques descriptives et d'analyse inférentielle qui nous permettront d'obtenir les résultats et les conclusions présentées dans les chapitres suivants.

Notre réflexion générale a porté principalement sur deux grands axes : le premier porte sur la démarche scientifique propre à toute enquête, ses théories, ses méthodes, ses limites et ses pièges, le second, inhérent au sujet de recherche, sur la dynamique des PME et leur contribution au développement du Chili.

## **4.1. Formulation et questions de la problématique de recherche, objectifs et hypothèses**

« Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. »  
Gaston Bachelard (1938, p.16)

Dans le chapitre précédent, nous avons introduit et développé le champ d'études qui est le nôtre : la PME chilienne, dans son historicité<sup>1</sup> et sa diversité, et les rôles que ces entreprises ont, ou pourraient avoir, dans l'économie et le Chili d'aujourd'hui. Dans le chapitre II, nous avons tenté de cerner le contexte géographique et historique dans lequel les PME chiliennes évoluent : l'Amérique latine, les faits historiques et sociaux qui ont eu, et ont encore, une forte prégnance dans la dynamique du développement chilien. Le chapitre I, quant à lui, était centré sur « la PME » en général, sa place dans l'histoire, dans la pensée économique, et son évolution au cours des siècles derniers. Ces trois chapitres nous permettent maintenant d'aborder avec plus de précision notre problématique de recherche, les objectifs et les hypothèses qui ont guidé chacune des étapes de cette enquête.

### **4.1.1. Formulation de la problématique de recherche**

« Une problématique est l'ensemble des questions pertinentes qui se posent à l'observateur scientifique à propos de phénomènes, questions qui sont susceptibles d'avoir une réponse logique et contrôlable et de donner lieu à des opérations classées par ordre selon les disciplines qui les provoquent. » Abraham Moles (1986)

Une problématique de recherche représente l'axe essentiel de la réflexion de toute activité scientifique, elle aborde l'écart entre ce que nous savons et ce que nous

---

<sup>1</sup> Nous utilisons ici le terme « historicité » dans son sens psychologique, qui considère l'ensemble des facteurs constitutifs de l'histoire d'une personne ou d'une entité, ici les PME, et qui conditionnent son comportement dans un contexte précis ou une situation donnée.

voudrions savoir à propos d'un phénomène donné (Tremblay et Perrier, 2006), et invite à produire de nouvelles connaissances.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons pu constater que les PME sont considérées, par les pouvoirs publics, comme des acteurs importants dans l'activité industrielle, agricole, commerciale et des services au Chili. Cependant, elles ne semblent pas avoir bénéficié ou obtenu une participation proportionnelle à la redistribution du revenu et à la croissance qu'a connues ce pays ces dernières années. Que ce soit au niveau de la production, des ventes, de l'accès au crédit, des pratiques d'innovation ou de leur contribution au bien-être économique, les PME chiliennes sont confrontées à une série de difficultés qui rendent souvent complexes leur subsistance, leur croissance et, par là même, leur apport au développement global du Chili.

De fait, les PME sont communément présentées comme un moteur important du développement du pays sans pour autant jouer un rôle de protagoniste dans ce processus. Historiquement, au Chili comme dans de nombreux pays d'Amérique latine, le modèle de développement n'est pas centré sur les PME, et une grande partie de l'économie a souvent été orientée et organisée autour des grandes entreprises. Pour explorer cette « contradiction » entre l'importance d'un secteur, notamment en ce qui concerne l'emploi, et le fait qu'il ne semble pas être suffisamment pris en compte par les pouvoirs publics, il est utile d'étudier les croyances et les perceptions des propriétaires et des employés des PME, qui apportent un éclairage permettant de mieux appréhender cette ambiguïté.

Comment les dirigeants de PME vivent-ils cette antinomie entre le discours des responsables économiques et politiques et leur propre réalité ? Comment réagissent-ils ? En fonction de leur position dans la société, de leurs croyances et de leurs objectifs, comment perçoivent-ils le modèle de développement chilien qui semble les « oublier » ou les laisser à l'écart de la croissance ? Par ailleurs, quelle place réservent-ils à l'innovation comme moyen de faire face aux défis qu'ils rencontrent ?

Cette recherche devrait nous permettre de mieux appréhender la réalité et le vécu des PME chiliennes et, nous l'espérons, de tirer des enseignements à portée plus générale pour mieux comprendre l'originalité et la complexité des PME en Amérique latine et dans les pays où elles rencontrent des problématiques semblables.

### 4.1.2. Questions de recherche

Considérant les éléments exposés, notre question de recherche principale est formulée de la manière suivante<sup>2</sup> : *quels facteurs, selon les PME, expliquent le fait que bien qu'étant considérées comme des acteurs importants dans l'activité nationale, elles ne parviennent pas réellement à devenir l'un des protagonistes du développement économique et social du Chili ?*

Et en complément : *comment les PME perçoivent-elles et évaluent-elles leur relation avec l'État ainsi qu'avec les différents organismes et les politiques publiques ?*

*Quelle est la perception des PME de l'influence des politiques et des pratiques d'innovation sur leur possibilité de se transformer en protagonistes du développement économique du pays ?*

De ces questions de recherche, quatre grands axes se dégagent :

- le rôle que jouent les PME dans le développement du Chili ;
- la perception de la contribution de l'État et des politiques publiques envers les PME ;
- les facteurs que les PME identifient comme rendant difficiles leur propre développement et leur continuité ;
- la perception du rôle de l'innovation dans le cadre de leur développement.

### 4.1.3. Objectifs

Les objectifs qui ont ordonné les recherches réalisées dans le cadre de cette thèse sont les suivants :

#### 4.1.3.1. Objectifs généraux

- a) Analyser la conception des PME sur leur rôle et leur participation au développement du pays.
- b) Décrire leur perception de l'influence de l'État dans leurs activités et leur croissance.

---

<sup>2</sup> Précisons à nouveau que, quand nous utilisons le vocable PME dans nos hypothèses et les résultats de l'Enquête Nationale PME, nous faisons référence aux réponses fournies par les dirigeants de PME.

- c) Identifier leurs croyances et leur façon d’appréhender les facteurs qui influencent la génération, le développement et la continuité de leurs entreprises.
- d) Évaluer la perception de l’influence des politiques publiques et des pratiques d’innovation des PME en relation avec leur rôle comme acteurs du développement économique et social au Chili.

#### **4.1.3.2. Objectifs spécifiques**

Au sein du contexte énoncé, des objectifs spécifiques ont été déterminés et structurés comme suit :

- a) Identifier les principales lignes de transformation historique du Chili et leur influence sur les PME comme acteurs économiques et productifs.
- b) Identifier et analyser l’influence des facteurs politico-économiques présents dans le modèle de développement social et économique du Chili et les conséquences perçues par les PME comme acteurs économiques et productifs.
- c) Identifier l’auto-perception et l’auto-définition des PME.
- d) Déterminer les facteurs au niveau national qui, selon les PME, affectent leur développement.
- e) Mettre en évidence les principales institutions avec lesquelles les PME ont des relations et lesquelles de ces institutions semblent les plus valorisées par les PME.
- f) Identifier ce que les PME entendent par innovation et le rôle que joue cette dernière dans leurs possibilités de développement.

#### **4.1.4. Hypothèses**

« Au point de départ de l’opération de recherche se trouve le problème à résoudre. Divers facteurs frappent l’esprit du chercheur [...]. Ces facteurs, s’ils font percevoir un problème au chercheur, lui font aussi supposer une solution possible, une explication raisonnable de la situation à corriger ou à parfaire : c’est l’hypothèse. »

Laville et Dionne (1996)

Une hypothèse est une proposition, une supposition, une réponse présumée à une question de recherche donnée. Pour tester l'hypothèse, il faut la corroborer ou non. Le principe épistémologique de réfutabilité postule qu'une hypothèse n'est scientifique que si elle a la possibilité d'être réfutable, d'être soumise au « contrôle de la critique » (Popper, 1962) grâce aux méthodes scientifiques. Pour explorer notre question de recherche, nous avons développé quatre hypothèses que nous tenterons de corroborer grâce une méthodologie mixte.

#### **4.1.4.1. Hypothèse 1**

Depuis leur naissance, leur croissance puis leur formalisation en tant que secteur économique, les PME chiliennes perçoivent qu'elles n'ont pas encore pu se consolider comme acteurs-clés de la croissance et du développement économique et social du pays, et ce, principalement à cause des cadres normatifs et économiques auxquels elles ont fait face depuis leur fondation.

#### **4.1.4.2. Hypothèse 2**

Dans leur grande majorité, les PME chiliennes perçoivent que les conditions de concentration économique, leur relation avec les grandes entreprises et le système bancaire chilien sont des facteurs qui rendent difficile leur croissance.

#### **4.1.4.3. Hypothèse 3**

Les PME déclarent que, en dépit d'une économie ouverte censée favoriser les échanges commerciaux, le modèle économique chilien rend difficile leur développement.

#### **4.1.4.4. Hypothèse 4**

Les stratégies et les pratiques d'innovation sont perçues par les PME comme des éléments qui permettent de faire face et de transformer les conditions antérieurement décrites.

## 4.2. Choix épistémologiques et méthodologiques

Les archives pour l'historien, les entretiens et les enquêtes par questionnaires pour le sociologue, le « terrain » pour l'anthropologue, les trois pour les sciences économiques<sup>3</sup> !

Analyser et tenter de comprendre l'histoire nous semble important dans le cadre de cette recherche. C'est la raison pour laquelle nous avons, dans le chapitre II, situé le contexte historico-géographique dans lequel évoluent les PME chiliennes d'aujourd'hui. En effet, comment comprendre la concentration actuelle de l'économie du Chili sans puiser dans l'histoire de la colonisation, du modèle de l'*encomienda* puis des *latifundia* ? Comment ne pas comparer, du temps des conquistadores, « le pillage des matières premières » avec le modèle fondé sur l'extractivisme dont le Chili reste toujours très dépendant depuis de nombreuses années ? Le salpêtre d'abord, le cuivre et le fer, encore aujourd'hui, le lithium demain : cette histoire, propre au Chili, est aussi celle de l'Amérique latine dans son ensemble, dans la diversité et les spécificités des « vingt Amériques latines », comme l'a justement perçu Marcel Niedergang (1962) dans son livre éponyme. En fait, si, comme le dénonce Pierre Chaunu<sup>4</sup> (2012, p. 7), « l'Amérique latine est devenue ce qu'elle est toujours, le pays de l'économie destructive », il est probablement temps d'évoluer vers un autre modèle de développement, plus respectueux des populations et de l'environnement.

C'est précisément vers cette réflexion sur le modèle de développement actuel et toujours en vigueur au Chili que nous conduit cette thèse. Habituellement, ceux qui « parlent » le mieux du modèle sont ceux qui le définissent, qui le théorisent, ceux qui, économistes, politiques ou grands chefs d'entreprises, le louent ou le décrient. Pour cette recherche, nous avons souhaité donner la parole aux PME, à ses dirigeants, à ceux qui vivent, profitent ou subissent ce modèle dans lequel ils évoluent quotidiennement.

---

<sup>3</sup> Phrase librement inspirée du texte original d'Olivier de Sardan (1995, p. 71) : « Les archives pour l'historien, l'enquête par questionnaires pour la sociologie, le “terrain” pour l'anthropologie : voilà trois modes de production de données distincts, trois configurations méthodologiques spécifiques, qui apparaissent au premier abord comme respectivement “attachés” à chacune de ces sciences sociales cousines. »

<sup>4</sup> Pierre Chaunu (1923-2009) fut professeur d'histoire moderne à l'université de Caen où il a fondé le Centre de recherche d'histoire quantitative, puis à l'université Paris-Sorbonne. Ses travaux ont tout particulièrement porté sur l'Amérique latine et la démographie.



Pour ce faire, les entretiens et les enquêtes par questionnaire, outils utilisés communément par les sociologues, nous ont semblé pertinents. En effet, au-delà des études réalisées par les universités, institutions ou ministères, nous souhaitons donner la parole aux dirigeants de PME pour mieux analyser et comprendre leurs représentations, leurs discours et la façon dont ils prennent leurs décisions<sup>5</sup> en fonction de ces mêmes schémas de pensée<sup>6</sup>. De plus, cela nous a permis de déceler d'importantes différences entre les affirmations, discours et programmes émanant de l'État et des gouvernements, et le vécu et le ressenti des dirigeants de PME. Ces brèches traduisent bien la difficulté et la complexité pour les agents de l'État à interpréter les nécessités déclarées par les PME et, ainsi, à leur proposer des programmes adaptés à leur réalité et leurs besoins. Analyser le discours des experts et le confronter à celui des dirigeants répond aussi à cette volonté de mieux aborder une partie de l'écosystème décisionnel dans lequel évoluent ces PME.

Enfin, l'observation de terrain, si chère à l'anthropologie, est apparue nécessaire pour constater de visu la réalité quotidienne des dirigeants de PME. Grâce à de nombreuses visites sur place et par un exercice d'observation participante, nous avons tenté de « plonger » dans l'univers de la PME et d'accompagner ses dirigeants et ses employés. Conscient que le discours recueilli lors des entretiens pouvait être affecté par des biais cognitifs ou une interprétation de la réalité, il nous a semblé important de pouvoir observer et partager ce que les PME décrivent comme leur réalité. Comme le souligne Bernard Lacombe (1997, p 5), « la trilogie mythique hypothèse, expérimentation, conclusion est le modèle de la découverte scientifique. Certaines disciplines scientifiques – dont la quasi-totalité des sciences sociales – ne disposent pas

---

<sup>5</sup> Déjà, en 1960, Holsti, cité par Hearn (1986, p. 322-323), « distingue entre les images de ce qui a été, de ce qui est et de ce qui sera (le fait) et les images de ce qui devrait être (les valeurs) ; la perception conjointe des faits et des valeurs aboutit à la décision. Or il y a souvent dichotomie entre ce que le décideur perçoit ou construit et la réalité. La décision s'en trouve alors affectée ou déformée. »

<sup>6</sup> Citons à ce sujet les travaux de recherche de Saras Sarasvathy sur l'effectuation. Cette professeure à la Darden School of Business (États-Unis) s'intéresse particulièrement à la question suivante : quel est le processus de décision des entrepreneurs ayant réussi ? « Sarasvathy propose une alternative à la logique prédictive dans le processus entrepreneurial. Bien qu'elle ne soit pas le seul auteur à développer cette posture, son apport reste conséquent. En effet, contrairement à l'idée reçue communément admise selon laquelle l'entrepreneur suit une démarche prédictive, donc délibérée, Sarasvathy vient à contre courant et propose une autre démarche : elle formalise dans ses travaux l'approche entrepreneuriale émergente. Elle apporte un néologisme : "effectual", (puis "effectuation") par opposition à "causal" (et "causation"). » Sammut (2015, p. 213-214. En France, le professeur Philippe Silberzahn (EMLYON Business School), explore « comment les entrepreneurs raisonnent et agissent dans leur démarche de création » (Silberzahn, 2014).

de la modalité “expérience reproductible” dans leurs processus de connaissance : le terrain y paraît la variable essentielle de la connaissance du réel chez elles. » Ainsi, nous avons souhaité aborder ce « réel » en prenant le temps d’être sur le terrain, dans les entreprises, avec les dirigeants, leurs fournisseurs et leurs clients.

Sachant que les discours et les comportements peuvent être modifiés par la simple présence d’un tiers, observateur ou participant, nous avons voulu approfondir ce phénomène pour mieux comprendre ses possibles conséquences sur notre recherche. Cet effet, connu sous le nom d’« effet Hawthorne », a été décrit, entre autres, par le professeur de la Harvard Business School, Elton Mayo (1972), à partir de ses expériences auprès des employés de la Western Electric Company à Hawthorne, dans l’Illinois aux États-Unis, entre 1927 et 1932. Même si les conditions des travaux réalisés par Mayo peuvent aujourd’hui être critiquées, ses conclusions n’en restent pas moins intéressantes : les résultats d’une expérience ne sont pas seulement dus aux facteurs expérimentaux, mais au fait que les sujets ont conscience de participer à une expérience dans laquelle ils sont testés. Cette conscience peut naturellement avoir des conséquences sur l’attitude et la motivation des sujets. Ainsi, le simple fait d’être l’objet d’une attention particulière de la part d’un chercheur ou d’avoir été invité à participer à une étude peut avoir des conséquences sur les comportements, et donc sur les résultats de l’observation du terrain. En fait, l’observation est par définition une interaction. Être conscient de cela doit permettre au chercheur de mieux comprendre comment il peut influencer le terrain par sa présence.

Bien sûr, nous n’avons pas la prétention d’être historien, ni sociologue, ni anthropologue dans cette démarche, laquelle prétend seulement offrir différentes perspectives de recherches afin d’enrichir notre compréhension du monde des PME chiliennes.

Ce sous-chapitre présente donc les choix épistémologiques et méthodologiques de notre projet de recherche. Pour appréhender un sujet aussi riche et complexe que les PME, nous avons choisi d’utiliser la stratégie de triangulation avec des méthodologies mixtes qui articulent des approches qualitatives et quantitatives. Enfin, nous tenterons d’expliquer les raisons pour lesquelles nous nous sommes intéressés aux croyances et représentations sous-jacentes des discours des experts et des dirigeants des PME.

### 4.2.1. La triangulation

Pour renforcer la rigueur et la qualité de notre recherche et de ses conclusions, nous avons adopté la stratégie de validité recommandée, entre autres, par Denzin (1978) : la triangulation. Ce choix, qui a aussi pour but de mieux contrôler les biais et analyser les représentations, devrait contribuer à une meilleure fiabilité des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche. D'ailleurs, Alex Mucchielli (2006, p.13) précise à ce sujet : « Les chercheurs actuels savent très bien qu'ils n'ont pas atteint, au final, une "vérité", mais plutôt une "représentation", utile pour leurs objectifs de simplification, d'action ou de renouvellement d'une problématique. » Nous détaillerons cette stratégie ainsi que les raisons pour lesquelles, dans notre cas, elle nous a paru utile et pertinente.

La triangulation (Denzin, 1978) est une démarche où l'on croise différentes approches d'un objet de recherche, dans le but d'augmenter la validité et la qualité des résultats obtenus. Les différents regards, la multiplicité des méthodologies employées et des sources d'information sont mises au service d'une analyse qui se veut la plus intégrale possible, avec pour objectif d'aborder les différentes facettes du sujet étudié.

Un des postulats de cette approche est le suivant : plus le chercheur obtient des données différentes à propos d'un même phénomène, plus son interprétation sera riche et valide. Comme le précisent Miles et Huberman (2003, p. 480), « la triangulation est censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas ».

La triangulation a donc une conséquence directe sur la fiabilité, comme le suggère Christiane Gohier (2004, p. 7) : « La fiabilité consiste en l'indépendance des analyses par rapport à l'idéologie du chercheur ; elle requiert la transparence du chercheur par le biais de l'énonciation par ce dernier de ses présupposés et orientations épistémologiques, par une implication à long terme sur le terrain et la triangulation des données. » Ainsi, la triangulation permet non seulement d'enrichir la lecture du sujet de recherche, mais aussi de contribuer à la stabilité de certaines observations et à la fiabilité des conclusions, qui peuvent ainsi provenir de sources différentes. Cette fiabilité est fondamentale dans tout processus de recherche scientifique, elle repose, entre autres, sur le principe de vérification. La rigueur d'un exposé postule la possibilité de le vérifier et coïncide avec la méthode de vérification. Le vrai s'identifie dès lors au vérifié. Un énoncé non vérifié est considéré comme dénué de sens (Wittgenstein, 1988).

La triangulation peut se manifester à différents niveaux :

- théorique : ce niveau se traduit par le fait d'avoir recours à plusieurs modèles d'analyse, plusieurs cadres théoriques, plusieurs « écoles » et auteurs, pour observer et interpréter les phénomènes étudiés ;
- méthodologique : ce niveau implique l'utilisation de différentes méthodes et outils pour le recueil de données durant le processus de recherche. Ainsi, documents (état de l'art, publications), entretiens et groupes de discussion<sup>7</sup>, enquêtes et observations viennent enrichir le corpus d'informations et de réflexion que les chercheurs ont à leur disposition ;
- de terrain : ce niveau requiert la participation de plusieurs chercheurs, qui observent le même sujet d'étude sous différents angles et perspectives, chacun apportant son regard et ses conclusions sur le phénomène considéré ;
- de sources d'information : ce niveau se traduit par la collecte d'informations et de données, à différents moments, en différents lieux et, éventuellement, auprès de différentes personnes ou groupes de personnes. Ainsi, la trilogie de différenciation aux niveaux du temps, de l'espace, des personnes, doit permettre d'appréhender une réalité plus vaste du sujet étudié ;
- écologique : cette triangulation, dite « écologique », consiste à présenter les analyses et à vérifier les interprétations auprès des sujets qui ont participé à la recherche. L'idée est de recueillir leurs impressions et d'évaluer leur taux d'approbation des conclusions développées par le chercheur.

Dans le cadre de notre recherche sur les PME, nous avons utilisé la triangulation à différents niveaux :

- a) théorique : le recours à une méthodologie mixte nous a invités à utiliser différents cadres référentiels compatibles entre eux. La diversité des auteurs à laquelle nous avons eu recours témoigne de notre volonté d'intégrer des regards complémentaires et variés ;
- b) méthodologique : l'articulation qualitative et quantitative a certes représenté un défi en termes de quantité de travail et de temps d'analyse,

---

<sup>7</sup> Méthodologie souvent appelée « focus group ».

mais a offert un large panel de réflexion pour apporter des réponses à nos hypothèses de départ ;

- c) de terrain : grâce à des partenariats avec d'autres chercheurs, économistes, sociologues, méthodologues, épistémologues et statisticiens, nous avons pu bénéficier d'approches différentes en termes méthodologiques mais aussi humains. Chaque personne, au-delà de la méthodologie utilisée, a apporté sa vision spécifique, et unique, de l'objet de recherche, en l'occurrence les PME chiliennes ;
- d) de sources d'information : la triangulation des données a été rendue possible par le recueil d'informations auprès de différents acteurs du monde des PME (experts, institutions, dirigeants), dans différents lieux (nord du Chili, région centre et métropolitaine, sud du Chili, île de Pâques), et dans une temporalité différente (deuxième semestre 2016, premier semestre 2017).
- e) écologique : à la suite d'entretiens avec des experts ou des dirigeants, nous avons pris soin d'échanger et de partager les résultats des analyses avec les personnes interviewées pour recueillir leurs impressions et, parfois, apporter des précisions ou rectifications sur certains points soulevés. Ces « post-entretiens » ont été particulièrement intéressants pour limiter le risque de projection de nos propres représentations et attentes qui auraient pu influencer l'orientation et la présentation des résultats. Nous avons aussi comparé les résultats de l'Enquête Nationale PME avec plusieurs dirigeants qui y avaient répondu. Dans les deux cas, entretiens et enquête, le retour des participants a été très positif, voire enthousiaste. La sensation de « se sentir écoutés et compris » a été particulièrement valorisée et appréciée par les participants.

La triangulation et ces différents niveaux nous ont donc semblé une approche enrichissante et complémentaire, même si nous sommes conscients de ses limites. En effet, l'usage de plusieurs instruments, outils, méthodes ou même de sources ou de lieux, n'est pas en soi un gage de validité. C'est l'ensemble de la démarche, ainsi que sa rigueur et sa cohérence, qui doit y contribuer.

Comme nous l'avons indiqué, la stratégie de triangulation méthodologique implique l'utilisation de différentes méthodes et outils pour le recueil de données. Aussi, nous allons maintenant détailler la stratégie de l'approche mixte qui entre dans le cadre de notre étude.

#### 4.2.2. Méthodologies mixtes

« Il existe peu de recherches qui allient véritablement les méthodes qualitative et quantitative en leur attribuant un statut égal dans leur participation à l'analyse. Cette articulation permet pourtant de porter un double regard sur un même objet. » Dietrich *et al.*, (2012, p.208).

Historiquement, les méthodologies qualitatives sont souvent opposées aux méthodologies quantitatives, chacune d'entre elles ayant ses propres détracteurs ou fidèles, en fonction des formations, des choix personnels ou des champs de recherche scientifique. Ainsi, les sociologues et les anthropologues sont-ils familiers, par exemple, des techniques d'entretien et des observations de terrain, alors que certains économistes n'utilisent que des enquêtes quantifiables, qui impliquent un recueil de valeurs ou un comptage pour étayer leurs recherches et leurs conclusions. Mais ce temps de la dualité et de la dichotomie semble en partie révolu. Aujourd'hui, nombreux sont les chercheurs, de différents champs épistémologiques, à conjuguer et articuler différentes méthodes pour accéder à des données supplémentaires pour répondre à leurs questions. À ce sujet, Provost (1999, p. 4) déclare que « la recherche en gestion ne peut pas, de par sa nature, se départir d'une approche multi-méthodes, parce qu'elle s'intéresse à des objets complexes et multidimensionnels ». Il s'agit de cette même complexité que nous avons préalablement décrite au chapitre I et qui est nécessaire de prendre en considération pour toute étude sur les PME.

Des ouvrages spécifiques ou des chapitres dans les manuels de méthodologie permettent de mieux comprendre la nature des interactions entre les différentes techniques à la disposition du chercheur (Creswell, 2009). Cependant, il est important de veiller à la compatibilité des méthodes utilisées entre elles, sachant qu'elles appartiennent parfois à des champs épistémologiques différents et que cela peut aboutir à des problèmes de cohérence. C'est d'ailleurs une des réticences à l'utilisation des méthodologies mixtes, dont il faut être conscient, au risque de se retrouver dans une impasse (Green *et al.*, 1989). Certaines de ces critiques sont justifiées par le fait que les approches mixtes utilisent et associent souvent des stratégies de collecte et d'analyse de données qui peuvent reposer sur une définition différente de ce qu'est l'objet de recherche et ne s'appuie pas sur une même logique (Rousseau, 2000).

La dynamique des méthodologies mixtes<sup>8</sup> peut être séquentielle ou concurrente (Cresswell, 2009). Dans la première, les méthodologies qualitative et quantitative sont utilisées successivement ; dans la seconde, elles sont simultanées. Nous avons utilisé une approche séquentielle et exploratoire, premièrement avec 65 entretiens (15 experts et 50 dirigeants de PME), deuxièmement avec le lancement de l'Enquête Nationale PME dans l'ensemble du pays.

Ces quinze dernières années, différents auteurs ont démontré l'intérêt des méthodes mixtes dans divers courants des sciences de gestion, en management international par exemple (Hurmerinta-Peltomäki *et al.*, 2006), dans les dynamiques d'entrepreneuriat (Hohenthal, 2006) ou en marketing (Koller, 2008). Grâce à ces approches mixtes, la dichotomie entre les méthodes dites « quantitative » et « qualitative » s'effondre rapidement dès que l'on aborde concrètement une enquête empirique (Lemercier, *et al.*, 2013).

C'est la raison pour laquelle l'utilisation des méthodes mixtes, les entrelacs du qualitatif et du quantitatif, nous ont semblé une alternative adaptée pour dépasser les possibles confinements disciplinaire ou théorique, mais aussi pour rendre compte de la complexité et de la richesse de notre sujet d'étude et des informations recueillies auprès des experts et dirigeants de PME. Ainsi, tout au long de notre recherche, les méthodes mixtes ont été utilisées pour aborder les perceptions des experts et dirigeants en combinant des sources multiples et des stratégies d'analyse de données (Thurston, Cove et Meadows, 2008). Cette double approche permet alors de confirmer avec une méthode les résultats issus de l'autre, dans la logique de triangulation que nous avons présentée. En ce sens, l'analyse qualitative nous a aidés à éclairer l'analyse quantitative, et *vice versa*, pour ainsi mieux comprendre, ou corroborer, certaines réponses obtenues durant les entretiens ou grâce à l'Enquête Nationale PME. De ce fait, nous espérons avoir élargi et approfondi la compréhension des processus et dynamiques qui affectent les PME.

Précisons que nous sommes conscients que les données qualitatives, même auprès d'une cinquantaine de dirigeants de PME, ne peuvent être suffisantes pour une analyse que l'on souhaiterait généraliser à l'ensemble des PME chiliennes. Le risque

---

<sup>8</sup> La méthodologie mixte est un protocole de recherche fondé sur la combinaison des postulats philosophiques et des méthodes de recherche qualitative et quantitative. En tant que méthode, c'est la combinaison de données qualitatives et quantitatives dans une étude ou une série d'études. Sa prémisses principale est que l'utilisation de données mixtes favorise une meilleure compréhension (Cresswell et Plano Clark, 2011).

existant avec de tels entretiens est naturellement lié à la nature de l'échantillon, forcément limité dans ce cas, et au fait de pouvoir donner une importance exagérée ou prépondérante à tel ou tel discours ou telles ou telles phrases, en fonction de la résonance qu'il pourrait y avoir avec le chercheur qui réalise les entretiens. Sans aucun doute, l'approche quantitative, grâce aux analyses statistiques, permet de relativiser certains discours ou corpus atypiques qui pourraient surgir lors de la collecte des données.

Un des défis auquel nous avons dû faire face a été la création et la validation d'une enquête sur mesure pour aborder nos objectifs de recherche. En effet, entre les enquêtes de la CEPAL, du ministère de l'Économie chilien, par exemple ELE (enquête longitudinale des entreprises), et les travaux plus ciblés de certains économistes ou sociologues, nous n'avions pas accès aux axes ou aux thématiques précises de notre objet de recherche. Nous fonder uniquement sur des données secondaires aurait restreint considérablement notre analyse et la pertinence de nos réflexions et de nos conclusions.

L'apport du qualitatif a été déterminant pour rencontrer et écouter les experts et les dirigeants, pour nous imprégner de leur langage, verbal et non verbal, de leurs paradigmes et des émotions sous-jacentes à leur discours. L'apport du quantitatif a été fondamental pour tester nos hypothèses de recherche et mesurer plus rigoureusement les variables que nous souhaitions analyser.

Ainsi, l'utilisation des méthodes mixtes nous a permis de répondre à notre souhait d'explorer, grâce au qualitatif, et de mesurer, grâce au quantitatif. Le mariage des chiffres et des lettres en quelque sorte.



### 4.3. Méthodologie qualitative

« L'analyse qualitative est une activité fascinante. À l'entrée, une masse imposante de données brutes – notes de terrain, transcriptions d'entrevues, documents divers – ; à la sortie, une description et une analyse minutieuses d'un phénomène savamment questionné. Entre les deux, une activité longue et patiente d'interprétation passant par une série de procédés précis, une suite de réflexions, de remises en question, de découvertes et de constructions toujours plus éclairantes, toujours mieux intégrées. Mais peut-on la décrire, l'examiner elle-même, cette activité d'analyse ? Est-il possible d'en cerner les opérations les plus courantes, d'en dégager l'algorithme de façon à pouvoir s'en imprégner plus profondément, la mener de façon plus consciente, voire en améliorer des aspects ? »

Pierre Paillé (1994, p. 147)

Le travail de terrain réalisé à partir des entretiens se fonde principalement sur une méthodologie de recherche qualitative, que nous allons décrire en présentant le raisonnement et la démarche que nous avons adoptés.

#### 4.3.1. Introduction

De manière générale, quel type d'information peuvent fournir les études qualitatives, que les autres approches ne pourvoient pas ou apportent de façon incomplète ? Il s'agit principalement de l'ouverture d'espaces de conversation qui permettent l'émergence de thèmes pas nécessairement prévus à l'origine, ainsi que la signification des actions effectuées par les sujets, à travers leurs propres concepts et leurs idées. Ce dernier point est très important, car ces concepts, ainsi que les actions qui en découlent, sont les éléments constitutifs de la réalité analysée (Giddens, 1976 ; Schutz et Luckmann, 1977 ; Dreher, 2012 ; Toledo Nickels, 2012). En d'autres termes, les thèmes qui, en l'occurrence, nous intéressent – le contexte, les perceptions et les actions des dirigeants des PME, entre autres – nous parviennent grâce à des descriptions effectuées à travers le schéma conceptuel de l'observateur extérieur et les schémas des acteurs eux-mêmes. Dans les sciences sociales, comme le souligne Jean-Claude Passeron (2006), le raisonnement statistique dépend du langage commun et repose sur

lui. En ce sens, l'absence de base qualitative ne permet pas toujours de comprendre les résultats d'une analyse statistique. Quant à Alami *et al.* (2009, p. 4), ils soulignent que la démarche qualitative « n'analyse pas les corrélations statistiques, mais les mécanismes sous-jacents aux comportements ; elle ne cherche pas la représentativité, mais la diversité de mécanismes ». Ce sont les raisons pour lesquelles il a semblé pertinent pour cette recherche de mobiliser une approche qualitative pour donner la parole aux acteurs principaux de la dynamique des PME au Chili.

Plusieurs objectifs de ce travail de recherche s'orientent donc vers l'étude des croyances et des perceptions des dirigeants de PME, car celles-ci font partie de la réalité sociale concernée, et les points de vue de ces acteurs ont une influence directe sur la manière dont ils gèrent leurs PME. Le contexte général, à savoir le Chili, sa culture, son économie, la dynamique des entreprises entre autres, est essentiel à notre analyse, mais il n'en est pas moins vrai que, pour comprendre la réalité sociale des PME, il faut aussi connaître les perceptions de ses acteurs (Bertaux, 2006).

Si ce qui nous intéresse dans cette étude inclut aussi les croyances et les descriptions faites par les acteurs des PME, il faut donc utiliser une méthodologie qui leur donne la parole et qui facilite l'interaction pour éclairer ou approfondir des propos, ce que permet une approche qualitative fondée sur des entretiens avec eux.

Pour ce faire, il faut tout d'abord distinguer la connaissance tacite de la connaissance explicite (Bourdieu, 1980 ; Giddens, 1984 ; Polanyi, 2009), car ce que les acteurs disent qu'ils font n'est pas nécessairement ce qu'ils font en réalité, et le sens pratique ne correspond pas au sens théorique, étant donné que celui-ci peut relever de ce que Bourdieu (1997) a nommé l'« illusion scolastique<sup>9</sup> ». En d'autres termes, les acteurs possèdent des connaissances pratiques qu'ils utilisent pour fonctionner, mais cela n'implique pas qu'ils soient capables de les expliquer ou de les verbaliser clairement. Les théories auxquelles ils peuvent faire référence sont empreintes de leurs représentations, de leurs interprétations, et donc de la subjectivité propre à leur culture, à leur expérience et à leurs croyances. Pour aborder cet écart entre la connaissance tacite et la connaissance explicite, il faut reconnaître que, au-delà des descriptions et

---

<sup>9</sup> Bourdieu se réfère à ce que dit Austin dans *Sense and Sensibilia*. Austin qualifie de typiquement « scolastique » la doctrine philosophique, défendue notamment par Ayer, qui consiste à soutenir que nous ne voyons et, de façon plus générale, ne percevons pas directement des choses matérielles, mais seulement des *sense data* (des « données des sens ») ou réalités mentales, comme des idées, des sensations, des impressions, des percepts, etc.

évaluations des agissements des locuteurs, ceux-ci utilisent, dans leur langage, les concepts et les idées à la base de ces mêmes agissements.

La deuxième réflexion est en rapport avec la description. Un biais fréquent dans les analyses est d'avoir recours à une vision « positiviste<sup>10</sup> », par exemple, affirmer qu'il est possible de décrire la réalité telle qu'elle est, simplement en écoutant les propos et les concepts des acteurs et des participants à cette réalité. Contrairement à une croyance commune, le locuteur ou l'analyste ne décrit pas la réalité comme elle est, car cette réalité est affectée par ses concepts personnels (Morgan et Smircich, 1980 ; Westbrook, 1994 ; Bertaux, 2006) .

Une autre croyance tout aussi courante est que la description proposée est en accord naturel avec les concepts des acteurs, concepts qui restent bien souvent inaccessibles. En réalité, comme le souligne Geertz (1973), il n'y a pas d'« accès direct » à ces concepts. L'analyse produite traduit l'interprétation d'un observateur et pas seulement les concepts des acteurs, par le simple fait que l'observateur n'est pas l'acteur et qu'il ne peut utiliser que ses propres schémas conceptuels. On pourrait donc considérer que l'intention de l'analyse consiste à laisser les acteurs parler eux-mêmes, mais en fin de compte, c'est l'analyste qui ne cesse de parler. Il est probablement impossible de sortir du cercle herméneutique<sup>11</sup> (Gadamer, 1977), considération qui porte sur les limites et le caractère même de l'analyse : rien ne change le fait que les concepts des acteurs existent et qu'ils font partie intégrante de la réalité à analyser. Mais cela révèle aussi que nous pouvons confondre l'interprétation et son analyse avec la réalité, alors qu'elle est toujours un modèle de la réalité et non la réalité elle-même.

Ainsi, comme le rappellent Pierre Paillé et Alex Mucchielli (2012, p. 406), « au moment où l'on croit bien saisir l'analyse qualitative, elle nous échappe bien souvent. Au terme de cette exploration de sa logique et de ses méthodes, on ne peut que rappeler le caractère forcément partiel de l'entreprise. C'est l'esprit humain qui met en œuvre

---

<sup>10</sup> Dans son sens le plus large, le positivisme considère que l'objectif de la connaissance est simplement de décrire les phénomènes que nous observons par l'expérience.

<sup>11</sup> Gadamer (1996 [1959], p. 73) souligne que « la règle herméneutique selon laquelle le tout doit être compris à partir du particulier et le particulier à partir du tout vient de la rhétorique ancienne. C'est l'herméneutique des Temps modernes qui l'a transposée de l'art oratoire à l'art de la compréhension. Dans les deux cas, on a affaire à une relation circulaire. L'anticipation de sens par laquelle le tout est visé ne donne lieu à une compréhension explicite que si les parties, qui se déterminent en fonction du tout, déterminent elles aussi ce tout. » Il poursuit : « L'acte de comprendre se décompose alors en trois étapes qui forment le cercle herméneutique : la compréhension *stricto sensu*, l'interprétation et l'application (confrontation avec le réel par cohérence). »

l'analyse qualitative et, si l'on savait définir et circonscrire l'esprit humain, l'on saurait avec précision ce qu'est l'analyse qualitative.» En ce sens, peut-être est-il bon d'assumer, comme nous y invitent Denzin et Lincoln (1998), le fait que le chercheur qualitatif est un bricoleur. Il bricole avec des matériaux variés autant que dans sa démarche d'analyse et dans le déroulement de son projet. «Loin d'être considérée comme un défaut, cette caractéristique autorise plus de créativité que les recherches quantitatives» (Giordano et Jolibert, 2016, p. 9).

### **4.3.2. Choix de technique : analyse d'entretiens individuels**

Il existe différents instruments pour mener à bien une analyse qualitative : entretien individuel ou collectif, groupe de discussion (*focus group*), analyse ethnographique. Chacun d'entre eux possède ses caractéristiques propres. Par exemple, l'ethnographie permet de s'orienter directement vers les pratiques (Geertz, 1973 ; Hlady Rispal et Jouison-Laffitte, 2015 ; Spradley, 2016), tandis que les entretiens collectifs aident à cerner le « sens commun » de l'objet d'étude (Ibáñez, 1985 ; Canales, 2003). Quels sont les avantages des entretiens individuels, méthodologie que nous avons choisie pour mener à bien une partie de notre recherche ? Nous en retiendrons ici quelques-uns :

Le premier est que les entretiens individuels permettent plus facilement d'étudier les perceptions de notre propre histoire de vie, car la façon la plus simple de décrire cette histoire ou cette trajectoire est la narration. Et la narration de sa propre histoire, pour qu'elle puisse se déployer, exige un temps et un espace que l'entretien individuel peut offrir. Certes, il ne faut pas confondre description autobiographique et description de trajectoire, sous peine de tomber dans l'illusion biographique<sup>12</sup> telle que décrite par Bourdieu (1986). En même temps, cette reconstruction autobiographique fait partie des perceptions de l'acteur, de ce qui lui permet de s'orienter dans le monde, dans « son » monde (Bertaux, 2006). Une personne qui a une perception de soi-même

---

<sup>12</sup> « Le récit, qu'il soit biographique ou autobiographique, comme celui de l'enquêté qui "se livre" à un enquêteur, propose des événements qui, sans être tous et toujours déroulés dans leur stricte succession chronologique (quiconque a recueilli des histoires de vie sait que les enquêtes perdent constamment le fil de la stricte succession calendaire), tendent ou prétendent à s'organiser en séquences ordonnées selon des relations intelligibles. » « Produire une histoire de vie, traiter la vie comme une histoire, c'est-à-dire comme le récit cohérent d'une séquence signifiante et orientée d'événements, c'est peut-être sacrifier à une illusion rhétorique, à une représentation commune de l'existence, que toute une tradition littéraire n'a cessé et ne cesse de renforcer » Bourdieu (1986, p. 69 et 70).

dépassant la trajectoire effective, par exemple quelqu'un qui a pu résoudre ses problèmes et survivre comme PME, utilise l'autodescription dans ses agissements présents et à venir (Kisfalvi, 2002). C'est à ce moment-là qu'il faut être particulièrement attentif pour éviter ou limiter les biais associés au recueil des réponses aux questions posées et au matériau biographique qui émerge de la conversation. Sélection, lacune, déformation, ces biais peuvent construire une information déformée de la réalité proposée par le locuteur. Selon Frédérique Giraud *et al.* (2014, p. 6), « si l'accès à un matériau détaillé est une condition nécessaire à la mise en place d'une méthode biographique, il n'est pas suffisant pour la rendre pertinente. En effet, les données sont par définition toujours lacunaires et le produit de reconfigurations. On repère souvent dans les discours des enquêtés une tendance à reconstruire les étapes de leur vie pour la rendre cohérente, la transformant en destin par la sélection et la décontextualisation de certains éléments biographiques ».

Le second avantage est que les entretiens individuels peuvent être plus profonds. Les techniques d'entretien qualitatif sont généralement ouvertes, à l'inverse d'un questionnaire d'enquête, souvent à réponse fermée ou semi-ouverte<sup>13</sup>. Cette capacité d'ouverture permet de recueillir les propos de la personne interrogée et de réagir sur-le-champ, par exemple, en demandant des éclaircissements, en reformulant la question, en utilisant ses propres expressions, en profitant de l'occasion pour approfondir les points les plus intéressants pour la personne interrogée et pour les besoins du sujet de recherche (Bertaux, 2006 ; Miles *et al.*, 2014). Comparé à l'entretien collectif, l'entretien individuel offre une plus grande flexibilité pour tenter de comprendre concrètement la personne interrogée et approfondir ses propos.

Ces deux éléments – récolte de l'autoperception biographique et approfondissement des déclarations de chaque personne –, lorsqu'ils sont associés, sont particulièrement importants pour le travail de recherche. Ainsi, considérant les avantages précédemment mentionnés, nous avons choisi l'entretien individuel parmi les outils d'analyse qualitative disponibles.

---

<sup>13</sup> Une enquête comprend en général des questions à réponse fermée ou semi-ouverte, mais elle laisse rarement la question pleinement ouverte. L'ordre et l'énonciation des questions ont tendance à être les mêmes pour toutes les personnes consultées. Bien que les spécialistes se soient interrogés sur la pertinence d'une plus grande flexibilité, le fait est que la différence de base entre enquête et entretien est la liberté offerte pour la formulation de la réponse.

### 4.3.3. Description de l'échantillonnage

Avant de sélectionner les participants pour ces entretiens, nous avons dû choisir une procédure d'échantillonnage. Un échantillonnage qualitatif ne vise pas nécessairement la représentation statistique (Alami *et al.*, 2009), puisqu'il ne suit pas la même logique. Si nous souhaitons obtenir le schéma conceptuel utilisé par un groupe, nous devons avoir recours à un autre système.

Quel échantillonnage faut-il donc ? Les techniques qualitatives cherchent plutôt une représentation structurale où une grande variété de positions-clés sont couvertes. Si l'objet analysé est un discours politique, il faut parvenir à couvrir l'éventail des positions politiques mais, à l'intérieur de chacune, il n'est pas nécessaire d'appliquer une logique purement statistique.

Comment, dans une étude qualitative, pouvons-nous être certain de couvrir la diversité des positions existantes ? Personne ne peut refléter tous les discours possibles, personne ne dispose de tous les langages sociaux, et il faut donc réaliser de nombreux entretiens pour obtenir différentes opinions. Cependant, compte tenu de la variété des histoires et des trajectoires individuelles, comment s'assurer d'obtenir un catalogue le plus représentatif possible ? Existe-t-il une alternative qui n'aurait pas encore été utilisée<sup>14</sup> ? Nous retiendrons deux points importants.

Le premier est que, en racontant son histoire, le locuteur se réfère non seulement à ses propres croyances, mais aussi à celles des autres, à sa culture et au milieu dans lequel il évolue. Il répond à de possibles critiques qui pourraient lui être adressées et en formule d'autres. Si nous considérons que le discours a aussi une réalité sociale, le locuteur se réfère donc à une réalité qui va bien au-delà de « son propre univers », de sa propre position et de ses opinions. Comme le souligne Wittgenstein (1988), la philosophie du langage ne reconnaît pas le langage privé, car le langage est toujours social, d'une manière ou d'une autre. Si quelqu'un soutient une posture peu commune, il l'exprimera en donnant des explications ou en critiquant la position habituelle, et celui qui suivra la posture générale la formulera également, par un appel au sens commun, en se référant à l'évidence de ses propos, ou en utilisant une expression du type « comme tout le monde le pense ». D'une certaine manière, l'entrevue implique une conversation argumentative, dans laquelle l'interrogé doit expliquer sa position et se justifier

---

<sup>14</sup> De fait, il faut rappeler que, au sens strict, cette garantie n'est jamais assurée.

(Boltanski et Thévenot, 1991), et où le raisonnement devra faire référence aux thèmes du langage commun, en les approuvant ou en les critiquant. D'ailleurs, comme le souligne Meyer (2008), un examen des *topoi*<sup>15</sup> fait partie de toute analyse rhétorique. Ces caractéristiques font que, le plus souvent, tout discours dépasse largement la position individuelle.

Le deuxième point à considérer est le critère de saturation (Savoie-Zajc, 1996). Si aucun individu ne peut rapporter tout le discours ni, qui plus est, étant donné les paramètres temporels d'un entretien, ne peut rapporter tout le discours qui lui est propre ou celui du groupe, c'est que celui-ci est – *a priori* – un objet fini. Si nous utilisons la métaphore des règles du jeu, aucun jeu n'a de règles en nombre infini. Et donc toutes les règles seront, à un moment, couvertes, ce qui se traduira par le fait que les entretiens n'apporteront plus, ou très peu, d'informations nouvelles. Il sera alors possible de mettre fin au processus, lorsque le discours sera « saturé ». Ce critère peut cependant présenter un problème pratique : habituellement, dans les protocoles de recherche, le nombre de sujets interrogés est souvent déterminé à l'avance, principalement pour des raisons d'organisation, de temps et de coût. Dans notre cas, nous avons tenté de résoudre ce point en programmant un nombre d'entretiens relativement élevé : cinquante dirigeants de PME et une quinzaine d'experts.

Il convient néanmoins de préciser, comme le propose López Romo (dans Galindo Caceres, 1998, p. 43), que « dans la pratique, il n'existe pas d'échantillonnage parfait. Le plus souvent, l'échantillon inclut des éléments qui ne répondent pas à la définition de l'univers, excluant des éléments qui devraient être présents ou dupliquant d'autres ». Ces caractéristiques sont la « sur-couverture », la « sous-couverture », la duplicité. En raison du coût élevé qu'implique de vérifier et d'actualiser l'échantillon, il est difficile de trouver un échantillon parfait. Dans ce processus, il est nécessaire d'assumer dès le début que l'échantillon aura un certain degré d'erreur et que le rôle du chercheur est de minimiser ce risque. Pour ce faire, au niveau tant du choix de la population que des vérifications et actualisations de sa base de données, il devra fournir

---

<sup>15</sup> Du grec ancien, *topos* (« lieu », « endroit », au pluriel *topoi*) désigne un arsenal de thèmes et d'arguments en rhétorique antique dans lequel puisait l'orateur afin d'emporter l'adhésion de ses auditeurs. Le *topos* a désigné petit à petit, par extension, tous les thèmes, situations, circonstances ou ressorts récurrents de la littérature. Un *topos* devenu banal et répétitif devient un lieu commun, également appelé cliché littéraire, ou poncif (Weil *et al.*, 1990).

un effort particulier s'il ne veut pas voir ses résultats et conclusions faussés à cause d'un échantillon qui n'est pas ou plus assez représentatif (Ardilly, 2006).

Nous avons donc choisi une technique d'échantillonnage non probabiliste<sup>16</sup> qui nous a permis d'obtenir un échantillon par convenance et par réseau, méthode parfois appelée « boule de neige » (*snow ball*), où, en fonction de nos relations et connaissances, nous avons pu contacter des experts et dirigeants qui, par la suite, nous en ont recommandé d'autres. Précisons que nous avons été attentifs à la diversité des rôles, des tendances, des positions, de manière à obtenir un échantillon le plus pluraliste possible. Comme son nom l'indique, l'échantillon de convenance est celui qui « convient » au chercheur, même si la représentativité de l'échantillon est *de facto* limitée.

#### **4.3.3.1. Structure de notre démarche d'interviews qualitatives**

À partir des considérations exposées, nous avons élaboré la structure de recherche suivante :

- a) Entretiens avec des « experts en PME » : il s'agit de personnes impliquées dans le monde des PME, que ce soit par des projets de recherche, à des postes ministériels, en tant que consultants, professeurs d'université, ou participants à des programmes de soutien aux PME *via* des politiques publiques ou des organisations privées. Ce groupe doit permettre de détecter et d'examiner ce que l'on peut appeler le « discours officiel » sur les PME. Comme il s'agit de personnes reconnues pour leur expertise, il est intéressant de savoir ce qu'ils pensent et comment ils orientent leurs discours, leurs conseils et leurs interventions. Par ailleurs, cette pratique de consultation des experts est très répandue dans les grandes organisations internationales, par exemple l'OCDE, les Nations unies et la Banque mondiale.
- b) Entretiens avec des propriétaires et dirigeants de PME. Trois critères nous ont semblé intéressants pour segmenter les entretiens :

---

<sup>16</sup> Cet échantillonnage n'est pas aléatoire : chaque élément de la population, ici les experts ou dirigeants de PME, n'ont pas une chance égale d'être choisis. L'échantillon n'est donc pas pleinement représentatif de la population totale, on ne peut mesurer l'erreur d'échantillonnage, et les conclusions qui pourront être réalisées seront donc valides uniquement au sein de l'échantillon utilisé.



- Distinguer les PME dont les clients sont des utilisateurs finaux et celles dont les clients sont des entreprises<sup>17</sup>. Cette distinction est l'une des dimensions qui modifient la situation à laquelle doivent faire face les PME, car travailler avec des consommateurs ou des entreprises implique des défis communs, mais aussi d'autres très différents. Dans le cas chilien, les hauts niveaux de concentration dans divers marchés, le fait d'être en rapport avec peu d'entreprises ou beaucoup de consommateurs constituent, *a priori*, une différence non négligeable.
- Distinguer les PME qui travaillent dans les services de celles qui se consacrent aux biens physiques, car cette différence affecte leur logique d'opération, différenciant leurs processus de travail.
- Il faut aussi considérer les entreprises liées à différents secteurs économiques par leur durée d'existence (les entreprises nouvelles et celles qui ont une trajectoire plus ancienne), l'âge de leurs propriétaires, leur niveau d'éducation, leur genre, etc.

#### **4.3.3.2. Notre stratégie d'échantillonnage : sources et entretiens**

Grâce à notre réseau de connaissances et nos relations avec plusieurs universités au Chili ainsi qu'avec Harvard Business Publishing<sup>18</sup>, nous avons pu contacter environ quatre-vingts experts et dirigeants pour réaliser les entretiens à l'aide d'un questionnaire préétabli en fonction de nos objectifs de recherche. Soixante-cinq d'entre eux ont accepté de participer.

---

<sup>17</sup> Communément appelées « B2C » ou « B to C » (*Business to Client*, « des entreprises aux particuliers ») et « B2B » ou « B to B » (*Business to Business*, « entreprises aux entreprises »).

<sup>18</sup> Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad Diego Portales et Harvard Business Publishing Amérique latine principalement.

**Tableau 4.1. Composition de notre échantillonnage qualitatif**

<b>Experts</b>	<b>15 personnes</b>	
Propriétaires et dirigeants PME	Secteur Services	Production de Biens
Utilisateurs finaux	13	7
Entreprises et organisations	18	12
<b>Total entretiens</b>	<b>15 experts PME + 50 dirigeants de PME</b>	

Au niveau des PME, les secteurs d'activité représentés sont très divers et vont du commerce de détail aux entreprises de construction, en passant par les entreprises de *software*, restaurants, commerce extérieur, entreprises métal-mécaniques, ateliers de réparation d'automobiles, etc. Les personnes interrogées proviennent d'entreprises de Santiago (un tiers), de la région de Valparaíso (un tiers) et pour le dernier tiers, de différentes régions du Chili.

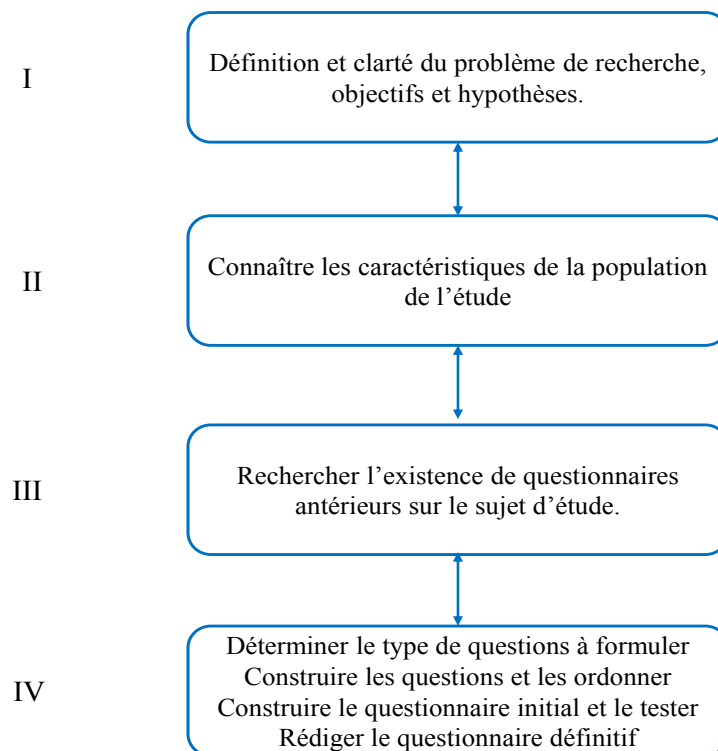
Comme souligné plus haut, un échantillonnage qualitatif ne se définit pas nécessairement en fonction d'une logique de représentation statistique (Ibáñez, 1985 ; Alami *et al.*, 2009 ; Miles *et al.*, 2014), mais plutôt par sa structure, de manière à ce que les secteurs importants soient couverts, ce que nous avons cherché à obtenir dans ce cas précis. Le nombre de cas étudiés pour chaque rubrique doit répondre au critère de saturation (Ibáñez, 1985 ; Savoie-Zajc, 1996), c'est-à-dire que l'on doit arriver à un point où les nouveaux entretiens n'apportent pas ou très peu d'informations nouvelles. Cette possibilité repose sur l'une des bases de l'analyse qualitative : les discours doivent représenter un ensemble déterminé de positions, de distinctions et d'affirmations. Chaque participant exprime non seulement sa propre opinion, mais représente aussi un ensemble d'attentes sociales, même s'il s'agit de les nier ou de les critiquer, comme le précise Montero (2013). Ainsi, un nombre déterminé d'entretiens permet de couvrir une grande partie du discours, et le chercheur peut considérer que le champ d'étude est bien représenté lorsque les contenus des entretiens se répètent.

C'est d'ailleurs ce à quoi nous sommes effectivement parvenus après avoir réalisé une trentaine d'entretiens de dirigeants de PME (sur les cinquante interviewés au total) et après nous être entretenus avec douze experts (sur les quinze entretiens réalisés).

#### 4.3.4. Questionnaire et structure des entretiens

Le questionnaire a été conçu en fonction des objectifs de notre étude. Pour sa construction, nous avons respecté minutieusement les différentes étapes telles que conseillées par Bernal Torres *et al.* (2006). La rigueur de cette démarche obéit à une logique et une volonté scientifiques afin de pouvoir compter dès le départ sur un questionnaire le plus solide possible.

**Figure 4.1. Élaboration du questionnaire par étapes**



Après la construction du questionnaire initial, nous l'avons testé auprès de trois experts et trois dirigeants de PME, ce qui nous a permis de reformuler, voire d'éliminer ou de regrouper certaines questions et, ainsi, d'obtenir les deux questionnaires suivants, utilisés pour les 65 entretiens. Au début de chaque rencontre, nous avons pris soin de réaliser une introduction pour donner le contexte de cet entretien, partager les objectifs de recherche et faire signer le formulaire de consentement éclairé. Voici la liste de questions que nous avons posées dans l'entretien aux experts (a) et aux dirigeants (b) des PME.

## a) Entretien avec les experts

1. À votre avis, que signifie PME au Chili et quelles sont leurs caractéristiques ?

1.1. Quelle définition, parmi les plus fréquemment utilisées, vous semble la plus adéquate ? (SII, CORFO, INE, autre)

2. À votre avis, quelles conditions et mesures ont caractérisé le développement des PME dans le pays ?

2.1. Identifiez-vous dans ce contexte un « moment idéal » ou particulièrement propice au développement des PME dans le pays ? Pourquoi ?

3. Quel rôle ont joué ou jouent les PME dans le ou les modèles de développement économique qu'a suivi le pays ?

3.1. Quelle est selon vous l'influence sur les PME du modèle de développement vers l'extérieur ? (exportateur et/ou importateur)

4. Quel rôle ont joué l'État et les agences/organismes publics et privés par rapport aux PME au Chili ?

4.1. Comment évaluer ce rôle par rapport à ce qu'on appelle la vocation exportatrice du pays ?

5. Quel poids ou importance ont eu les PME dans le développement économique national et qu'attend-on d'elles en ce domaine ? (croissance, PIB, ajout de valeur au produit national, développement du capital humain, etc.)

5.1. Quelle a été l'incidence de la considération habituelle sur la « faiblesse du marché intérieur » et l'émergence du phénomène *retail* (grande distribution) dans les dernières décennies ?

6. En conséquence, quels seraient les principaux facteurs de développement des PME dans le pays ?

7. En ce sens, quels seraient les principaux obstacles ou problèmes s'opposant au développement des PME dans le pays ?

8. Comment évaluer la situation des PME pour les aspects suivants (*aborder les thèmes un par un*) :

- création d'emplois et qualité de l'emploi ;
- redistribution des revenus et équité ;
- bancarisation, développement et accès au crédit ;

- *retail* et concentration des marchés ;
- marché intérieur, exportations et traités de commerce ;
- productivité, capital humain et durabilité (économie-environnement).

8.1. Existe-t-il selon vous une condition ou un aspect ayant influencé le comportement des banques à l'égard du secteur PME selon son profil actuel dans l'économie nationale ?

9. Quels aspects selon vous ont défini la relation entre les PME, l'innovation et les politiques de développement économique et social du pays ?

9.1. Considérez-vous nécessaire que l'État adopte une nouvelle relation avec les PME, soit pour les aspects d'innovation et de capital humain, soit pour des mesures protectionnistes et éventuellement des subventions ?

10. À moyen et long terme, comment évaluez-vous le cadre national, local/régional et global pour le développement des PME chiliennes quant aux opportunités, forces, risques, menaces et faiblesses ?

11. En guise de synthèse et pour chercher de meilleures conditions de développement pour les PME, quelles seraient vos suggestions et quelles mesures pourraient être adoptées dans les secteurs public et privé et au niveau corporatif/associatif ?

Remerciements pour le temps consacré et les apports à notre recherche.

## **b) Entretien avec les propriétaires ou dirigeants de PME**

1. Quelles sont, selon vous, les caractéristiques les plus importantes de votre PME et de votre secteur économique ?

2. À votre avis, y a-t-il des caractéristiques propres aux PME du pays, ou « types de PME », en général et dans votre secteur ?

3. Selon vous, quels sont les étapes ou facteurs les plus influents sur le développement de votre PME ?

3.1. Ces étapes ou facteurs s'appliquent-ils à toutes les PME de votre secteur d'activité ou de tout le pays ?

3.2. Quels autres éléments ont eu un impact sur d'autres PME et non sur la vôtre ?

4. Parmi les PME ayant des caractéristiques similaires à la vôtre, au-delà du secteur d'activité, quels processus, conditions de développement ou changements de contexte

(commune, ville, pays) les a affectées transversalement, comme « génération de PME » ?

5. Comment décririez-vous les relations de votre PME pour les aspects suivants ?  
Veuillez commenter chaque point particulier :

- Accès au crédit et relations avec le système bancaire
- Clients et/ou fournisseurs
- Organismes corporatifs et confédérations
- Organismes et agences dans le secteur PME
- Politiques publiques et mesures économiques et légales à l'égard des PME
- Technologie et capital humain (force de travail)
- Innovations en politiques, développement ou implémentation dans votre PME
- Accès aux marchés, distribution et exportations (éventuellement)
- Contexte social et communautaire (lieu d'opération, employés et leurs familles)

6. Dans le processus de développement de votre PME, quel rôle ont joué les organismes techniques et de soutien publics ou privés ?

7. Dans le processus de développement de votre PME et d'autres PME de votre connaissance, existe-t-il des formes d'associations collectives visant à améliorer les conditions d'achat-vente ? (*organisation horizontale*)

7.1. Dans le processus de développement de votre PME et d'autres PME de votre connaissance, existe-t-il des formes d'associations collectives visant à améliorer la présentation et/ou distribution des produits ou services ayant une influence sur la valeur finale de ceux-ci ? (*organisation verticale*)

8. D'après votre expérience, quels sont les principaux points communs et différences entre les PME que vous connaissez et le type de développement qui s'est produit dans votre secteur et dans le pays ?

9. En termes généraux et d'après votre expérience, quels aspects serait-il bon de modifier, améliorer, éliminer et/ou maintenir dans le secteur des PME pour faciliter leur développement et leur consolidation ?

Remerciements pour le temps consacré et les apports à notre recherche.

### **4.3.5. Analyse de l'information recueillie**

Tous les entretiens, après autorisation de chaque personne, ont été enregistrés à l'aide d'un téléphone portable muni d'un microphone. Pour analyser l'information qualitative, nous avons tout d'abord dactylographié chaque entretien de manière à disposer d'une vision d'ensemble des discours des experts et des dirigeants des PME.

Comme l'écrit Philippe Wanlin (2007, p. 251-252), «l'analyse de données qualitatives est un processus impliquant un effort d'identification des thèmes, de construction d'hypothèses (idées) émergeant des données, ainsi que de clarification du lien entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes (Tesch, 1990). Ce processus comprend donc deux moments distincts, mais complémentaires : l'organisation des données impliquant une "segmentation" et entraînant une "décontextualisation", d'un côté, et leur interprétation, ou encore catégorisation, menant à une "recontextualisation", de l'autre (Savoie-Zajc, 2000). »

L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative des entretiens peut se faire par traitement manuel ou par l'utilisation de logiciel ADQAO<sup>19</sup>. Notre choix épistémologique s'est porté sur le recours à un logiciel, car il nous a semblé intéressant d'explorer et d'exploiter cette voie, considérant la grande quantité d'informations à notre disposition<sup>20</sup>. En effet, ce type de programme permet de structurer des données, de rendre compte des idées et concepts de manière organisée ainsi que d'identifier des cohérences, des logiques d'articulation entre concepts ou idées pour, ensuite, permettre une synthèse (Wolfe *et al.*, 1993 ; Barry, 1998).

#### **4.3.5.1. Le choix d'un logiciel ADQAO**

Parmi les différents logiciels ADQAO, nous avons utilisé le logiciel ATLAS.ti pour analyser les réponses des personnes interviewées et tenter d'organiser l'ensemble des informations recueillies. Dans le cadre de la recherche scientifique, les données et les résultats produits permettent d'obtenir des informations de qualité. Cependant, dans le cadre de la méthodologie qualitative, il en va autrement. La subjectivité propre au discours des locuteurs ou au regard du chercheur peut altérer considérablement les résultats et les conclusions obtenus (Morgan et Smircich, 1980 ; Burnard, 1991). Des

---

<sup>19</sup> Acronyme pour Analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (CAQDAS en anglais, *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*).

<sup>20</sup> Plus de 70 heures d'enregistrements pour les 65 participants aux entretiens.

logiciels spécifiques<sup>21</sup>, comme le programme allemand ATLAS.ti que nous avons utilisé, constituent des outils qui permettent de mieux analyser l'information qualitative et de produire des résultats scientifiquement fondés. C'est donc un logiciel d'analyse de données, mais aussi d'aide à la construction théorique.

Comme le soulignent Bandeira de Mello et Garreau (2011, p. 175-176), « depuis de nombreuses années, la recherche qualitative en sciences de gestion se heurte à une critique parfois latente, parfois plus explicite (Miles, 1979 ; Turner, 1983) de manque de rigueur. L'objectif de l'utilisation de ces logiciels est non seulement la production théorique, mais aussi l'augmentation de la qualité scientifique des résultats présentés ». À ce sujet, certains auteurs (Bourdon, 2000; Van der Maren, 1997; Wolfe *et al.*, 1993) soulignent que les logiciels sont des outils qui peuvent servir dans une ou plusieurs étapes du processus de recherche, mais qu'aucun ne peut interpréter les données, cette tâche restant réservée au chercheur. Ces logiciels sont donc des outils utiles dont il faut connaître les limites : il leur est impossible de dépasser les idées et la créativité des prises de conscience du chercheur (Savoie-Zajc, 2000). D'où l'importance de trouver un équilibre entre la réalité décrite par les données, la créativité du chercheur et sa capacité de faire émerger du sens à partir de ces données, de mobiliser des savoirs pour se hisser à un niveau d'abstraction qui doit permettre de mieux comprendre les phénomènes étudiés.

Enfin, utiliser un logiciel n'améliore pas la validité des études (Trudel et Gilbert, 1999). Les analyses valent ce que valent les étapes qui les ont précédées, et le chercheur doit donc assumer pleinement la responsabilité du processus d'analyse ainsi que la pertinence des interprétations produites et des résultats obtenus. Comme le précisent Bandeira de Mello et Garreau (2011, p. 190), « le piège est justement d'avoir l'illusion que le logiciel résoudra le problème d'interprétation et qu'un évaluateur mal informé puisse croire qu'une recherche développée à l'aide d'un logiciel sera forcément de bonne qualité ». Ainsi, d'après Lee et Fielding (1991), les logiciels ADQAO souffrent du « syndrome de Frankenstein » : leur apparence les mène à être considérés comme des monstres, mais ils ont de bonnes intentions et le cœur sur la main.

Le programme ATLAS.ti a été conçu pour fournir un outil d'analyse

---

<sup>21</sup> Par exemple, NUD\*IST, N'VIVO, WINMAX et ATLAS.ti.



qualitative<sup>22</sup> suivant la logique de la théorie ancrée<sup>23</sup> (Glaser et Strauss, 1967 ; Barry, 1998). L'une des idées centrales est de disposer d'un outil adapté à la capacité d'ouverture et à la flexibilité d'une recherche qualitative : au lieu de concevoir l'étape de « collecte de données » comme simple obtention d'unités ordonnées en fonction d'un schéma théorique établi au préalable, l'accent est mis sur la nécessité de création de catégories, de relations et de schémas cohérents à partir du processus de recherche, permettant ainsi une conceptualisation à partir des données recueillies.

Le programme, comme la théorie à laquelle il est relié, se concentre initialement sur l'activité de codification : l'analyste doit créer des codes à mesure qu'il révise le matériel, et ensuite ceux-ci s'adaptent et s'organisent en fonction du matériel ultérieur que l'on incorpore au fur et à mesure (Wolfe *et al.*, 1993). Ainsi, une phrase, une remarque, une affirmation peuvent se transformer en un concept qui les représente et qui sera ensuite codifié et mis en relation avec d'autres concepts, d'autres « unités code », en fonction du discours des personnes. La codification est donc une opération qui consiste à transformer les données brutes, les faits observés et les paroles recueillies par exemple, en une première formulation ayant du sens. « Chercher ce qui a du sens » fait donc partie de la responsabilité du chercheur pour produire des résultats, proposer des conclusions et, éventuellement, développer une théorie à partir des données analysées (Morgan et Smircich, 1980 ; Westbrook, 1994).

La théorie ancrée a été initialement proposée par deux sociologues américains, Barney Glaser et Anselm Strauss en 1967, puis reprise et enrichie, séparément ou en collaboration, par ces deux chercheurs qui souhaitaient proposer une certaine rigueur dans la recherche qualitative afin de proposer des théories robustes fondées sur des faits. La théorie ancrée est une méthodologie générale de théorisation empirique et inductive. Elle vise à développer une théorie qui est fondée, d'où l'adjectif « ancrée » ou « enracinée » (*grounded*), dans l'expérience et l'observation, et nourrie de données de terrain systématiquement recueillies, catégorisées, codifiées et analysées.

Comme le précise Paillé (1996, p. 184), elle vise « à générer inductivement une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à

---

<sup>22</sup> Cette forme d'analyse qualitative ne doit pas être confondue avec une analyse de contenu, qui est une analyse fréquentielle du contenu d'une communication ou d'un message en vue d'en déterminer les conditions de production ou la nature du producteur.

<sup>23</sup> Ou « théorie enracinée », *grounded theory* en anglais.

la conceptualisation et la mise en relation progressives et valides de données empiriques qualitatives. Elle permet une formulation provisoire pour comprendre la complexité des phénomènes tant au niveau conceptuel qu'au niveau empirique de ses mises en situation. »

Les programmes de type ADQAO, dont fait partie ATLAS.ti, ne font pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique. Ce type de logiciel offre autant de possibilités qu'il tend de pièges au chercheur (Wanlin, 2006), d'où les craintes qu'il suscite quant à la pertinence de son utilisation. Ces craintes peuvent avoir différentes origines, par exemple, la complexité du programme et le manque d'expérience de l'utilisateur qui, conjugués, peuvent biaiser les résultats puis les conclusions. Certains chercheurs dénoncent aussi le fait que ce type de logiciel est lié, directement ou indirectement, à la théorie ancrée<sup>24</sup> et que cela induit dans le processus de recherche un choix épistémologique non nécessairement souhaité ou reconnu comme tel.

Par ailleurs, il nous semble important de souligner la critique que Biernacki (2012) a récemment faite d'une forme de « scientisme<sup>25</sup> », qui défend l'idée de pouvoir réaliser une « analyse du discours » lorsqu'il est divisé en éléments analysés, sans référence suffisante au contexte dans lequel il est produit. Cette forme de dissociation peut alors rendre plus difficiles la compréhension du discours et l'intention du locuteur derrière les mots qu'il choisit. De fait, une « fracturation » exagérée peut éloigner la compréhension des concepts qui sont sous-jacents aux codes. En ce sens, il faut se rappeler que les outils utilisés ont toujours des conséquences sur les interprétations et les résultats produits. Le choix d'un logiciel n'est donc pas méthodologiquement neutre. Dans le cas d'ATLAS.ti, Thomas Muhr (1991) souligne que, bien que le logiciel soit flexible et puisse s'adapter à des stratégies de recherche diverses, il traduit une conception méthodologique en soi. De même, Barry (1998) remarque que, en raison des caractéristiques structurelles du logiciel, il est difficile, voire impossible, de mener des « analyses complexes ». Enfin, comme le soulignent Bandeira de Mello et Garreau (2011, p. 194), « un logiciel CAQDAS transforme un chercheur incompetent en

---

<sup>24</sup> En fait, se pose la question de savoir s'il existe des programmes d'analyse « libres de théorie » et si les méthodologies ou les technologies employées peuvent être « neutres ».

<sup>25</sup> Selon Ernest Renan (1890), le scientisme veut « organiser scientifiquement l'humanité, tel est donc le dernier mot de la science moderne, telle est son audacieuse mais légitime prétention ». Le scientisme considère la méthode et la connaissance scientifique comme la manière d'atteindre la connaissance absolue.

chercheur encore plus incompetent ! [...] La fausse croyance dans la capacité du logiciel à interpréter et à analyser les données peut précipiter certains chercheurs inexpérimentés dans la recherche qualitative ». C'est la raison pour laquelle nous avons travaillé durant plus de six mois avec Juan Jiménez, docteur ès sciences sociales de l'université du Chili et spécialiste de l'utilisation d'ATLAS.ti.

Considérant les points mentionnés ci-dessus et la critique émise par Biernacki (2012), une analyse fondée sur ATLAS.ti présente cependant des avantages certains :

- bien que l'utilisation des codes soit limitée, ce qui est perdu en richesse d'allusion est récupéré dans le fait que la relation entre les codes est facilitée par leur usage systématique, ce que permet l'architecture du logiciel ;
- ATLAS.ti suggère une forme d'analyse, mais ne la prescrit pas : il est possible d'analyser l'ensemble des énoncés, c'est-à-dire l'ensemble des codes de description, en essayant, par exemple, de découvrir les voix sous-jacentes et les caractéristiques qui les différencient ;
- ATLAS.ti fonctionne *via* la création de catégories interprétatives qui peuvent se recouper et facilite donc la mise en relation de concepts-clés. Le logiciel administre et permet de classer, de catégoriser, d'ordonner les données qualitatives, que cela soit des textes, des images, des graphiques, des sons et des enregistrements vidéo. Les différentes fonctions du programme permettent le classement d'une manière créative tout en étant systématique.

#### **4.3.5.2. De la transcription des entretiens au codage sous ATLAS.ti**

Après la réalisation des entretiens, une première étape a été de transcrire les enregistrements réalisés. Pour cela, nous avons pris soin de dactylographier tous les propos de manière à obtenir un document le plus proche possible de l'entretien. Comment restituer fidèlement le propos de l'interviewé, la teneur de l'entretien tout en rendant lisible le résultat final ? Le texte dactylographié ne restitue pas la tonalité de la voix, le rythme, les émotions véhiculées par les propos, les silences ou les hésitations. Pour ces raisons, nous avons dédié un temps important à cette étape de transcription pour nous imprégner au mieux des propos des locuteurs et veiller à la restitution fidèle de la parole des personnes enquêtées.

Une fois la transcription des entretiens réalisée, le processus d'analyse comprend quatre étapes principales. La codification de l'information, la catégorisation, la création

de réseaux de relations entre les catégories et la structuration des résultats et conclusions.

L'unité de travail centrale au sein du logiciel est l'éditeur herméneutique (HU, *hermeneutic unit*), une forme de « conteneur » pour l'ensemble des données du projet de recherche. L'unité herméneutique permet d'organiser tous les documents primaires – textes, graphiques, sons ou images – que l'on souhaite analyser. ATLAS.ti est « nourri » par le chercheur avec des mots, des idées, des interprétations et des concepts qui sont codifiés puis regroupés en familles et sous-familles, et catégorisés en réseau pour mettre en valeur les interactions. Le « Code Manager » est utilisé pour traiter l'ensemble des codes. Différentes couleurs permettent de visualiser le fondement et la pertinence théorique des codes générés par le chercheur. La fonction « Éditeur réseau », au sein du programme, permet d'afficher les relations et les rapports complexes entre les codes, les citations, les mémos et autres entités. Ensuite, l'outil « Familles » propose un méta-classement permettant de rassembler codes et mémos autour d'une idée principale. Grâce à cette étape de catégorisation, le chercheur peut, de façon organisée, en mobilisant des connaissances, inférer un sens plus général, plus abstrait à un corpus d'éléments déjà codés (Burnard, 1991). La catégorisation est un processus systématique et créatif, qui demande beaucoup de temps et d'attention pour lire ou écouter à plusieurs reprises les matériaux recueillis, les « morceaux » de données, mots, phrases, paragraphes... Le but est de pouvoir identifier différences et similitudes dans le corpus, et de mettre en évidence les phénomènes pertinents, afin de cerner et comprendre des concepts ou d'en développer de nouveaux (Morgan et Smircich, 1980 ; Westbrook, 1994).

Cette étape de catégorisation peut être déductive ou inductive (Hlady Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). Dans le premier cas, le chercheur part de catégories prédéfinies issues de la littérature scientifique en lien avec son sujet de recherche. Dans le second cas, les catégories émergent à partir des données recueillies et sont ensuite reliées au cadre théorique propre aux thèmes étudiés. Dans notre étude, nous avons utilisé la seconde catégorisation, inductive, notre souhait étant d'écouter et de percevoir les thématiques et les problématiques émergeant du discours des personnes interviewées.

Notre analyse des entretiens a donc été effectuée de la manière suivante :

- Codification de tous les entretiens à partir des enregistrements dactylographiés, en première instance, par la création des codes les mieux adaptés au contenu des

phrases. Analyse et « rupture » du texte de manière à identifier les ponts-clés qui serviront ensuite à la catégorisation.

- Recodification des entretiens de manière à mettre en lumière un ensemble systématique de codes.
- Analyse des codes à la recherche des distinctions et critères génératifs, c'est-à-dire ceux qui sont à la base et qui permettent de proposer les affirmations apparaissant dans le discours. Souvenons-nous de l'argument initial de ce sous-chapitre : c'est sur les concepts propres aux acteurs que repose la pratique de recherche qualitative, et ce sont eux qui doivent ensuite orienter l'argumentation.
- Définition de phrases de base à partir desquelles sont établis les concepts. Les concepts sont utilisés pour édifier et orienter une pratique (fixer les règles du jeu, si nous reprenons la métaphore initiale). Ces phrases génératives sont celles qui orienteront la présentation des résultats.
- Développement des catégories et des relations entre catégories permettant de mettre en lumière la possible présence d'interactions symboliques<sup>26</sup>. Les types de relation peuvent être multiples et sont généralement proposés par le logiciel, mais peuvent aussi être créés par le chercheur, par exemple « contient », « confirme », « est associé à », « fait partie de », « permet » « contredit ».
- Analyse et exposition de l'effet des phrases de base sur le reste du discours, et de la manière dont elles permettent d'ordonner, de mettre en relation et d'appréhender son contenu, puis d'interpréter les résultats.

Selon Philippe Wanlin (2006), citant Robert et Bouillaguet, (1997, p. 31), cette interprétation consiste à « prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié. » Cette phase de l'analyse de contenu est certainement la plus intéressante puisqu'elle permet, d'une part, d'évaluer la fécondité du dispositif et, d'autre part, la valeur des hypothèses.

---

<sup>26</sup> L'interactionnisme symbolique est un courant de pensée de la sociologie qui analyse la société comme le produit de l'interaction entre les individus qui la composent. Ce courant s'est développé aux États-Unis au milieu du XX<sup>e</sup> siècle à partir des travaux de l'université de Chicago, en empruntant à différents domaines : psychologie, anthropologie, sociologie et sciences de l'information. Selon David Le Breton (2004, p. 46) : « Pour l'interactionnisme, l'individu est un acteur interagissant avec les éléments sociaux et non un agent passif subissant de plein fouet les structures sociales à cause de son habitus ou de la "force" du système ou de sa culture d'appartenance. »

Ce processus permet d'unir systématiquement la construction de codes et de catégories grâce à ATLAS.ti et les préoccupations théoriques à l'origine de l'approche qualitative. Naturellement, comme dans toute recherche, se pose la question de la validité des conclusions obtenues : jusqu'à quel point les résultats reflètent-ils bien le phénomène étudié ? Parmi les critères de validation choisis, nous avons demandé à une quinzaine de personnes interviewées, experts et dirigeants de PME, si elles se reconnaissaient dans les propos et les résultats obtenus (Hlady Rispal et Jouison-Laffitte, 2015). Ce critère d'acceptation interne nous a semblé important, car nous souhaitons être fidèle aux propos des locuteurs et éviter les biais cognitifs sous-jacents à notre propre regard, nos projections, conscientes ou inconscientes (Westbrook, 1994), liées à notre expérience d'enseignant et de consultant d'une vingtaine d'années auprès de centaines d'entreprises chiliennes ou internationales. À l'unanimité, les personnes consultées pour relire les résultats se sont reconnues dans les propos et ont acquiescé aux conclusions présentées. Même quand ces propos émanaient d'autres personnes et exprimaient un avis divergent, ils les reconnaissaient comme valides et importants dans une analyse globale de la problématique des PME chiliennes.

Un autre critère de validité, le niveau de saturation, a aussi permis de vérifier en partie la pertinence de l'analyse réalisée. Après la codification et la catégorisation d'une dizaine d'experts et d'une trentaine de dirigeants de PME, nous nous sommes aperçus de la répétition de propos, de concepts, parfois même de phrases qui se répétaient presque mot à mot, notamment pour des questions liées au rapport à la banque et au monde du *retail*. Enfin, nous sommes conscients que les résultats obtenus ne sont pas une fin en soi, mais plutôt le reflet de l'état dans lequel se trouve à un moment donné l'ensemble des personnes qui ont participé aux entretiens. Ces données peuvent varier dans le temps et, naturellement, avec l'échantillon choisi.

#### **4.3.6. Consentement libre et éclairé**

Selon Max Dauchet, professeur émérite de l'université de Lille et président de la CERNA<sup>27</sup>, « les notions de morale, d'éthique, de déontologie et de droit ont en commun de faire référence au bien et au mal et de servir à l'édification de règles de conduite, de

---

<sup>27</sup> CERNA, Commission de réflexion sur l'éthique de la recherche en sciences et technologies du numérique d'Allistene (l'Alliance des sciences et technologies du numérique). <https://www.allistene.fr/cerna-2/> (consulté le 21 avril 2019)

normes et de lois. L'éthique, en tant que science de la morale, s'attache à définir les fondements, à nourrir une réflexion sur les principes. La déontologie est un ensemble de règles, s'inspirant notamment de réflexions éthiques, dont se dote une profession pour régir son fonctionnement au regard de sa mission ».

Dans ce cadre, toute recherche impliquant la participation active d'individus doit être conduite avec le consentement libre et éclairé des personnes concernées. Le consentement doit être libre, c'est-à-dire sans contrainte ou pression aucune sur la personne, et éclairé, c'est-à-dire précédé d'une information permettant de comprendre l'objet de l'étude et la nature de la participation de la personne qui est invitée à contribuer à la recherche. De même, doivent apparaître l'identité du ou des responsables de la recherche et les institutions concernées, ainsi que les modalités de confidentialité liées à l'étude. Le consentement constitue un processus en soi, il ne s'agit pas seulement d'un formulaire à signer. Dans ce document<sup>28</sup>, l'information doit être formulée de manière compréhensible et de façon à permettre aux personnes invitées de décider si elles acceptent de prendre part au projet de recherche à titre de participants. De même, les personnes doivent savoir qu'elles peuvent se rétracter à tout moment de l'expérience ou de la recherche, et que leur refus ou retrait n'entraîne aucune conséquence fâcheuse pour elles-mêmes ou autrui.

Ayant exposé nos orientations et choix méthodologiques pour l'analyse qualitative, nous allons maintenant présenter la méthodologie quantitative qui a guidé une partie de notre recherche dans le cadre de l'Enquête Nationale PME.

---

<sup>28</sup> Pour information, nous joignons en annexe (tome II, p. 23) le texte du consentement éclairé utilisé lors de nos entretiens au Chili avec les experts et les dirigeants des PME. Le consentement a été signé en deux exemplaires, l'un restant en possession de la personne interviewée.

## 4.4. Méthodologie quantitative

Pour aborder notre sujet de recherche, nous utilisons aussi, comme nous l'avons évoqué antérieurement, une méthodologie quantitative fondée sur l'utilisation des statistiques<sup>29</sup>. Cette branche des mathématiques désigne la collecte, l'analyse, le traitement et l'interprétation de données quantifiables ainsi que la présentation compréhensible des résultats de ces opérations. On distingue principalement deux sous-branches :

- La statistique descriptive, qui a pour objet de décrire les données étudiées à l'aide de moyens appropriés, qu'ils correspondent à des valeurs calculées (pourcentage, moyenne, médiane, écart-type, quartile, etc.) ou à des représentations graphiques (histogramme, camembert, par exemple).
- La statistique inférentielle, qui a pour objet de réaliser des estimations et des prévisions à partir d'un sous-ensemble de la population. Un des postulats de base de cette sous-branche est que « les caractéristiques de l'échantillon reflètent et décrivent, avec une certaine marge d'erreur, celles de la population globale ». On suppose donc les caractéristiques de cette population à partir d'un échantillon de ce même groupe. Cette méthodologie permet aussi de tester des hypothèses, par exemple en comparant une hypothèse nulle ou hypothèse à rejeter ( $H_0$ ) *versus* l'hypothèse alternative<sup>30</sup> ( $H_1$ ) ainsi que nous le détaillerons plus loin.

Comme le souligne Alain Baccini (2010), « d'un point de vue méthodologique, on notera que la statistique descriptive précède en général la statistique inférentielle dans une démarche de traitement de données : ces deux aspects de la statistique se complètent bien plus qu'ils ne s'opposent ».

Ce sous-chapitre présente les principales étapes du développement et de la réalisation de l'Enquête Nationale PME. Dans la première section, nous décrivons l'univers et l'échantillon, dans la deuxième, les techniques de collecte de données, et dans la troisième, le procédé de création du questionnaire en ligne. Ensuite, nous détaillerons les techniques de statistiques descriptives puis inférentielles que nous avons utilisées pour contribuer à l'analyse des résultats de l'enquête en ligne.

---

<sup>29</sup> Du latin *status*, « état ».

<sup>30</sup> Parfois appelée « contre-hypothèse ».



#### **4.4.1. Univers et échantillonnage de l'étude**

En théorie, le champ de notre étude couvre l'ensemble des PME du Chili, notre intérêt premier étant de mieux connaître et comprendre les problématiques qu'elles rencontrent et la manière dont elles contribuent au développement du pays. Cependant, ne pouvant avoir accès concrètement à toute la population des PME chiliennes, qu'elles soient formelles ou avec des degrés d'informalité plus ou moins élevés, nous avons dû avoir recours à un échantillonnage nous permettant d'accéder à un ensemble d'informations que nous avons souhaité le plus représentatif possible. C'est pour cela que nous avons choisi un échantillonnage de convenance et par participation volontaire.

L'Enquête Nationale PME a été réalisée en ligne, ce qui implique que toutes les PME ayant reçu l'invitation à participer à l'enquête étaient libres d'y répondre ou non. Par conséquent, notre échantillon correspond à l'ensemble des PME qui, parmi toutes celles qui ont reçu l'enquête, ont choisi d'y répondre. Considérant donc qu'il s'agit d'une participation volontaire, l'enquête reflète l'intérêt des PME pour le sujet traité.

Ainsi, ces PME n'ont pas été sélectionnées grâce à une méthode probabiliste, mais plutôt par le fait qu'elles représentaient la meilleure option en termes d'accessibilité et de proximité. De plus, elles faisaient partie de la population directement visée dans cette recherche.

Dans notre cas, nous avons souhaité que l'échantillonnage puisse offrir des caractéristiques proches de celles de la population théorique étudiée. Pour ce faire, l'enquête a été envoyée à un grand nombre de PME chiliennes, réparties sur l'ensemble du territoire et dans différents secteurs de l'économie nationale. Ainsi, la persévérance dans les envois en ligne et l'amplitude du réseau de contacts nous permettent de penser que cette enquête de participation volontaire peut nous apporter une information assez représentative de l'ensemble de la population des PME formelles.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un échantillonnage probabiliste, nous tenterons d'établir des inférences à partir des résultats de l'enquête. Ceux-ci ne pourront certes pas être utilisés comme généralisation à valeur statistique des conclusions finales sur notre population ou secteur, car l'échantillonnage n'a pas été calculé avec des pourcentages de confiance et d'erreur, mais ils nous donneront une vision générale de la perception des dirigeants et, par là même, de la situation des PME au Chili. Ces résultats nous permettront probablement de dégager des pistes de travail pour réaliser d'autres études plus poussées à l'avenir.

L'échantillonnage de convenance et par participation volontaire (*volunteer sampling*) est une méthode couramment utilisée dans les recherches sur les entreprises, que ce soit dans les organisations internationales (OCDE, 2013b) ou la recherche scientifique (Diamantopoulos et Kakkos, 2007 ; Boehe et Barin Cruz, 2010). Et, bien que la représentativité de l'échantillonnage par participation volontaire dépende de la décision de l'enquêteur, de la durée de l'étude et des ressources disponibles, nous utiliserons ci-dessous la méthode de l'échantillonnage aléatoire simple pour avoir une idée générale de la taille souhaitée pour notre échantillon.

#### **4.4.2. Taille de l'échantillon dans le cadre de la méthodologie d'échantillonnage aléatoire simple**

Pour avoir une approximation et déterminer le volume de PME qui doit être étudié pour que les résultats obtenus soient représentatifs de la population globale, nous avons eu recours à la méthodologie de calcul proposée dans le cadre de l'échantillonnage aléatoire simple (EAS). Cette méthodologie est considérée comme la méthode d'échantillonnage aléatoire de base, elle est applicable à tout type de situation où il n'y a pas suffisamment d'informations disponibles sur les caractéristiques et la structure de la population. Ainsi, un échantillonnage EAS directement réalisé sur la population, sujet cible, assure que chaque participant dispose de la même probabilité de sélection (Eurostat, 2008).

Nous avons aussi voulu ancrer la représentativité de notre échantillon en veillant à inclure des PME de toutes les régions du Chili, grâce à un échantillon stratifié. En effet, l'échantillonnage stratifié permet de cibler une population divisée en différentes strates qui ne se superposent pas. Cette méthodologie est appliquée pour diverses raisons telles que : 1. des raisons administratives (un pays constitué de différentes régions qui ne se superposent pas), 2. une plus grande flexibilité pour utiliser des données auxiliaires pour l'échantillonnage et les estimations, 3. une possible amélioration de l'efficacité si chaque strate est homogène à la variation des variables étudiées, 4. la garantie de la représentation de petites sous-populations, par exemple les différentes régions d'un pays (Eurostat, 2008).

Pour calculer la taille d'un échantillonnage aléatoire simple, et d'après Ardilly (2006), nous avons utilisés les équations suivantes :

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}, \text{ et } n_0 = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Dans notre cas :

- $N$  = quantité totale de PME enregistrées au Service des impôts en 2016 (chiffres de 2015) ;
- $e$  = erreur standard de l'estimation<sup>31</sup> ;
- $p$  = proportion de PME présentant une caractéristique spécifique (s'il n'y a pas d'information disponible, on utilisera 0,5) ;
- $q = 1 - p$ .
- $z$  = statistique obtenue à partir de la table de la loi normale standard reposant sur la confiance (caractère significatif) nécessaire pour estimer la taille de l'échantillonnage.

Les données utilisées pour un calcul optimal du volume de l'échantillonnage sont :

- $N1 = 212\ 342$  PME (PME formelles déclarées au Service des impôts, chiffres de 2015 obtenus en 2016) ;
- $N2 = 424\ 684$  PME (Test hypothétique  $N$  dupliqué)<sup>32</sup> ;
- $e = 0,03$
- $p = 0,5$
- $q = 0,5$
- $z = \text{statistique utilisant } 98\ \% \text{ de confiance} \rightarrow z = 2,33$

Avec les valeurs indiquées, on calculera la taille de l'échantillon pour les différentes populations avec les niveaux de confiance et d'erreur standards choisis pour cette étude.

---

<sup>31</sup> L'erreur standard de 0,03 est le niveau habituel utilisé dans de nombreuses enquêtes publiques.

<sup>32</sup> Nous avons souhaité faire un calcul hypothétique d'une population beaucoup plus grande de PME pour observer la variabilité de la taille de l'échantillon à utiliser. On peut observer qu'en dupliquant la taille de l'échantillon, la quantité de PME sur lesquelles enquêter varie très peu.

Calcul 1 : PME déclarées, calcul avec 98 % de confiance et erreur de 0,03

Pour réaliser le calcul 1, on considérera que  $N1 = 212\,342$  PME, équivalent au total des PME publié par le Service des impôts en 2015 (PME formelles).

$$n_0 = \frac{(2,33)^2 0,5 \cdot 0,5}{(0,03)^2} = 1\,508,0278 \rightarrow n = \frac{1\,508,0278}{1 + \frac{(1\,508,0278 - 1)}{212\,342}} = 1\,497,400$$

$$\approx 1\,498$$

Ainsi, dans le cas d'un échantillonnage aléatoire simple, il faudrait un échantillon de 1 498 PME pour réaliser une étude avec 98 % de confiance et une erreur standard de 0,03.

Considérons le décompte suivant en fonction des données fournies par le Service des impôts chilien :

- 184 654 de petites entreprises, correspondant à 86,96 % du total des PME ;
- 27 688 de moyennes entreprises, correspondant à 13,04 % du total des PME.

La quantité de PME à considérer pour le calcul 1 se répartit ainsi :

**Tableau 4.2. Nombre de PME à échantillonner si N1**

Type d'entreprise	Nombre de PME déclarées	Pourcentage de PME	Nombre de PME à échantillonner
<b>Petites entreprises</b>	184 654	86,96 %	1 303
<b>Moyennes entreprises</b>	27 688	13,04 %	195
<b>Total</b>	<b>212 342</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1 498</b>

**Calcul 2 : Duplication du nombre de PME, calcul avec 98 % de confiance et erreur de 0,03**

Pour réaliser le calcul 2, on considérera que  $N2 = 424\,684$  PME, équivalent au total des PME enregistrées au Service des impôts et une population hypothétique de PME équivalente en nombre.

$$n_0 = \frac{(2,33)^2 0,5 0,5}{(0,03)^2} = 1 508,0278 \rightarrow n = \frac{1 508,0278}{1 + \frac{(1 508,0278 - 1)}{424 684}} = 1 508,0242$$

$$\approx 1 509$$

Ainsi, dans le cas d'un échantillonnage aléatoire simple, il faudrait un échantillon de 1 509 PME pour réaliser une étude avec 98 % de confiance et une erreur standard de 0,03. Si l'on considère la même répartition de petites et moyennes entreprises que dans le calcul 1, la quantité de PME à considérer pour le calcul 2 se répartit ainsi :

**Tableau 4.3. Nombre de PME à échantillonner si N2**

Type d'entreprise	Nombre de PME formelles et estimation informelles	Pourcentage de PME	Nombre de PME à échantillonner
Petites entreprises	369 305	86,96 %	1 312
Moyennes entreprises	55 379	13,04 %	197
<b>Total</b>	<b>424 684</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1 509</b>

La quantité totale (1 509) est assez proche du calcul numéro 1 pour les PME formelles (1 498).

### Calcul 3 : Nombre de PME à échantillonner par région

Finalement, le calcul 3 correspond au décompte du calcul 1 par région, c'est-à-dire la quantité de PME formelles à échantillonner dans chaque région du Chili.

**Tableau 4.4. Distribution de l'échantillon stratifié**

Région	Nombre de PME déclarées	Pourcentage de PME	Nombre de PME à échantillonner (arrondi)
<b>I. Tarapacá</b>	4 068	1,92 %	29
<b>II. Antofagasta</b>	6 979	3,29 %	49
<b>III. Atacama</b>	2 937	1,38 %	21

Région	Nombre de PME déclarées	Pourcentage de PME	Nombre de PME à échantillonner (arrondi)
<b>IV. Coquimbo</b>	6 507	3,06 %	46
<b>V. Valparaíso</b>	18 872	8,89 %	133
<b>VI. Libertador Bernardo O'Higgins</b>	9 652	4,55 %	68
<b>VII. Maule</b>	10 875	5,12 %	77
<b>VIII. Bío Bío</b>	18 318	8,63 %	129
<b>IX. Araucanía</b>	8 077	3,80 %	57
<b>X. Los Lagos</b>	9 691	4,56 %	68
<b>XI. Aysén</b>	1 160	0,55 %	8
<b>XII. Magallanes, Antártica</b>	2 412	1,14 %	17
<b>XIII. Région Metropolitana</b>	107 237	50,50 %	757
<b>XIV. De los Ríos</b>	3 464	1,63 %	24
<b>XV. Arica Parinacota</b>	2 021	0,95 %	14
<b>Sans information</b>	72	0,03 %	1
<b>Total</b>	<b>212 342</b>	<b>100,00 %</b>	<b>1 498</b>

D'après les calculs ci-dessus effectués selon la méthodologie de l'échantillonnage aléatoire simple, nous sommes invités à considérer une quantité de 1 498 PME réparties dans toutes les régions du Chili. Selon cette méthode, nous aurions des résultats statistiquement représentatifs avec 98 % de confiance et une erreur standard de 0,03. Dans notre cas, les résultats que nous obtiendrons seront seulement indicatifs, car l'échantillonnage utilisé dans cette étude est non probabiliste.

### 4.4.3. Techniques de collecte de données

Pour sélectionner la technique de collecte de données, nous avons pris en considération différents éléments. En effet, il nous fallait une modalité qui :

- permettrait une couverture nationale des PME chiliennes ;
- prendrait en considération les horaires des propriétaires des PME et qui soit réalisable en fonction du temps et des ressources disponibles ;
- répondrait aux exigences méthodologiques essentielles propres à une recherche scientifique.

Une des méthodes remplissant toutes ces conditions est l'enquête en ligne. Compte tenu des ressources existantes, une prospection nationale réalisée par des enquêteurs, en contact physique ou téléphonique, ne nous a pas semblé viable, raison pour laquelle nous avons opté pour la réalisation d'une enquête en ligne auto-administrée.

Au-delà du coût et de la logistique à déployer pour envoyer des enquêteurs dans toutes les régions du Chili, il aurait fallu ajouter les problèmes d'horaires pour les entretiens et la réception des réponses : les propriétaires de PME ne sont pas disponibles en permanence et les plages horaires dont ils disposent pour répondre sont brèves et souvent espacées entre elles. L'expérience des entrevues qualitatives indique que les meilleures heures de contact sont le début et la fin de la journée de travail<sup>33</sup>, ce qui réduit considérablement le temps disponible pour des entretiens massifs au niveau national.

Les enquêtes auto-administrées peuvent être réalisées par courrier ou en ligne. L'enquête par courrier a certes un avantage quant à la couverture, mais cela ne semble pas crucial aujourd'hui : l'accès à Internet, de chez soi, dans l'entreprise ou par téléphone mobile, ne présente pas de problème substantiel pour les PME du secteur formel. L'aspect le plus complexe est peut-être le manque de familiarité avec l'usage d'Internet chez certains propriétaires de PME plus âgés, mais cela est également contournable. Les données indiquent que les impôts sont payés presque exclusivement en ligne, surtout depuis 2016 avec la mise en place obligatoire de la facturation

---

<sup>33</sup> Dans certains cas, les personnes interrogées sont disponibles aussi à l'heure du déjeuner, mais les propriétaires de PME utilisent souvent ce moment pour des activités liées à l'entreprise, par exemple un déjeuner-réunion de travail ou des démarches administratives.

électronique. De plus, les appels d'offres lancés par l'État sont également réalisés en ligne et de plus en plus de PME cherchent à y participer.

Les avantages de l'enquête en ligne plutôt que par courrier sont son plus faible coût et la disponibilité permanente des données, au contraire d'un papier qui peut s'égarer. En général, les enquêtes par courrier sont peu utilisées au Chili. Les données en ligne peuvent ensuite être tabulées et analysées plus facilement *via* des logiciels tels que SPSS, R (The R Project) ou Stata.

Choisir un système de collecte de données auto-administrée implique la prise en considération de divers éléments, comme l'élaboration d'un questionnaire et le taux de réponse attendu.

- Élaboration d'un questionnaire. Comme il n'y a pas d'enquêteur présent pour expliquer les questions ou modérer l'enquête, le questionnaire doit être clair et facilement compréhensible par les personnes qui le reçoivent (Statistique Canada, 2003 ; Lozar Manfreda et Vehovar, 2008). Par ailleurs, il faut aussi veiller à la rédaction, au style des phrases et des questions ainsi qu'à la présentation générale, car il ne faut pas négliger le fait que la formulation des questions affecte en partie les réponses (Leeuw *et al.*, 2008). La situation la plus connue est la différence entre les présentations orales et visuelles dans le cas de questionnaires à choix multiples. S'il s'agit d'une présentation visuelle, ce qui est le cas des enquêtes auto-administrées, les personnes ont tendance à choisir les premières alternatives proposées tandis que, dans le cas de présentation orale, ils sélectionnent plutôt les dernières. Pour faciliter les réponses, il faut respecter deux règles concrètes :

- a) Élaborer des questionnaires relativement courts : un questionnaire trop long, exigeant un investissement temporel important, tend à provoquer un rejet (Roszkowski et Bean, 1990). De plus, s'il s'agit d'un questionnaire en ligne, il faut donner l'impression que la réponse ne prendra pas trop de temps, sachant, de surcroît, que l'ensemble du questionnaire n'est pas nécessairement visible au début (Deutskens *et al.*, 2004). Pour cela, il est souhaitable d'utiliser des indicateurs de progrès.
- b) Élaborer des questionnaires simples : un questionnaire difficile à comprendre affecte le taux de réponse. Il est aussi important de considérer que l'ambiguïté du langage quotidien peut constituer une barrière problématique en matière de validité (Fowler et Cosenza, 2008), car il n'est pas toujours possible de s'assurer que toutes les personnes interrogées comprennent la



question de la même manière, ce qui serait idéal. Diverses études ont démontré que les concepts quotidiens tels que « travail » ou « famille » n'ont pas la même signification pour tout le monde. L'emploi de termes plus faciles à comprendre permet de limiter ce problème et d'assurer la clarté des questions. C'est d'ailleurs pour cette raison, comme nous le verrons plus loin, que nous avons eu recours à des « juges experts », puis réalisé des entretiens cognitifs pour évaluer les niveaux de compréhension du questionnaire et en améliorer l'ensemble.

Le taux de réponse d'une étude correspond à la proportion de réponses obtenues par rapport au nombre total d'envoi. Un faible taux de réponse affecte la qualité des résultats en augmentant le niveau d'erreur (Hesseldenz, 1976). De plus, et c'est élément préoccupant, il peut affecter la validité de l'étude, car la perte d'information par le fait que quelqu'un ne réponde pas à l'enquête, peut ne pas être aléatoire. Dans certains cas, cet élément ne peut être ignoré, surtout si le processus à l'origine de l'attrition est lié à la dimension à estimer. Les problèmes résultant d'autres processus d'attrition peuvent être résolus, par exemple en utilisant des pondérateurs, mais il n'est pas possible de déterminer à coup sûr quel est le processus qui se produit dans une enquête spécifique. Tout cela souligne l'importance d'un taux de réponse élevé, comme le soulignent et le recommandent Levy et Lemeshow (1999).

Quel taux de réponse peut-on espérer ? En moyenne, une enquête en tête-à-tête engendre un taux de réponse de 80 %, ce qui permet d'assurer une haute probabilité de validité des données (Dillman, 2000). Cependant, il faut souligner qu'il existe une tendance à l'attrition de l'échantillonnage dans les questionnaires en ligne, qui rend non viable le standard antérieur (Groves *et al.*, 2009). Les questionnaires en ligne présentent généralement des taux de réponse inférieurs, le pourcentage espéré étant entre 20 % et 50 % (Nulty, 2008).

Il s'agit donc de savoir si un niveau d'attrition de 50 % à 80 % permet de maintenir la validité des résultats. On ne peut répondre que partiellement à cette importante question. La comparaison des estimateurs produits par l'enquête avec les estimateurs valides déjà disponibles permettrait d'évaluer le niveau de distorsion des résultats, au moins pour les dimensions évaluées. Ainsi, la distribution des PME par ordre de taille peut être comparée à un estimateur déjà connu. Si elle en diffère, il est possible de réaliser une pondération, ce qui est également acceptable si la variable à l'origine de l'attrition apparaît par hasard (si ce n'est pas celle que l'on cherche à

estimer). Cependant, comme il a déjà été établi, il est impossible d'identifier avec précision le type d'attrition concerné. Considérant les niveaux d'attrition et puisque, en principe, les processus d'attrition peuvent être corrigés par hasard, les éventuels problèmes de validité sont acceptables. Il faut être attentif à un éventuel processus impossible à ignorer et à ses effets hypothétiques sur les résultats.

Pour augmenter le taux de réponse, la stratégie utilisée sera celle des rappels multiples et de l'insistance. Une stratégie commune consiste à utiliser des stimulants, comme la promesse d'un bénéfice pour les personnes qui prennent le temps de répondre. Dans notre cas, nous avons promis de mettre à disposition des personnes qui ont bien voulu répondre les analyses et résultats généraux de l'Enquête Nationale PME<sup>34</sup>.

Une autre stratégie utilisée pour les questionnaires auto-administrés consiste à multiplier les points de contact : il ne s'agit pas seulement d'envoyer un questionnaire, dans notre cas par e-mail, mais d'insister *via* des organismes reconnus comme Propyme, BancoEstado (Banque de l'État), afin d'inciter la personne à y répondre. C'est cette stratégie que nous avons aussi suivie.

#### **4.4.4. Création du questionnaire**

La création d'un questionnaire est un processus qui peut être complexe (Dillman, 2008). D'un côté, il faut choisir des questions allant dans le sens des objectifs de la recherche et, de l'autre, il faut essayer de s'assurer que les personnes interrogées les comprendront.

##### **4.4.4.1. Objectifs et questionnaire**

L'usage du questionnaire, comme peuvent l'être l'entretien et l'observation, est une méthode de recueillement d'informations en vue de comprendre et d'expliquer certains phénomènes. Cette méthode, généralement quantitative, s'applique le mieux à l'ensemble d'une population donnée ou à un échantillon qui doit permettre d'obtenir des données, des chiffres, permettant de limiter la subjectivité, du chercheur comme de l'étude, et ensuite de produire affirmations et inférences. Naturellement, il faut apporter une grande attention à la construction du questionnaire et à sa formulation.

---

<sup>34</sup> Un courrier de remerciement a été envoyé à toutes les personnes ayant répondu à l'enquête avec la mise à disposition d'un lien de téléchargement pour avoir accès aux résultats et recommandations.

Au moment d'analyser le rapport entre les objectifs de notre recherche et le questionnaire à élaborer, il est important de mentionner que notre étude, dans son ensemble, se fonde sur des travaux bibliographiques, des méthodologies qualitatives et quantitatives. Ainsi, pour ce qui concerne les objectifs, notre première approche vise à déterminer s'il existe une information préexistante et que nous pourrions exploiter pour avoir des éléments de réponses à nos hypothèses de recherche.

**Tableau 4.5. Analyse information pré existante**

<b>Objectifs généraux de notre recherche</b>	<b>Information disponible</b>
1. Analyser la conception des PME sur leur rôle et leur participation au développement du pays.	Il existe de nombreuses statistiques et études d'experts, mais peu donnent la parole aux dirigeants de PME.
2. Décrire leur perception de l'influence de l'État dans leurs activités et leur croissance.	L'État évalue régulièrement les programmes et les politiques. Au-delà des résultats statistiques, il sera intéressant de connaître la perception des PME quant à ces actions.
3. Identifier leurs croyances et leur façon d'appréhender les facteurs qui influencent la génération, le développement et la continuité de leurs entreprises.	L'information existe, mais elle sous-estime souvent l'impact des croyances et des perceptions sur le comportement des dirigeants.
4. Évaluer la perception de l'influence des politiques publiques et des pratiques d'innovation des PME en relation avec leur rôle comme acteurs du développement économique et social au Chili.	De nombreuses études existent sur les politiques publiques, mais les résultats de ces politiques sont souvent faibles ou partiels et l'on ne connaît pas la perception des PME dans leur ensemble de ces politiques.
<b>Objectifs spécifiques</b>	<b>Information disponible</b>
1. Identifier les principales lignes de transformation historique du Chili et leur influence sur les PME comme acteurs économiques et productifs.	L'information existe, mais elle est dispersée et insuffisante par rapport aux différents facteurs que l'on souhaite étudier (faits historiques, par exemple).
2. Identifier et analyser l'influence des facteurs politico-économiques présents dans le modèle de développement social et économique du Chili et les conséquences perçues par les PME comme acteurs économiques et productifs.	L'information existe quant au modèle de développement du Chili, mais elle est insuffisante pour établir la perception des PME quant à ce modèle.
3. Identifier l'auto-perception et l'auto-définition des PME.	De nombreuses définitions officielles existent pour les PME, mais pas d'auto-définition de la PME : comment se perçoit-elle, comment se définit-elle ?
4. Déterminer les facteurs au niveau national qui, selon les PME, affectent leur développement.	Nous souhaitons actualiser les études existantes qui déterminent les problématiques des PME quant à leur développement à travers cette recherche et donner la parole directement aux PME.
5. Mettre en évidence les principales institutions avec lesquelles les PME ont des relations et lesquelles de ces institutions semblent les plus valorisées par les PME.	L'information relative aux institutions ne permet pas en l'état d'identifier celles qui sont les plus valorisées par les PME.
6. Identifier ce que les PME entendent par	L'innovation est souvent un concept « fourre-

innovation et le rôle que joue cette dernière dans leurs possibilités de développement.

tout » et de nombreuses PME sont perdues quant à la compréhension de ce qu'est l'innovation et son possible rôle dans leur développement.

C'est donc à partir des informations disponibles ainsi que des objectifs généraux et spécifiques de notre étude que nous avons construit le questionnaire. C'est aussi à ce moment-là que nous avons pris la décision de nommer cette enquête en ligne *Encuesta Nacional Pymes* (Enquête Nationale PME), lui donnant ainsi un caractère « quasi officiel » traduisant l'ambition de pouvoir atteindre le plus grand nombre de PME sur toute l'étendue du territoire chilien, du désert d'Atacama au nord, de la Patagonie au sud et de l'île de Pâques<sup>35</sup> pour ses terres les plus éloignées.

#### 4.4.4.2. Révision de validité

L'importance de valider un questionnaire n'est plus à démontrer. En effet, un questionnaire mal construit et ne répondant pas aux exigences de la recherche scientifique ne pourra produire que des réponses hasardeuses et peu fiables (de Leeuw *et al.*, 2008). Plusieurs formes de validation des questionnaires existent :

- l'évaluation par des experts,
- les *focus groups*,
- les entrevues cognitives,
- la codification de comportement de l'intervieweur et le pré-test.

Considérant qu'il s'agit d'un questionnaire en ligne, il faut détecter avant tout les problèmes liés à la compréhension des questions, comme le recommandent Tourangeau *et al.* (2000). En effet, dans ce type d'enquête, la personne interrogée en ligne ne peut pas demander directement d'explication.

Les études ont démontré que l'évaluation des experts et les entretiens cognitifs<sup>36</sup> sont les outils qui permettent de détecter au mieux les problèmes de compréhension

---

<sup>35</sup> L'île de Pâques est un territoire chilien depuis septembre 1888. Dans le cadre de notre recherche, nous avons établi un partenariat avec la mairie de l'île et son maire, Pedro Edmunds Paoa, pour avoir accès aux PME de l'île qui n'étaient pas répertoriées dans les bases de données de nos partenaires du Chili continental.

<sup>36</sup> « Cognitive interviewing has emerged as one of the more prominent methods for identifying and correcting problems with survey questions. We define cognitive interviewing as the administration of draft survey questions while collecting additional verbal information about the survey responses, which is used to evaluate the quality of the response or to help determine

(Groves *et al.*, 2009). D'autres outils tels que la codification de comportement apportent aussi des informations importantes, mais requièrent la présence physique d'un intervieweur, ce qui, dans notre cas, n'était pas possible pour l'enquête en ligne.

Certaines études confirment qu'il est primordial d'incorporer ces stratégies dans la validation des questionnaires. Ainsi, Campanelli *et al.* (2016) considèrent que les entretiens cognitifs peuvent être utiles pour estimer la validité, par exemple dans le cas de questions accord/désaccord. Castillo-Díaz et Padilla (2013) ont utilisé des entretiens cognitifs pour évaluer des échelles psychologiques et ainsi analyser non seulement la compréhension des questions mais les possibles champs de réponse. Les *focus groups* peuvent être aussi utiles pour observer la compréhension mais, dans ce cas, il peut y avoir des influences et des biais cognitifs générés par la présence d'autres personnes lors de l'évaluation du questionnaire (Lozar Manfreda et Vehovar, 2008).

D'après les recherches, si ces outils permettent de détecter des failles, les suggestions de changement qu'ils indiquent ne contribuent pas toujours à rendre les questions plus valides. Le problème n'est en fait pas d'éliminer des questions, mais d'observer diverses phases dans la construction du questionnaire afin d'augmenter sa validité. Bien que l'entretien cognitif ait été en forte expansion depuis les années 1980, et qu'il existe un consensus sur le fait qu'il fournit une information utile, il faut être conscient de ce qu'il apporte. Comme le mentionnent Beatty et Willis (2007, p. 304), «l'entretien cognitif peut être moins approprié pour déterminer les “meilleures questions” que pour aider à prendre les “meilleures décisions” au moment de l'élaboration».

Ensuite, il est conseillé d'appliquer les outils suivants :

- a) la révision des experts : elle permet d'éliminer des questions en fonction des résultats de l'évaluation des experts, considérant que sera déclarée problématique toute question définie comme telle par au moins deux évaluateurs (DeMaio et Landreth, 2004) ;
- b) l'entrevue cognitive : elle permet de réaliser une série d'entrevues cognitives pour tester le questionnaire et évaluer les niveaux de compréhension des personnes. Parmi toutes les options possibles, il est plus simple d'avoir recours à

---

whether the question is generating the information that its author intends » (Beatty et Willis, 2007).

la paraphrase : les personnes interrogées répondent à la question telle qu'ils l'ont comprise (Groves *et al.*, 2009) ;

- c) la réalisation d'un pré-test : bien que le pré-test ne soit pas un outil de validation permettant de découvrir les problèmes de compréhension (car il n'y a que les réponses aux questions établies), il permet d'observer quelques problèmes éventuels : l'existence de nombreuses questions sans réponse implique *prima facie* des problèmes de validité, de même que des relations suspectes, comme des réponses relativement contradictoires. Dans ce cas, les questions problématiques doivent être éliminées ou modifiées dans le cas où leur maintien serait nécessaire.

Nous allons décrire maintenant chacune de ces trois étapes que nous avons réalisées pour la validation du questionnaire initial construit à partir de nos objectifs de recherche.

#### **a) La révision des experts**

En premier lieu, nous avons choisi un panel de six «juges experts» en fonction de plusieurs critères : leur formation académique (master ou doctorat), leur connaissance du monde de la PME (recherches réalisées antérieurement) et leur expérience concrète en lien avec les PME (participation active dans un ou plusieurs ministères, organisations publiques ou privées, direction de PME). Nous joignons en annexe (tome II, p. 25) le profil de ces experts.

Ces experts ont révisé le questionnaire initial et réalisé son évaluation en apportant des commentaires. Nous joignons en annexe (tome II, p. 27) le questionnaire initial proposé. Ensuite, lors d'un entretien, chaque expert nous a transmis sa recommandation finale. Les commentaires des experts nous ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- Les experts, sauf exception, analysent chaque question comme un bloc, la batterie comme un tout, et non item par item. Il est donc difficile de savoir si, selon eux, chaque question présente un problème de forme, d'énonciation, d'alternative de réponse, ou si le problème est lié au contenu de l'item dans le cadre de l'évaluation. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes entretenus post-évaluation avec chaque expert pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles certaines questions avaient été écartées.

- La stratégie générale de réponse est exhaustive : il s'agit d'établir toutes les dimensions d'un objet et d'interroger chacune de ces dimensions à plusieurs occasions (en distinguant habituellement « les PME » en général et « votre PME »). Mais il est peu probable que les personnes interrogées maîtrisent autant de dimensions, et il est vraisemblable qu'elles répondent en bloc à la question. D'où l'importance de proposer des questions courtes, précises, qui évitent de multiples dimensions au sein de la même phrase.
- Si les experts ont réalisé l'évaluation en bloc, c'est-à-dire en se penchant sur la phrase dans son ensemble, il est plausible que les personnes interrogées fassent de même.
- Le nombre initial de questions (chacune étant composée de plusieurs items spécifiques) était de 107. C'est très long pour une enquête en ligne, malgré les subdivisions.
- En plus de l'élimination de certaines questions, les évaluateurs ont suggéré la diminution du nombre d'items dans chaque batterie de questions.
- Il a été suggéré également de choisir entre « les PME » et « votre PME ». La distinction peut en effet se faire dans quelques rubriques, mais elle devient lassante si elle est systématique.
- Au niveau du stress cognitif et de la fatigue liée à la longueur du questionnaire, il faut noter que, à mesure que l'on avance, le nombre de questions considérées comme problématiques diminue, bien que rien ne permette de penser que les premières questions aient une qualité différente des dernières. Cela est peut-être dû au fait que, au début de l'évaluation, il y a un haut niveau de concentration, qui baisse à mesure que l'on avance. En général, les experts ont pris entre 1 h 15 et 1 h 45 pour évaluer le questionnaire.

À partir des suggestions des cinq experts, nous avons établi une nouvelle version du questionnaire, veillant à ce que les objectifs de notre recherche puissent être couverts de manière satisfaisante, même en réduisant le nombre de questions proposées.

## **b) Les entrevues cognitives**

L'entrevue cognitive<sup>37</sup> ou « penser tout haut » est une méthode spécialement conçue pour dévoiler les processus de réflexion de l'interviewé en répondant à une question d'enquête, en couvrant ainsi les quatre étapes cognitives que sont la compréhension, le rappel, le jugement et la réponse (Campanelli, 2008). Cette méthode apparaît comme l'une des plus importantes pour identifier et corriger les problèmes potentiels que peuvent présenter les questions d'une enquête (Beatty et Willis, 2007). De ce fait, l'entrevue cognitive se présente comme un instrument très utile pour améliorer la fiabilité et la validité des enquêtes appliquées lors de projets de recherche (Desimone et Le Floch, 2004).

Étant donné l'importance et la pertinence de cette méthode, et après la révision des experts précédemment décrite, nous avons réalisé une étude de onze entrevues cognitives avec des dirigeants de PME pour évaluer le questionnaire. Cette phase a été particulièrement intéressante dans la mesure où elle nous a permis de tester en direct l'impact et la compréhension des questions, mais aussi de voir le grand intérêt des dirigeants de PME pour notre démarche. En effet, le seul fait de se sentir écoutés, considérés, voire compris, a généré durant les entrevues cognitives une réelle volonté de participer à cette Enquête Nationale PME.

Le tableau suivant résume les principaux commentaires des personnes interrogées, ainsi que les possibles difficultés de compréhension, le rejet de certaines questions ou les éventuelles interprétations différentes. La demande de répétition de la question est considérée comme un indicateur de difficulté, de même que de longues pauses ou l'absence de réponse immédiate.

---

<sup>37</sup> Une autre forme d'entrevue cognitive est celle décrite, entre autres, par Fisher et Geiselman (1992) dans le cadre de l'interrogation de témoins visuels. Cette méthode a été particulièrement utilisée par la police pour accéder à la mémoire des témoins ou des victimes.



**Tableau 4.6. Principaux commentaires des personnes interrogées**

Questions résumées	Commentaires des personnes interrogées (difficultés de compréhension ou situations particulières)
1) Selon vous, le développement économique récent du pays est (choisir alternative) ALternative 1 ou ALT 2 ?	Ce qui importe, ce sont les catégories intermédiaires. Le contexte est nécessaire pour mieux comprendre la question.
2) Comment évaluez-vous la participation ou le rôle des PME dans les différentes dimensions du progrès social du pays ? Répondez sur une échelle de 1 (très important) à 5 (sans importance).	L'apport des PME est souvent assimilé à source d'emplois. La question est difficile à comprendre (la personne marque un temps pour répondre). En général, la question est comprise comme situation de la PME (apport à l'accès à la richesse, ce que la PME apporte à son propriétaire). « Développement humain » est compris comme « développement de la personne ». La question n'est pas saisie comme importance de la PME. L'expression « création de richesse » est mal comprise : s'agit-il de richesse pour les PME ? Le terme « consommation » n'est pas clair : consommation de qui ? « Développement humain » n'est pas compris comme capital intellectuel (mais comme ressource humaine). « Bien-être social » est compris comme soutien aux travailleurs de la PME. Le progrès social n'est pas compris comme applicable à toutes les PME (vision depuis sa PME).
3) Considérez-vous le modèle économique du pays dans les dernières décennies comme ALT 1 ou ALT 2 ?	Les catégories intermédiaires paraissent centrales. La réponse semble étroitement associée au thème du gouvernement. L'important dans les options proposées est adéquat ou inadéquat avec une échelle intermédiaire.
4) Évaluez-vous l'impact du modèle économique pour les PME du pays comme ALT 1 ou ALT 2 ?	La question sur « les PME » et « votre PME » est perçue comme une redondance.
5) Évaluez-vous l'impact du modèle économique pour votre	La question importante n'est pas le niveau de l'impact, mais s'il est favorable ou défavorable. La question de l'impact

<b>Questions résumées</b>	<b>Commentaires des personnes interrogées (difficultés de compréhension ou situations particulières)</b>
PME en particulier comme ALT 1 ou ALT 2 ?	semble inadéquate. Il semble difficile de penser par rapport à sa PME. La question est intéressante, mais pose problème de compréhension.
6) Comment évaluez-vous le rapport des PME du pays avec le système bancaire et les institutions financières, ALT 1 ou ALT 2 ?	Les différentes formes (suffisant/adéquat, etc.) devraient se résumer à bon ou mauvais. Mieux vaut utiliser favorable/défavorable avec plus d'alternatives de réponse. Que signifie adéquat/inadéquat ?
7) Comment évaluez-vous le rapport de votre PME avec le système bancaire et les institutions financières, ALT 1 ou ALT 2 ?	Le système bancaire et les institutions financières se réfèrent-ils au marché ? Question pertinente, mais peu précise. Il vaut mieux parler de « votre banque ». Plus concret.
8) Comment évaluez-vous les régulations existant dans le pays quant aux rapports des PME avec le système bancaire et les institutions financières, ALT 1 ou ALT 2 ?	Le terme « régulations » n'est pas clair, il est compris comme règles du système bancaire ou comme régulation des PME. Le concept de justice est trop relatif. Il faudrait interroger sur la flexibilité. La régulation est comprise comme appliquée au modèle en général. La question doit être plus spécifique.
9) Comment évaluez-vous le rôle de l'État et des entités publiques dans ce rapport, ALT 1 ou ALT 2 ?	« Ce rapport » n'est pas clair. La question souhaitée porterait sur les bénéficiaires. Au moins trois personnes comprennent qu'il s'agit du rapport État/PME (avec l'État apparaît le thème de la régulation).
10) Comment évaluez-vous le rôle des entités privées dans ce rapport, ALT 1 ou ALT 2 ?	Si personne ne me soutient, ça ne me concerne pas. La question n'est pas claire (soutien entre PME, soutien du système ?)
11) Parmi ces instruments financiers disponibles dans le pays, lesquels utilisez ou a utilisé votre PME ? (choisir les trois plus importants)	Il y a trop d'alternatives disponibles. « L'enquête est très longue. » Cela se réfère plus à la banque qu'à d'autres choses (comme les crédits Corfo, etc.)

Questions résumées	Commentaires des personnes interrogées (difficultés de compréhension ou situations particulières)
12) Comment évaluez-vous l'accès des PME aux instruments et services des banques et institutions financières du pays, ALT 1 ou ALT 2 ?	Que veut dire « accès facile » ? Rapide ? Que signifie « contrôlable ou incontrôlable » ?
13) Comment évaluez-vous l'accès de votre PME aux instruments et services des banques et institutions financières du pays, ALT 1 ou ALT 2 ?	« Usage fréquent » est très vaste. La personne demande de répéter la question. Il manque le pourquoi, « c'est comme donner des statistiques ».
14) Comment évaluez-vous les relations commerciales entre les PME nationales et d'autres acteurs de plus grande taille dans l'industrie du <i>retail</i> , comme les supermarchés ou les grands magasins du pays, ALT 1 ou ALT 2 ?	« Favorable » ou « défavorable » est équivalent à d'autres formes. Mieux vaut dire « bonne » ou « mauvaise », « suffisant » ou « insuffisant ». La personne demande de répéter la question. « Relations commerciales » signifie « conditions de paiement » ? Mieux vaut dire « adéquat ou inadéquat ».
15) Comment évaluez-vous les relations commerciales entre votre PME et d'autres acteurs de plus grande taille dans l'industrie du <i>retail</i> , comme les supermarchés ou les grands magasins du pays, ALT 1 ou ALT 2 ?	Mieux vaut dire « bonne » ou « mauvaise », « suffisant » ou « insuffisant ». Question qui génère souvent un grand intérêt et ouvre même une volonté de débat à ce sujet. Parler de « ma PME » semble plus aisé que de parler « des PME » en général.
16) Comment évaluez-vous les rapports de dépendance des PME nationales et leurs clients et fournisseurs dans l'industrie du <i>retail</i> , comme les	« Rapports de dépendance » n'est pas clair. La rédaction est très complexe, « on tourne autour du pot ». Il y a plusieurs questions sur la même chose. Cela inclut-il la partie financière et les paiements ? La personne demande de répéter la question. Quel est le contexte ? De quoi parle-t-

Questions résumées	Commentaires des personnes interrogées (difficultés de compréhension ou situations particulières)
supermarchés ou les grands magasins du pays, ALT 1 ou ALT 2 ?	on ? Quel est le rapport entre les trois acteurs (PME, clients, fournisseurs) ?
17) Comment évaluez-vous les rapports de dépendance entre les PME et leurs clients et les fournisseurs dans l'industrie du <i>retail</i> , comme les supermarchés ou les grands magasins du pays, ALT 1 ou ALT 2 ?	Mêmes remarques que pour la question 16.
18) Quels facteurs politiques ont eu de l'importance dans le développement des PME dans le pays ?	« Facteurs politiques » est compris comme rapports avec les hommes politiques (présidents, sénateurs, députés, etc.). « Politique » est très large, compris comme être ou non en contact avec des hommes politiques. Préciser que l'on change de thème pour comprendre la question (certains comprennent « facteurs politiques » comme « politique publique »). Le terme « politique » gêne et produit un rejet. La personne n'y aurait pas pensé. Réponse difficile par rejet ou manque d'intérêt pour la politique.
19) Quels facteurs politiques ont eu de l'importance dans le développement de votre PME ?	La question n'a pas de sens pour sa PME. Elle est superflue. Contexte politique ? Rapports politiques ?
20) Quels facteurs économiques ont eu de l'importance dans le développement des PME dans le pays ?	On parle de réforme fiscale (aussi mentionnée comme facteur politique), la différence entre ces types de facteurs n'est pas claire. « Facteur économique » équivaut à « facteur de politique publique » (semblable à la question 18). Mieux vaut questionner sur les facteurs en général. La question n'est pas comprise.
21) Quels facteurs économiques ont eu de	Mêmes remarques que dans la question 20, sensation que la question se répète.

Questions résumées	Commentaires des personnes interrogées (difficultés de compréhension ou situations particulières)
l'importance dans le développement de votre PME ?	
22) Quels facteurs sociaux ont eu de l'importance dans le développement des PME dans le pays ?	« Facteurs » comme information sur les soutiens et fonds publics (l'État est un facteur social non politique). « Facteurs sociaux » n'est pas clair (au moins trois personnes). Question trop vaste.
23) Quels facteurs sociaux ont eu de l'importance dans le développement de votre PME ?	Lassitude quant à la répétition : « les PME », « votre PME ».
24) Comment évaluez-vous la quantité et la fréquence du développement et de l'implémentation des pratiques d'innovation en général à l'égard des PME, ALT 1 ou ALT 2 ?	La personne tarde à répondre, elle pense surtout en termes de besoin d'innovation. La personne demande de répéter la question (deux fois), elle n'est pas claire, trop complexe (utiliser Google, c'est innover ?). Elle veut une question plus directe. « Pratiques d'innovation » est compris comme pratiques de l'État vis-à-vis des PME. C'est peu clair pour les PME. Différence de concept et d'application.
25) Parmi les institutions suivantes, lesquelles jouent le rôle le plus important dans le développement et l'implémentation de pratiques d'innovation en général à l'égard et à l'intérieur des PME dans le pays ? (sélectionner les trois principales)	SENCE (Service national de la formation et de l'emploi) et l'INAPI (Institut national de la propriété industrielle) sont vus comme n'appartenant pas à cette liste. Ajouter SII (Services des impôts) qui est présent pour le thème des factures électroniques obligatoires et le paiement de la TVA, impôts, etc.
26) Comment évaluez-vous la présence et la diffusion des politiques d'innovation à l'intérieur des PME du pays,	« Politiques d'innovation » est compris comme quelque chose faisant partie de la politique, du Congrès, de la CORFO, etc. La personne demande de répéter la question. Elle comprend qu'il s'agit de recevoir ou non un soutien. La

Questions résumées	Commentaires des personnes interrogées (difficultés de compréhension ou situations particulières)
ALT 1 ou ALT 2 ?	question n'est pas comprise. Elle semble difficile. L'élément central est suffisant/insuffisant.
27) Comment évaluez-vous la présence et la diffusion des politiques d'innovation à l'intérieur de votre PME, ALT 1 ou ALT 2 ?	C'est une redondance de poser la question à propos « des PME » et de « ma PME ».
28) Comment évaluez-vous le rôle des PME dans le développement social du pays dans les dimensions suivantes, 1 indiquant un fort impact et 5 un faible impact ?	Compris du point de vue de l'aide aux PME : l'équité est comment les PME sont traitées et non le résultat de l'action des PME. En général, le thème social cause des problèmes. « Développement humain » est compris comme apprentissage. Les personnes ont du mal à penser que l'équité sociale est mesurable. Justice sociale, équité, c'est trop large. Mieux vaut parler d'égalité des chances. La personne ne comprend pas : il s'agit de sa propre PME ? Il s'agit de l'impact de l'équité sur la PME ? « Impact » est trop générique. « Impact » est compris comme interne à la PME, pas dans le sens général. Réaction proche de celle à la question du début. Les effets sont compris en forme locale – l'effet de l'entreprise sur ses employés. Équité et justice sociale ne sont pas associées au rôle de l'entreprise. Le sens de la question n'est pas suffisamment clair (quant à l'équité et la justice sociale).
29) Comment évaluez-vous le rôle des PME dans le développement social de votre secteur économique dans les dimensions suivantes, 1 indiquant un fort impact et 5 un faible impact ?	La différence avec la question précédente n'est pas claire. Que signifie « développement social » pour une PME ? Deux personnes demandent si c'est la même chose. L'importance n'est pas fort/faible, mais plutôt bon/mauvais. Mieux vaut ne pas parler d'impact, mais d'influence. C'est la même question que la précédente.
30) Comment évaluez-vous le rôle des PME dans le	Il est difficile de répondre (« région » équivalent de « secteur »). Parfois les PME de la région métropolitaine

Questions résumées	Commentaires des personnes interrogées (difficultés de compréhension ou situations particulières)
développement social de votre région dans les dimensions suivantes, 1 indiquant un fort impact et 5 un faible impact ?	(Santiago) ne savent pas répondre. La question porte sur la région et la réponse sur le pays. Les personnes disent que c'est la même question que la 28. Différence entre expérience de sa PME et les PME chiliennes (la personne est plus à l'aise pour répondre à propos de sa PME). Les PME ont peu d'impact par leur taille. Les personnes considèrent chaque PME comme une unité et non comme un ensemble.
31) Comment évaluez-vous le rôle des PME dans le développement social de vos marchés dans les dimensions suivantes, 1 indiquant un fort impact et 5 un faible impact ?	Les personnes disent que c'est la même question que la 28. Qu'est-ce qu'un fort ou faible impact ? C'est important ? Il vaut mieux parler de connotation positive ou négative. Il faut du temps pour répondre, « marchés » se réfère à fournisseurs, etc. Les personnes préfèrent parler de leur PME.
32) Comment évaluez-vous le rôle des PME dans le développement social du pays dans les dimensions suivantes, 1 indiquant un fort impact et 5 un faible impact ?	Les personnes disent que c'est presque la même question que la 28.
33) Comment évaluez-vous le rôle des PME dans le développement social de votre secteur économique dans les dimensions suivantes, 1 indiquant un fort impact et 5 un faible impact ?	Le concept de développement social n'est pas toujours compris de la même manière par les différentes personnes.
34) Comment évaluez-vous le rôle des PME dans le développement social de votre région dans les dimensions suivantes, 1 indiquant un fort impact et 5 un faible impact ?	Sensation que la question se répète.

Questions résumées	Commentaires des personnes interrogées (difficultés de compréhension ou situations particulières)
35) Comment évaluez-vous le rôle des PME dans le développement social de vos marchés dans les dimensions suivantes, 1 indiquant un fort impact et 5 un faible impact ?	Sensation que la question se répète.
36) Pouvez-vous évaluer, pour chacune des institutions, organisations et agences suivantes, leur niveau de proximité et d'utilité pour les PME en général ?	La séquence n'est pas claire, ou bien elle est comprise, mais il faudrait regrouper par niveau, selon qu'il s'agit du pays ou de la PME en particulier.
37) Pouvez-vous évaluer, pour chacune des institutions, organisations et agences suivantes, leur niveau de proximité et d'utilité pour votre PME en particulier ?	Sensation que la question se répète.
38) Selon vous, la distribution, le poids et la présence régionale des ressources et opportunités, dans le secteur économique qui concentre l'activité productrice et commerciale de votre PME, est actuellement ALT 1 o ALT 2 ?	La question est trop longue, elle devrait être plus directe (enlever « dans le secteur économique »). C'est du « langage de gestion ». Question trop complexe, « je n'ai pas l'intention d'y répondre ». On comprend que vivre dans une région favorise ou non. Les personnes parlent de leur PME.
39) Selon vous, le secteur économique où évolue votre PME dans votre région est actuellement ALT 1 o ALT 2 ?	Les personnes parlent en termes généraux (pas de leur PME, mais des PME). Redondant. Question trop proche à la précédente.
40) Diriez-vous que la	« Facteurs historiques » = ce qui se passe avec d'autres



Questions résumées	Commentaires des personnes interrogées (difficultés de compréhension ou situations particulières)
présence/influence des facteurs historiques dans le contexte régional du pays et pour votre PME est ALT 1 ou ALT 2 ?	PME. La question est difficile à répondre. Les personnes ne savent pas ce que sont les facteurs historiques. Il faut donner des options. Ça n'a pas de sens d'interroger sur le contexte historique (c'est le modèle économique?). Ça n'a pas d'intérêt. La question devrait être plus substantielle, que veut dire « historique » ?
41) Diriez-vous que la présence/influence des facteurs politiques dans le contexte régional du pays et pour votre PME est ALT 1 ou ALT 2 ?	La réponse est qu'il y a une influence, sans éléments spécifiques. Mieux vaut ne pas poser de question sur la politique, d'autant plus que la question est comprise en termes de partis politiques.
42) Diriez-vous que la présence/influence des facteurs économiques dans le contexte régional du pays et pour votre PME est ALT 1 ou ALT 2 ?	À quoi se réfèrent ces facteurs ? Le « général/spécifique » provoque plutôt un rejet.
43) Diriez-vous que la présence/influence des facteurs sociaux dans le contexte régional du pays et pour votre PME est ALT 1 ou ALT 2 ?	« Facteurs sociaux » est compris comme organisations publiques et privées de soutien. Dans tous les cas, mieux vaut résumer toutes les questions sur les facteurs en une seule. Manque de spécificité. À quoi se réfère-t-on ? Mieux vaut une liste de facteurs qu'une question générale.

Au-delà des réflexions sur le questionnaire, les onze personnes interrogées dans le cadre des entretiens cognitifs ont fait des commentaires généraux indiquant leur préférence pour un questionnaire plus court, un langage plus simple et des questions moins redondantes. Ceci est important et nous a fait entrevoir la complexité des considérations des personnes interrogées sur un objet déterminé. Les réponses lors des entretiens cognitifs indiquent que les considérations sur un sujet précis peuvent se réduire à une impression générale, et les questions sur d'autres éléments du même secteur créent une impression de répétition (« j'ai déjà dit ce que je pensais là-dessus »). Ceci affecte spécifiquement l'étude quantitative, qui exige une réponse courte, comme

déclarer un niveau d'accord par exemple, sur un objet. *A contrario*, dans les entrevues où les personnes peuvent s'étendre sur le thème avec leur interlocuteur, cela ne se produit pas ou peu.

### **c) Le pré-test : une enquête pilote**

À partir des enseignements et des réflexions issus des six juges experts et des entretiens cognitifs, nous avons pu construire une nouvelle version de l'enquête, plus courte, plus claire et plus concise. C'est ce même questionnaire que nous avons soumis en ligne à un groupe de 320 personnes, ce qui nous a permis de tester notre plateforme internet QuestionPro<sup>38</sup>, ainsi que le comportement de l'enquête face à un premier échantillon de PME.

Le pré-test est une étape indispensable qui consiste en l'application initiale d'un protocole d'étude à petite échelle, dans le but de confirmer la conception du questionnaire, de tester sa viabilité ou, dans certains cas, d'affiner la taille de l'échantillon de l'étude définitive (Campanelli, 2008). Notre intention avec ce pré-test était principalement de vérifier la validité de notre questionnaire avant de l'envoyer à l'échantillon final. C'est ce qui est d'ailleurs conseillé par l'Organisme de statistique du Canada (2003, p. 63) : « Le questionnaire devrait être mis à l'essai avant son application, à l'aide d'un essai cognitif, de groupes de discussion, d'un pré-test et d'autres méthodes. »

Pour ce qui est de la taille recommandée pour l'échantillon du pré-test, il n'existe pas de consensus sur ce sujet parmi les différents auteurs. Fowler (1995) conseille un échantillon de 15 à 35 personnes, Sudman (1983) entre 20 et 50, tandis que Converse et Presser (1986) préconisent entre 25 et 75 individus. Enfin, Campanelli (2008, p. 179) est catégorique : « Note that a small test is much better than no test. » Sudman et Bradburn (1982, p. 283) le sont encore davantage : « Even after years of experience, no expert can write a perfect questionnaire... If you do not have the resources to pilot-test your questionnaire, don't do the study. »<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> [www.questionpro.com](http://www.questionpro.com). La version Corporate permet d'exporter les données en format Powerpoint, PDF, Excel et SPSS.

<sup>39</sup> « Notez qu'un petit test est bien mieux qu'aucun test. » « Même après des années d'expérience, aucun expert ne peut rédiger un questionnaire parfait... Si vous n'avez pas les ressources pour tester votre questionnaire, ne faites pas l'étude. »

Considérant ces recommandations et le taux d'attrition possible pour ce type d'enquête en ligne, nous avons envoyé une invitation à répondre à l'enquête à un groupe de 320 PME réparties sur l'ensemble du territoire chilien.

Grâce à ce pré-test, à participation volontaire, nous avons obtenu 103 réponses qui nous ont permis d'évaluer le comportement de l'enquête en situation « réelle », c'est-à-dire dans les conditions quasi identiques à celles qui seront appliquées lors de l'envoi massif à notre base de données de PME chiliennes. Il nous semble important de signaler que l'Institut de statistique du Canada suggère pour l'échantillon d'un pré-test un nombre de 20 à 100 ou plus de répondants (Statistics Canada, 2003, p. 59). De ce fait, notre démarche et le nombre de réponses obtenues ( $103/320 = 32,19\%$ ) sont en accord avec les recommandations et les pratiques d'institutions statistiques reconnues.

La base de sondage utilisée pour l'enquête pilote est issue de données fournies par l'entreprise Business Consulting qui travaille avec des PME depuis 2010. Nous avons choisi dans leur base de données rassemblant plus de 12 000 PME un échantillon stratifié de 320 entreprises présentes dans toutes les régions du Chili, de manière à éviter la sur-représentativité de PME dans la région métropolitaine, la ville de Santiago principalement. Le fichier fourni par Business Consulting contenait, entre autres, la taille de l'entreprise (petite ou moyenne), la situation géographique, le secteur d'activité ainsi que sa date de création. Ces variables auxiliaires ont été utilisées à des fins de stratification de la base de sondage, et pour s'assurer que certains sous-groupes d'intérêts soient effectivement représentés dans le pré-test (taille, lieu, secteur d'activité et ancienneté, par exemple).

Nous présentons ci-dessous les apprentissages plus importants que nous avons tirés de cet exercice de pré-test.

**Tableau 4.7. Statistiques du pré-test de l'Enquête Nationale PME**

Envoi Pré-test	n	%
Quantité de personnes à laquelle le questionnaire a été envoyé	320	86,56% ont visionné le questionnaire
Personnes qui ont visionné le questionnaire	277	Dont 38,62% ont démarré le questionnaire
Personnes qui ont démarré le questionnaire	107	Dont 96,26% l'ont complété
Personnes qui ont complété le questionnaire	103	Dont 32,19% de l'échantillon du Pré test.

De cette étape de pré-test, nous pouvons tirer quelques conclusions : 86,56 % de l'échantillon ont accédé à l'enquête, et 37,18 % de ceux-ci l'ont complétée. Cela représente un taux de réponse de 32,19 % (103/320), ce qui est élevé pour ce genre d'exercice. Ceux qui ont complété le questionnaire y ont investi en moyenne 22 minutes, ce qui est un peu long pour une enquête en ligne. Il semble pertinent de raccourcir et simplifier certaines des questions afin de réduire le temps de réponse, ce qui pourrait contribuer à augmenter la proportion de personnes répondant à l'Enquête Nationale PME.

#### **d) Le questionnaire final**

Ainsi, après avoir élaboré un premier questionnaire qui, ensuite, a été soumis aux juges experts, puis à une série d'entretiens cognitifs et à un pré-test, nous avons pris soin d'intégrer les différentes remarques, réflexions, critiques et enseignements de ces différentes étapes. Ce processus, long et particulièrement enrichissant, nous a donc permis de modifier et proposer un questionnaire final conforme aux objectifs de notre recherche et à notre souhait de le rendre accessible et compréhensible par de nombreux dirigeants de PME.

Nous joignons, le questionnaire final, tel qu'il a été envoyé aux PME, en annexe (tome II, p. 59).

### **e) Confidentialité**

Comme pour les entretiens dans le cadre de la méthodologie qualitative, nous avons pris soin de respecter les règles de confidentialité propres à la déontologie de la recherche scientifique et universitaire. Ainsi, toute information recueillie qui pourrait dévoiler l'identité d'une personne, d'une entreprise ou d'un organisme sans leur permission n'est pas divulguée. Dans le questionnaire, pour préserver l'anonymat, nous ne demandons ni le nom de la personne ou de son entreprise ni le numéro d'immatriculation de la PME.

#### **4.4.5. Collecte des résultats, statistiques descriptives et analyse inférentielle**

Le questionnaire a été envoyé sur une période de six semaines, entre août et septembre 2016, avec un premier envoi massif<sup>40</sup> la première semaine, accompagné d'un courriel de nos partenaires, Propyme, BancoEstado, Entel et Business Consulting principalement. Au milieu de la deuxième semaine, nous avons envoyé une relance à toutes les PME qui n'avaient pas répondu, le système de QuestionPro permettant d'éliminer de la base de données toutes les PME qui avaient déjà fait un retour. Au début de la quatrième semaine, nos partenaires ont envoyé un courrier de relance pour inviter à nouveau leur réseau à participer et répondre à l'enquête. Ces relances étant faites à partir de leur propre base de données, elles ont été envoyées à toutes les PME, tant celles qui avaient répondu que les autres. Dans le courrier, nos partenaires adressaient aussi leurs remerciements à toutes les personnes qui avaient déjà répondu, mettant en valeur leur contribution au fait de mieux connaître et ainsi mieux pouvoir aider les PME chiliennes. Au début de la cinquième semaine, nous avons envoyé une dernière relance à toutes les PME qui n'avaient pas encore répondu. À la fin de la sixième semaine, nous avons adressé un courrier de remerciement à toutes les PME qui avaient participé à l'enquête. Nous leur avons aussi envoyé un lien vers une bibliothèque virtuelle de textes et de vidéos sur la gestion des PME, l'innovation, le développement et autres sujets d'intérêts.

Les résultats de l'enquête sont rassemblés dans le chapitre VII ; ils sont issus directement des réponses collectées auprès des personnes qui ont répondu. La

---

<sup>40</sup> En tout, 17 000 courriels ont été envoyés par nos soins ou directement à partir des bases de données de nos partenaires.

plateforme QuestionPro offrant un accès à tous les résultats sous la forme d'un fichier SPSS, nous avons travaillé avec une personne spécialiste des statistiques et de l'utilisation de ce programme.

Dans un premier temps, nous avons utilisé la statistique descriptive pour présenter les résultats généraux de l'enquête. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé la méthodologie de l'analyse inférentielle pour tenter d'apporter des réponses et, en partie, de corroborer ou non nos hypothèses de recherche.

#### **4.4.5.1 Statistique descriptive**

Après avoir complété la collecte des données de l'Enquête Nationale PME, nous avons soigneusement trié les réponses obtenues afin de pouvoir extraire le plus d'informations possible de l'échantillon. Une fois ce processus terminé et les données consolidées, nous nous sommes attelés aux estimations des statistiques descriptives.

Comme l'expression l'indique, les statistiques descriptives ont pour objectif principal la description des données étudiées à l'aide d'outils mathématiques. C'est une méthodologie essentielle en sciences économiques, car elle permet d'avoir des informations fiables sur l'objet d'étude. Cette démarche descriptive est importante pour la présente recherche, car elle nous a permis dans un premier temps de caractériser notre objet d'étude à partir des données recueillies et, dans un deuxième temps, de comparer les différentes hypothèses établies avec les résultats descriptifs.

Rappelons que nous avons aussi appliqué une enquête quantitative à réponses multiples, avec des questions fermées dont certaines variables étaient de nature nominale et d'autres de caractère ordinal.

Cette enquête de type transversal nous a permis de mesurer la perception des dirigeants des PME dans l'espace d'un mois, en septembre 2016. Ce genre d'exercice d'enquête est, d'ailleurs, couramment utilisé par les institutions et organismes statistiques des différents pays pour connaître les caractéristiques de populations telles que les foyers ou les entreprises.

Étant donné la nature des variables nominales et ordinales issues de l'Enquête Nationale PME, il nous a paru pertinent de présenter les statistiques descriptives de deux manières :

- par la représentation de tableaux synthétiques des résultats, avec la répartition de la population dans les différentes catégories de réponse (par exemple, taille de l'entreprise : a) 1 à 10 employés, b) 11 à 50, et c) 51 à 200).
- par la représentation graphique, faisant appel à deux types de graphique : le diagramme circulaire et le diagramme à barres. Ce choix obéit à une logique de présentation : en forme de camembert pour présenter les informations, et de graphique à barres pour les analyses comparatives.

À partir des éléments précédents, nous pourrions approfondir notre connaissance des PME chiliennes qui ont bien voulu répondre à l'enquête, et analyser quelques données spécifiques comme leur taille, le nombre d'années d'existence ainsi que la répartition géographique sur l'ensemble des régions du Chili.

Ainsi, cette partie descriptive est le préambule à l'analyse inférentielle, où l'on mettra à l'épreuve nos hypothèses à l'aide de différents calculs statistiques.

#### **4.4.5.2. Analyse inférentielle**

Pour compléter ce regard sur les résultats généraux de l'enquête, sur l'analyse statistique descriptive, et pouvoir corroborer nos hypothèses, nous avons choisi la méthodologie de l'analyse inférentielle. Cette analyse, telle que décrite par Jean-François Le Ny (1989), consiste à inférer, à partir de leurs déclarations, les représentations cognitives d'un ensemble de sujets sur un concept ou une notion bien précise. Ensuite, il s'agit d'en extraire les principales représentations cognitives issues du langage, verbal ou écrit. Il est donc question de représentations sémantiques qui, dans le cas de notre enquête, s'expriment par les réponses aux questions ouvertes ou fermées proposées par le questionnaire.

Dans notre cas, le principal intérêt de recourir à ce type d'analyse est lié au fait que les données que nous allons utiliser ne correspondent pas à l'ensemble de la population des PME chiliennes, mais seulement à un échantillon. Habituellement, les statistiques inférentielles permettent d'estimer la moyenne de la population à partir de la moyenne d'un échantillon probabiliste. Conscient que notre échantillon ne répond pas à cette exigence, nous avons quand même souhaité utiliser l'analyse inférentielle pour nous approcher de résultats qui pourraient être utilisés dans le futur pour approfondir des études et des analyses avec un échantillon aléatoire. Ainsi, cette analyse inférentielle a

pour seul but de donner des indications, des approximations que nous pourrions utiliser pour enrichir les entretiens avec des propriétaires de PME et les résultats de diverses études déjà menées sur les PME chiliennes.

Nous avons des raisons pragmatiques d'avoir recours à ce type d'analyse. Premièrement, au-delà de l'analyse descriptive des résultats de notre échantillon, ce qui nous intéresse, c'est de pouvoir parler de l'ensemble de la population des PME chiliennes. Nous souhaitons donc que notre échantillon puisse contribuer à corroborer ou non nos hypothèses et qu'il nous permette de nous approcher de la réalité des PME chiliennes dans leur ensemble.

Deuxièmement, à partir des informations fournies par la statistique descriptive, il est naturel de produire des jugements fondés sur les résultats. Et, même si nous cherchons à éviter tout jugement au-delà de notre échantillon, il est probable que les lecteurs le feront. Comme il est difficile d'éliminer les jugements et les possibles inférences, nous avons pensé que l'utilisation de l'analyse inférentielle pourrait permettre de limiter ou de contrôler les jugements et les conclusions émis d'une manière qui pourrait être arbitraire. Considérant ce fait, il nous fallait une méthode reconnue et valide qui nous permette une approximation. Celle que nous avons choisie, qui répond à ce besoin, est l'analyse inférentielle, même si les résultats obtenus ne sont pas représentatifs et aussi précis que si l'échantillon avait été aléatoire. Sachant cela, nous resterons plus prudents dans nos affirmations et conclusions que nous ne pourrions généraliser à toutes les PME chiliennes. Notre échantillon et les résultats obtenus nous aideront cependant à guider nos réflexions pour mieux aborder les problématiques des PME chiliennes dans leur ensemble.

Les hypothèses statistiques, directement liées aux objectifs de notre recherche, seront évaluées en utilisant le Test d'hypothèse de proportion pour un échantillon, ce qui nous permettra, grâce à l'analyse inférentielle, de tirer des conclusions qui nous serviront à corroborer, ou non, nos hypothèses de travail.

Le test d'hypothèse est une approche qui a pour but de fournir une règle de décision permettant, sur la base de résultats d'échantillon, de faire un choix entre deux hypothèses statistiques : l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et l'hypothèse alternative ( $H_1$ ). Comme le souligne J.-P. Lenoir<sup>41</sup>, « pour l'hypothèse nulle on fixe *a priori* un

---

<sup>41</sup> Cours de Probabilités et statistiques, Chapitre 6. Les tests d'hypothèse. Formation d'ingénieurs en informatique de la faculté d'Orsay, 3e année, p. 96-122.



paramètre de la population à une valeur particulière. C'est l'hypothèse nulle qui est soumise au test et toute la démarche du test s'effectue en considérant cette hypothèse comme vraie ». L'hypothèse alternative, ou contre-hypothèse, est celle qui diffère de l'hypothèse nulle.

Le contraste des hypothèses se fait de la manière suivante :

---

$$H_0: p \leq 0.5 \text{ versus } H_1: p > 0.5$$

Dans notre cas, les échantillons sont indépendants, car nous comparons les réponses des PME ayant une opinion spécifique et les réponses des PME<sup>42</sup> qui ne partagent pas cette opinion. Par exemple : définir si la proportion de PME qui ont répondu par l'affirmative à une question est significativement supérieure à la proportion de PME qui ont répondu par la négative. Les proportions doivent être indépendantes pour que les résultats soient considérés comme valides.

Considérons ceci :

- $X$ : nombre de personnes qui sont d'accord sur une affirmation donnée ;
- $n$ : total de personnes qui ont répondu à la question moins la réponse médiane et éventuellement la réponse « je ne sais pas » ;
- $\hat{p} = X/n$ : proportion de personnes qui sont d'accord sur une affirmation par rapport au total de personnes ayant répondu ;

Le calcul de l'hypothèse statistique à partir des données se fera de la manière suivante :

$$Z_c = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}}$$

Ensuite, la région de rejet est formulée de la manière suivante :

$$\text{Si } Z_{\text{calculé}} \geq Z_{1-\alpha}, \text{ on rejette } H_0$$

---

[https://www.math.u-psud.fr/~pansu/web\\_ifips/Tests.pdf](https://www.math.u-psud.fr/~pansu/web_ifips/Tests.pdf) (consulté le 8 décembre 2018).

<sup>42</sup> Nous entendons par « Réponses des PME » les réponses fournies par les personnes ayant participé à l'enquête.

où  $Z_c$  est calculé à partir des données de l'enquête et  $Z_{1-\alpha}$  est une statistique de contraste obtenue d'une Table de la loi normale en fonction de nos valeurs de  $n$  et de  $\alpha$ , représentant le niveau d'erreur<sup>43</sup> avec lequel nous souhaitons corroborer nos hypothèses.

En conclusion, cette analyse permet de calculer la statistique de contraste ( $Z_{calculé}$ ) et de la comparer avec le niveau critique ( $Z_{1-\alpha}$ , avec  $\alpha = 0,05$ )<sup>44</sup>. Si la valeur obtenue est supérieure au niveau critique, l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) est rejetée, et si elle est inférieure, elle est validée.

L'enquête envoyée aux dirigeants de PME comporte principalement des questions ou des affirmations s'appuyant sur un outil psychométrique : l'échelle graduée de Likert. Cette échelle, du nom du psychologue américain Rensis Likert<sup>45</sup>, est une échelle de jugement par laquelle les personnes enquêtées expriment leur degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation. L'avantage lié à l'utilisation de l'échelle de Likert est qu'elle permet de transformer des informations d'ordre qualitatif, perception, croyances, opinions, par exemple, en données quantifiées qui sont plus opérationnelles pour les analyses statistiques.

L'échelle impaire que nous avons choisie comporte cinq choix possibles de réponse permettant ainsi de nuancer le degré d'accord et l'intensité de l'approbation. Le point médian ou modalité neutre<sup>46</sup>, permet d'exprimer un avis « neutre », le plus souvent « ni en désaccord ni d'accord ». Notre enquête comporte aussi, selon les questions, la possibilité de répondre « ne sait pas » ou « non concerné » (*n/a*, *no aplica*, expression communément utilisée au Chili).

Nous développerons dans le chapitre VII, consacré aux résultats de l'Enquête Nationale PME, tous les calculs pour chacune des quatre hypothèses principales que nous avons énoncées.

---

<sup>43</sup>  $\alpha$  représente le seuil de signification du test, c'est le risque consenti à l'avance de rejeter à tort l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie.

<sup>44</sup> En choisissant  $\alpha = 0,05$ , on admet d'avance que la variable d'échantillonnage peut prendre, dans 5 % des cas, une valeur se situant dans la zone de rejet de  $H_0$  bien que  $H_0$  soit vraie.

<sup>45</sup> Rensis Likert (1903-1981) est un psychologue, statisticien et sociologue américain connu pour ses travaux sur les styles de direction en management, ainsi que pour ses apports à la psychométrie et à la mesure des attitudes. Il fonda l'Institut de recherche sociale du Michigan à l'université du Michigan aux États-Unis.

<sup>46</sup> Cette position centrale est souvent appelée « ni-ni ».

## 4.5. Synthèse et conclusions

Nous avons donc, dans ce chapitre, abordé dans un premier temps notre problématique de recherche, axe central autour duquel nous avons déroulé les principales questions sous-jacentes à celle-ci. Cette problématique part d'une constatation empirique et de nombreuses observations sur le terrain, que nous fréquentons depuis une quinzaine d'années. Au Chili, les PME sont officiellement considérées comme des acteurs importants dans l'activité industrielle, agricole, commerciale et des services. Cependant, elles ne semblent pas avoir bénéficié ou obtenu une participation proportionnelle dans la redistribution du revenu et de la croissance qu'a connue ce pays ces dernières années. En fait, les PME chiliennes sont souvent confrontées à une série de difficultés qui rendent souvent complexes leur subsistance, leur croissance et, par là même, leur apport au développement global de ce pays. Ainsi, notre question de recherche principale a été formulée de la manière suivante : quels facteurs, selon les PME, expliquent le fait qu'étant considérées comme des acteurs importants dans l'activité nationale, elles ne parviennent pas réellement à devenir l'un des protagonistes du développement économique et social du Chili ?

Dans cette question, et dans l'ensemble de ce projet de recherche, il nous a semblé important de connaître l'opinion des dirigeants de PME sur les raisons et les facteurs qui semblent affecter leur développement et leur croissance. Au-delà du rôle que les PME jouent dans le développement du Chili – thème abordé au chapitre III –, nous avons aussi souhaité mieux connaître la perception de la contribution de l'État et des politiques publiques par les PME, ainsi que le rôle de l'innovation dans le cadre du développement de ces entreprises, tel qu'elles le perçoivent. Les quatre hypothèses que nous avons proposées nous ont permis d'explorer différentes facettes de plusieurs facteurs qui ont une influence directe sur les PME chiliennes, à savoir la perception des dirigeants de PME du modèle économique chilien, des cadres normatifs et économiques, et des conditions de concentration économique, ainsi que le rapport aux grandes entreprises et au système bancaire et, enfin, les pratiques d'innovation comme une des stratégies permettant de faire face aux nombreuses difficultés rencontrées par ces entreprises.

Dans un deuxième temps, nous avons présenté dans ce chapitre les choix épistémologiques et méthodologiques effectués. De manière à appréhender un sujet aussi riche et complexe que les PME, nous avons choisi d'utiliser la stratégie de triangulation avec des méthodologies mixtes qui articulent des approches qualitatives et

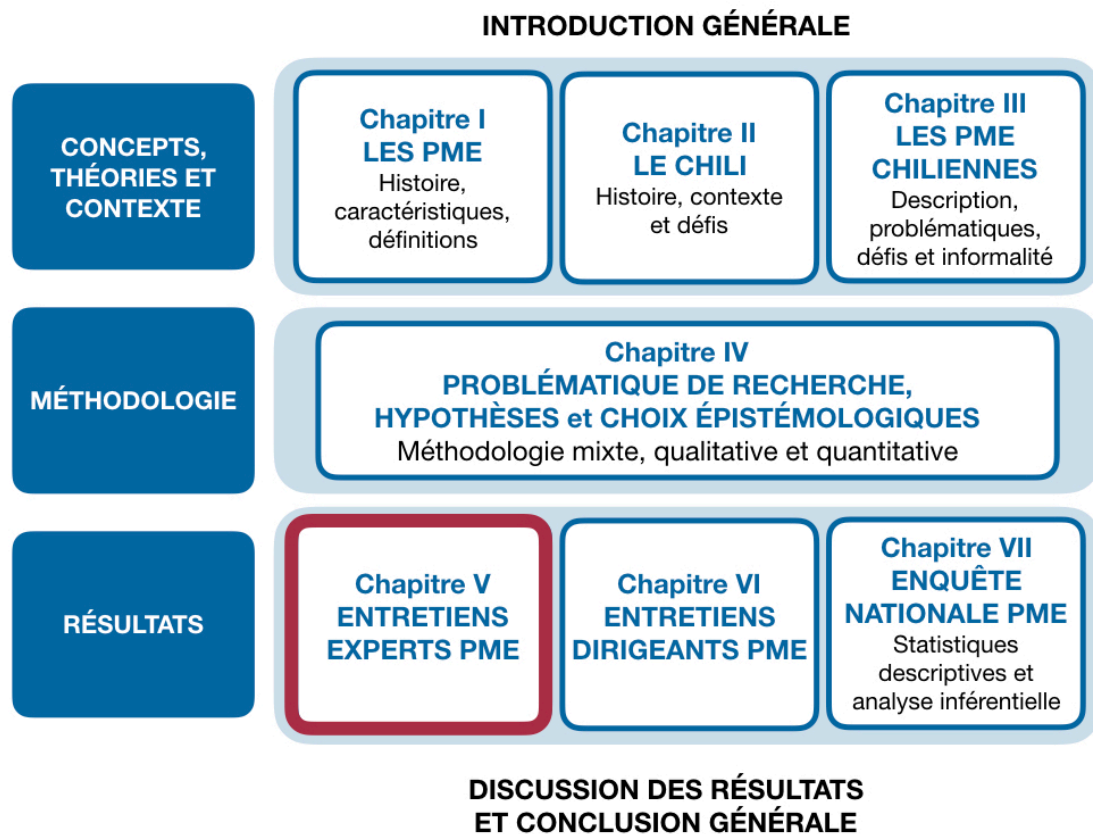
quantitatives. La triangulation (Denzin, 1978) est une démarche où l'on croise différentes approches d'un objet de recherche, dans le but d'augmenter la validité et la qualité des résultats obtenus. L'utilisation de la méthodologie qualitative, principalement avec des entretiens puis une analyse avec le logiciel ATLAS.ti, a permis de mieux saisir la diversité, la complémentarité ou les différences entre les discours des experts et des dirigeants des PME. Pour cela, après avoir pris soin de construire et d'évaluer des questionnaires, nous avons réalisé des entretiens avec quinze experts et cinquante dirigeants. Pour la méthodologie quantitative, après, là aussi, la construction et la validation d'un questionnaire en ligne, nous avons recueilli les réponses de 2 275 dirigeants de PME répartis sur l'ensemble du territoire chilien, d'Arica à Punta Arenas, sans oublier des lieux isolés, comme l'île de Chiloe ou l'île de Pâques. Grâce à une analyse statistique descriptive et inférentielle, nous avons tenté d'obtenir des résultats significatifs nous permettant d'apporter des éléments de réponses à notre question de recherche et à nos hypothèses.

Conscient des limites et des biais cognitifs que nous avons rencontrés, ce long travail de réflexion nous a cependant permis d'aborder avec plus de rigueur et de maturité les entretiens que nous avons eus avec les experts et les dirigeants de PME. Ce sont les résultats de ces entretiens que nous allons maintenant présenter dans les deux chapitres suivants.



# Chapitre V

## Analyse et résultats des entretiens avec les experts en PME





### Analyse et résultats des entretiens

#### avec les experts en PME

---

« L'expertise, loin d'être un objet isolé d'autres problématiques peut constituer un excellent analyseur des problèmes à la fois sociaux et scientifiques, techniques et politiques, juridiques et philosophiques, qui irriguent et rythment notre actualité. » Bérard et Crespin (2010, p. 15)

En acceptant que l'expertise puisse être « un excellent analyseur de problèmes », nous consacrons ce chapitre au regard que porte un groupe d'experts<sup>1</sup> sur les PME chiliennes. Il nous a semblé pertinent de leur donner la parole pour pouvoir extraire de leur discours des informations sur les principales problématiques qui constituent le cœur de la présente recherche.

Pour répondre à l'objectif de ce chapitre, nous avons pris le temps et le soin d'établir un cadre méthodologique afin de pouvoir obtenir les informations les plus précises et fiables possibles<sup>2</sup>. Cependant, malgré toutes les précautions prises dans la manière de procéder pour conduire cette recherche, il nous faut être conscient que nous ne sommes pas à l'abri de la présence de biais de désirabilité sociale<sup>3</sup> qui peuvent se manifester lors des entretiens (Paulhus, 2002). Nous tenons compte de cette possibilité et assumons la responsabilité des potentielles imprécisions ou des propos qui pourraient manquer de clarté pour le lecteur.

Les rencontres avec les experts ainsi que l'analyse des entretiens nous permettent non seulement de recueillir les opinions individuelles d'acteurs importants

---

<sup>1</sup> Voir la liste des experts interviewés donnée en annexes, tome II, p. 69.

<sup>2</sup> Ce cadre méthodologique est présenté dans le chapitre IV.

<sup>3</sup> « Le terme “désirabilité sociale” est utilisé pour décrire la tendance des individus à donner des réponses socialement désirables lorsqu'ils répondent à des enquêtes ou à des tests de personnalité. Cette préférence pour les réponses socialement désirables, appelée “biais de désirabilité sociale”, peut se faire au détriment de l'expression sincère des opinions et croyances personnelles, ce qui a pour conséquence de réduire la validité des conclusions tirées sur la base des réponses des individus. » Benoît Dompnier, *Encyclopædia Universalis*, <http://www.universalis.fr/encyclopedie/desirabilite-sociale/> (consulté le 26 janvier 2019).



de l'écosystème des PME chiliennes, mais aussi de saisir les tendances globales qui se répètent au gré des conversations, tendant ainsi à construire une « réalité », un discours dominant sur les PME, repris ensuite par la presse, les autorités ou les organismes responsables d'aider ces entreprises.

Bien sûr, les thèmes abordés avec les experts sont directement liés aux questions posées et à notre sujet de recherche, mais, au cours des conversations, des rhèmes<sup>4</sup> plus spécifiques sont apparus. Nous avons pris soin de les intégrer dans ce chapitre de manière à avoir une vision globale de la pensée et des affirmations de ces experts.

Ce chapitre se structure de la façon suivante : dans un premier temps, nous nous pencherons sur les principales thématiques des PME au Chili abordées avec les experts telles que leur identification et leur caractérisation, l'importance de la gestion de l'entreprise, de l'internationalisation et de l'innovation, entre autres. Dans un deuxième temps, nous analyserons la perception qu'ont les experts des rapports des PME avec d'autres acteurs-clés de leur environnement, tels que l'État, les banques et les grandes entreprises. Dans un troisième temps, nous étudierons les propos des experts sur le rapport des PME au modèle de développement chilien. Enfin, nous présenterons, en guise de conclusion, un résumé des déclarations les plus importantes issues des entretiens avec ces experts.

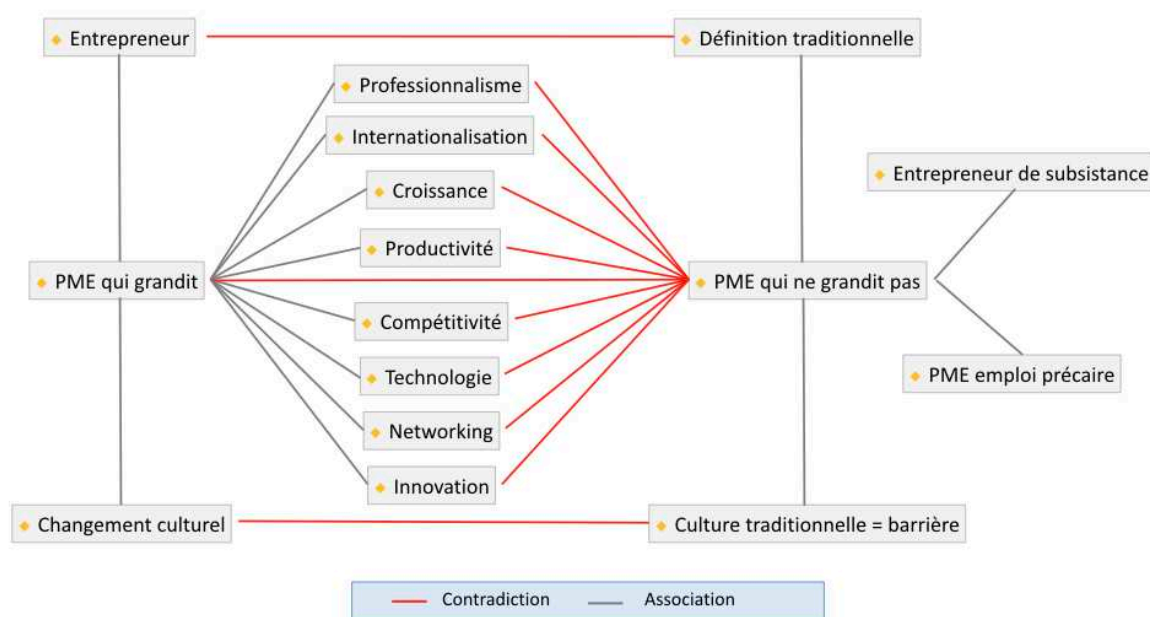
## **5.1. Les principaux thèmes présents dans le discours des experts**

Avant de nous pencher sur le contenu du discours des experts au sujet des diverses problématiques des PME, nous présentons un schéma général qui synthétise et structure ces propos. Ce schéma nous permettra d'avoir un aperçu global des analyses que nous présentons par la suite. Il est important de rappeler que ce schéma a été construit à partir des réponses des experts codifiées et mises en réseau avec l'utilisation du logiciel ATLAS.ti (version 7.5.7).

---

<sup>4</sup> Dans un énoncé, le « rhème » désigne ce que le locuteur dit à propos du thème.

**Figure 5.1. Schéma général du discours des experts**



Nous constatons que le discours des experts gravite principalement entre deux champs, l'un où la PME grandit et l'autre où la PME ne se développe pas. D'autres éléments essentiels s'articulent autour de ces deux dynamiques. Nous développerons par la suite les différents éléments présents dans ce schéma général, dans l'ordre qui nous semble le plus approprié. Puis, pour enrichir l'analyse, nous aurons recours aux citations les plus significatives des experts pour étayer les concepts évoqués. Mais, avant de nous pencher sur les éléments principaux du discours, voyons comment les experts définissent la PME et ses dirigeants.

### 5.1.1 Qu'est-ce qu'une PME et qui sont ses dirigeants ?

Le discours des experts est d'abord orienté vers une définition de la PME et de ses dirigeants. Sur ceux-ci, il est en général simple et direct : les propriétaires ou dirigeants de PME sont des entrepreneurs, et ceux de micro-entreprises des micro-entrepreneurs. L'acronyme « PME » et l'expression « création d'activité économique » sont le plus souvent utilisés de manière équivalente, et cette équivalence n'a pas besoin d'être précisée, c'est un fait. À la question de savoir ce que sont les PME, l'une des personnes interrogées, sans autre transition ni explication, commence à parler de l'entrepreneuriat :

*« Le thème de la création d'entreprise est important aujourd'hui et va continuer à l'être, il présente beaucoup de points forts, et il y a chaque jour davantage de gens qui prennent le risque, et aussi des personnes plus qualifiées. Elles savent*

*qu'elles gagneront moins, et elles osent malgré tout suivre un chemin non traditionnel, cela vient de la formation, l'aspect éducationnel est important ici. »*  
(Expert 1)

*« J'ai l'impression que les PME sont indexées à la création d'entreprise, et la création suppose développement économique, technologique, social, richesse... Quand je parle de PME, l'entrepreneuriat me vient tout de suite à l'esprit. »*  
(Expert 2)

Une autre commence simplement à parler des PME et, comme les précédentes, sans transition, mentionne la création d'entreprise et le dynamisme qui existe dans ce secteur <sup>5</sup>:

*« Au Chili, nous n'avons pas de problème de développement d'entreprises, de fait nous avons beaucoup de PME et de micro-entreprises qui se développent tous les jours. Le Chili, comme le reste de l'Amérique latine, n'a pas de problème pour créer des entreprises, nous sommes un des pays les plus dynamiques sur ce plan et, si vous comparez avec les chiffres d'autres pays du monde, le Chili et l'Amérique latine en général sont parmi les plus entreprenants. »* (Expert 3)

Dans la mesure où l'idée de croissance devient une condition d'existence obligatoire pour les experts, il est clair que la figure de la PME correspond à celle de l'entrepreneur. Ce qui peut aboutir à des situations presque contradictoires, comme le fait de se référer à la micro-entreprise de subsistance en termes d'entrepreneuriat :

*« Il y a un aspect social et aussi fortement de subsistance liée à la création d'entreprise chez les entrepreneurs : le thème de la subsistance est fondamental pour eux. »* (Expert 4)

Les difficultés du discours se perçoivent plus facilement lorsqu'on essaie de définir la PME. En général, on retrouve les définitions traditionnelles, connues de tous, comme le nombre de travailleurs et le niveau de facturation :

*« Typiquement, la classification économique repose sur la taille, les ventes, le nombre d'emplois, parfois sur les actifs ; dans le secteur des PME, cela dépend*

---

<sup>5</sup> Au Chili, 26 % de la population adulte, entre 18 et 64 ans, se considère comme entrepreneur en phase de démarrage et 8,5 % comme entrepreneur établi (entreprise de plus de 42 mois). Source : *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, Rapport national du Chili, 2015. La population adulte chilienne continue à se faire remarquer dans les divers indicateurs de l'OCDE comme étant parmi les plus entreprenantes des pays de cette organisation.

*du critère de taille utilisé – moins de 200 travailleurs, moins de 40 –, ou bien moins de 80 millions de pesos annuels, et les critères de définition des PME au Chili sont établis, je ne m'en souviens pas exactement de mémoire, mais c'est à peu près cela. » (Expert 5)*

Cependant, les spécialistes déclarent ne pas être satisfaits de ces définitions. Certes, leur motif d'insatisfaction n'est pas clair et, le plus souvent, ils n'ont pas d'autre définition à proposer. Après une longue discussion sur les manières de définir la PME, la responsabilité est rejetée sur un autre acteur, « c'est un thème légal » :

*« Le problème, ce sont les concepts : d'abord il s'agissait du chiffre d'affaires ou du nombre d'employés, et cela, pour définir la petite et moyenne entreprise, mais par la suite, le statut de PME a considéré trois critères plus importants, en laissant à part certains composants. Je crois que la définition européenne est beaucoup plus correcte pour définir une entreprise de plus petite taille telle que celles que nous avons ici... C'est ce que nous avons réussi à faire au Chili, et je crois que le mieux est d'avoir un ensemble de variables pour décider s'il s'agit d'une petite entreprise ou non. Quelles sont ces variables ? Les ventes, le nombre de travailleurs, la rentabilité en elle-même, le ratio de rentabilité par rapport au capital investi. C'est comme les investissements dans des fonds : quelqu'un qui a seulement deux employés mais qui a des milliards de dollars investis, on peut dire qu'il a une micro-entreprise pour le nombre d'employés mais en fait, c'est une grande entreprise au niveau du capital. Alors que je crois qu'il vaut mieux nuancer plutôt que de les mettre dans des catégories. Les avocats sont ceux qui comprennent le mieux cet aspect, c'est une vision légale. » (Expert 6)*

Dans le témoignage suivant, l'expert cherche d'abord une autre manière de définir la PME en déclarant que c'est « le tissu économique du pays, le moteur du développement », et critique la définition standard et légale. Mais, en fin de compte, elle reconnaît son utilité, précisément pour la classification.

*« La meilleure façon de définir une PME est de la voir comme acteur, comme tissu économique du pays. Les définitions du Service des impôts et de la CORFO sont très structurales, très institutionnelles. Il y a beaucoup de critères préétablis. Ils sont certes utiles pour classer les entreprises lorsqu'on parle d'accès au financement et aux aides. Mais ils sont un peu rigides et ils sont liés aux institutions. » (Expert 7)*

Ainsi, comme on peut le constater, l'hétérogénéité des PME rend leur définition et leur classification complexes : le cas souvent cité, et réel, est celui de la PME ayant peu d'employés hautement qualifiés, un chiffre d'affaires élevé ou avec un fort potentiel de croissance. Selon les critères choisis, cette PME peut être considérée comme une micro-entreprise, une petite, voire une moyenne, si le chiffre d'affaires est dynamisé par des ventes élevées, des patentes ou des brevets qui se traduisent par une forte augmentation du chiffre d'affaires.

*« En général, la caractérisation se fait à partir du nombre d'employés ou du niveau de ventes, et aucun des deux éléments n'est complètement satisfaisant parce que la qualité de l'emploi est aussi un facteur important ; il y a beaucoup d'entreprises toutes petites et même unipersonnelles employant des professionnels de haut niveau disposant de qualifications technologiques, formées par des ingénieurs, des agronomes, des biologistes, ou des biotechniciens, qui finalement me font douter du bien-fondé du volume de personnel comme indicateur très fiable. » (Expert 8)*

*« Je crois que le volume de ventes est le meilleur indicateur pour une petite entreprise, parce qu'aujourd'hui il y a des entreprises de haut niveau technologique avec très peu d'employés et un gros volume de ventes, et je ne crois pas qu'on puisse parler alors de petite entreprise. » (Expert 9)*

La question qui se pose est donc la suivante : pourquoi cette situation particulière complique-t-elle la définition ? Il est évident qu'en utilisant deux critères, nous allons rencontrer des cas qui n'en rempliront qu'un et, en ce sens, l'insatisfaction des personnes interrogées est révélatrice.

Pour comprendre les raisons de cette insatisfaction, il faut se pencher sur le critère de croissance, dont l'une des caractéristiques est qu'une « bonne » PME ne peut pas rester PME au niveau de la facturation. La « bonne » PME occupe donc un espace que les experts définissent comme « complexe ». Plus encore, si l'objectif est de grandir, la « bonne » PME ne devrait-elle pas changer sa propre de nature ? Si elle se réalise pleinement lorsqu'elle cesse d'être PME, l'espace de « haute facturation et peu d'employés » peut devenir complexe. Considérant l'objectif de croissance, la position de la « bonne » PME peut être relativement risquée. Par exemple, le témoignage suivant invite à interroger l'idée selon laquelle seul le critère de volume de ventes serait valable, lorsque ce sont les bénéficiaires, actuels ou futurs, qui importent beaucoup dans une perspective de croissance et de développement :

*« Je crois qu'il y a deux grandes approches pour cette définition, l'une liée au volume de ventes, qui finalement devrait se traduire en indicateur de développement économique : on peut vendre beaucoup, mais aussi perdre beaucoup d'argent. Si le Service des impôts vous met dans le groupe qui dépend de ses ventes, vous pouvez gagner beaucoup, mais aussi perdre beaucoup, donc je crois que l'indicateur devrait être le bénéfice ou le gain global, la dernière ligne des résultats. » (Expert 10)*

Ceci explique aussi pourquoi de nombreux spécialistes orientent leurs propos vers les *incubadoras*, les « couveuses<sup>6</sup> ». Le centre d'intérêt n'est pas tant la PME, qui existe depuis longtemps, qui a pu se maintenir, mais plutôt la « nouvelle » PME. Parce qu'une PME qui existe depuis longtemps, dans la mesure où elle n'a pas grandi de manière significative, représente un échec quant à son objectif de croissance. Alors que les nouvelles PME offrent une opportunité, elles peuvent atteindre cet objectif :

*« Nous comprenons que la plupart des entrepreneurs commencent avec une petite entreprise, alors nous sommes très attachés à tout ce qui a rapport au monde des petites entreprises de création récente et surtout durant les périodes critiques, les premiers quatre ou cinq ans, qui sont très importants pour comprendre le phénomène de création d'entreprise et les conditions de durée dans le temps. » (Expert 10)*

En un sens, les problèmes ou les difficultés de la définition, selon les personnes interrogées, sont la conséquence directe du fait que, en ultime instance, la PME devrait être une étape du processus d'entreprise, et non son état permanent.

Un point intéressant, qui éclaire aussi l'importance du facteur de croissance, est le segment le plus petit, micro ou entreprise « naine » dans l'un des entretiens, qui est parfois vu par les experts consultés comme une partie des pépinières de PME. Quoiqu'il en soit, il est clair qu'il s'agit d'un segment distinct, celui d'un monde associé à la subsistance, ce qui fait que sa relation avec un segment conçu en termes de croissance est complexe :

*« Oui, il est important de comprendre que le commerce de subsistance est différent de celui dont l'entrepreneur peut déjà vivre et qui peut créer des emplois, ce sont des réalités distinctes. Il faut aussi faire la différence entre une idée, un projet, et le commerce déjà existant, qui a un potentiel de croissance.*

---

<sup>6</sup> D'après la définition donnée par la Chambre de commerce et d'industrie de la région Île-de-France, la couveuse d'entreprise est une structure dédiée à l'accueil des créateurs d'entreprise.

*Ce sont les choses que nous considérons lorsqu'il s'agit d'analyser les micro et les petites entreprises. » (Expert 11)*

*« Sans vouloir exagérer, probablement 100 % des microprojets financés ne vont pas grandir parce que ce sont des entreprises naines, ce sont surtout des femmes<sup>7</sup> qui veulent obtenir des crédits pour financer une entreprise de subsistance, ce que la littérature professionnelle appelle entreprises par nécessité. » (Expert 12)*

### **5.1.2. Un constat sans appel : l'impératif de croissance de la PME**

En un sens, le discours des experts, s'il aborde des sujets importants et variés pour mieux connaître la situation des PME, s'organise d'une manière relativement simple : le concept central qui permet d'évaluer les PME et les institutions en rapport avec elles est l'exigence de croissance.

En d'autres termes, le devoir d'une PME est de grandir. Une PME qui ne grandit pas et, surtout, qui n'est pas orientée vers le développement sera souvent considérée de façon négative, simplement parce qu'elle ne remplit pas son devoir essentiel. Conscients de l'existence d'obstacles et de difficultés pour favoriser la croissance, les experts affirment que le rôle de la PME et de ses dirigeants est de dépasser ces obstacles, de les utiliser comme des défis à relever pour conquérir de nouveaux marchés, que cela soit au niveau national ou international.

Arrêtons-nous un instant sur cette réflexion portant sur la croissance et les obstacles :

*« Il faut grandir pour s'internationaliser, vous ne pouvez pas vous internationaliser en conservant votre taille actuelle, et l'un des chemins vers la croissance est la concentration à l'intérieur des secteurs. Dans beaucoup de secteurs, il y a un processus d'achat d'entreprises afin d'obtenir une structure économique et une taille qui soient compétitives à l'échelle internationale, et donc vous devez cesser de vendre au détail à un broker, développer vos propres marques et les lancer sur le marché mondial. » (Expert 8)*

---

<sup>7</sup> À ce sujet, BancoEstado, la banque de l'État chilien, a lancé en 2016 le programme Crece Mujer, spécialement orienté vers l'entrepreneuriat féminin et le développement de micro-projets.

L'objectif étant de grandir, il faut considérer les obstacles et leur élimination dans une logique de croissance. En évaluant les barrières dans cette perspective, on se rend compte qu'ils incarnent en fait tout ce qui s'oppose à l'accomplissement de l'objectif, et il faut donc, afin d'atteindre la croissance, se centrer sur tout ce qui permet de les éliminer ou au moins de les réduire.

Même si les experts reconnaissent que de la plupart des tentatives d'entrepreneuriat ou de croissance échouent, ils insistent le plus souvent sur l'importance de focaliser les efforts sur le développement et l'augmentation des ventes, des bénéfices, des investissements et des parts de marché.

Les experts indiquent que le critère de négativité est en fait le critère de non-croissance. Celui qui ne grandit pas est en situation d'échec et, pour subsister, une PME doit grandir.

*« Il y a peu de projets ou d'entreprises qui permettent une croissance rapide, même avec l'aide de la CORFO<sup>8</sup> ou d'autres institutions. La question est donc : pourquoi les projets sont-ils si mauvais ? Sur 100 projets présentés, 2 seulement se révèlent positifs. »* (Expert 12)

*« Je crois que les entreprises qui survivent sont celles qui sont capables de s'adapter aux nouveaux marchés, aux nouvelles technologies, au nouveau consommateur, c'est comme dans n'importe quel marché, ceux qui savent s'adapter sont ceux qui grandissent, si vous faites du sur-place, vous ne grandirez pas et vous disparaîtrez. »* (Expert 13)

Ainsi, les problèmes que rencontrent les PME deviennent des obstacles sur leur chemin vers la croissance :

*« Ce qui se passe est qu'un grand nombre de micro-entreprises qui se transforment en petites entreprises ont beaucoup de problèmes, et le plus grand d'entre eux est qu'elles sont incapables de maintenir leur rythme de croissance, et donc, après quelque temps, elles se réduisent à nouveau. »* (Expert 14)

Ce point de vue centré sur la croissance se manifeste également dans les choix stratégiques d'intervention et les actions de ceux qui, consultants et institutions, soutiennent directement les PME. Leurs témoignages traduisent aussi l'importance de la croissance dans la dynamique de ces entreprises :

---

<sup>8</sup> La CORFO est une agence du gouvernement du Chili, chargée de soutenir l'entrepreneuriat, l'innovation et la compétitivité, et de renforcer le capital humain et les capacités technologiques. Un des slogans phare de la CORFO est : « Rêve, entreprend, grandit. » Revoir, à ce sujet, la sous partie 3.2.1 dans le chapitre III.



*« Nous identifions certains entrepreneurs et nous leur apprenons comment améliorer leurs affaires et leur gestion. Une fois qu'ils auront amélioré leur gestion, nous les aiderons à trouver de nouveaux financements. Nous avons déjà travaillé avec plus de mille entreprises, et je peux vous assurer qu'elles enregistrent une croissance qui va de 40 à 100 % en un an. »* (Expert 11)

La croissance des PME apporte la meilleure preuve de l'efficacité du travail des consultants. C'est en fait le critère d'évaluation de base, qui traduit un courant de pensée aujourd'hui très répandu et fondé sur la nécessité d'entreprendre, de se développer et de croître :

*« Je crois que si je retourne huit ans en arrière, entreprendre n'était pas si important, mais aujourd'hui c'est le thème du jour, un grand nombre de personnes veulent avoir leur entreprise, devenir un entrepreneur et pour cela, il faut commencer avec une micro-entreprise et la faire grandir. Je pense donc qu'il y a davantage de soutien aujourd'hui pour les petites et les micro-entreprises. »* (Expert 1)

Ce mouvement convertit le critère de croissance en une évidence. Ce témoignage illustre le fait que la création d'une PME va de pair avec la perspective de son expansion. C'est incontournable et tellement évident qu'il est parfois difficile de concevoir les choses autrement.

Néanmoins, lorsque les experts réalisent une évaluation des PME et de l'orientation des politiques publiques, d'autres critères commencent à apparaître. Leurs analyses mettent ainsi en évidence les choix et les orientations qui peuvent avoir une influence importante sur la croissance :

*« Un élément important du problème, de mon point de vue, est que nous avons des politiques publiques fortement centrées sur le développement de nouvelles entreprises et non sur la croissance des entreprises déjà existantes. »*  
(Expert 12)

Ceci nous indique que l'objectif de développement n'est pas aussi évident qu'on pourrait le penser pour les PME existantes. Soutenir la PME ne peut pas se faire de n'importe quelle manière, il faut la comprendre, connaître ses motivations intrinsèques, avant de développer des politiques publiques favorisant leur développement. Le fait que l'objectif de développement ne soit pas aussi évident qu'il le paraît est aussi un élément important lorsqu'il s'agit de le comparer avec les autres critères utilisés par les dirigeants de PME eux-mêmes pour déterminer leurs initiatives : est-ce qu'ils voient

leurs entreprises dans une perspective de croissance ? Quels sont les autres critères qu'ils utilisent pour se percevoir et s'orienter ?

Ceci est essentiel quand on observe que de nombreux travailleurs installés à leur compte, en micro ou petite entreprise, ne se fondent pas nécessairement sur le critère de croissance. En général, c'est plutôt la recherche d'autonomie qui prime, le rejet du chef, le désir de pouvoir gérer son temps et choisir les activités qui apportent le plus de satisfaction à ces entrepreneurs. Certes, on ne peut donc pas assurer que ces travailleurs maintiendront la même orientation au cours du temps, mais, de toute manière, cela aide à souligner que la croissance n'est pas nécessairement l'objectif et le critère prévalents. Les entretiens avec trois de nos quinze experts vont dans le même sens mais, lorsqu'ils reconnaissent l'existence d'autres types d'activité ne visant pas la croissance, ils les évaluent en général de façon négative, jusqu'à affirmer qu'« il vaudrait mieux fermer l'entreprise ».

*« Certaines activités ne seront jamais plus productives qu'elles ne le sont, personne ne va devenir millionnaire avec ça, et il faut être conscient de cela. De même que beaucoup de propriétaires de PME devraient comprendre que la meilleure option est parfois de fermer l'entreprise, mais en général ce n'est pas cette option qu'ils choisissent. Certains sont amoureux de leur entreprise et ça ne les mène nulle part. Je sais bien qu'il y a un côté sentimental, mais la meilleure décision pour eux serait de fermer, de rester calme et d'aller se reposer. »* (Expert 14)

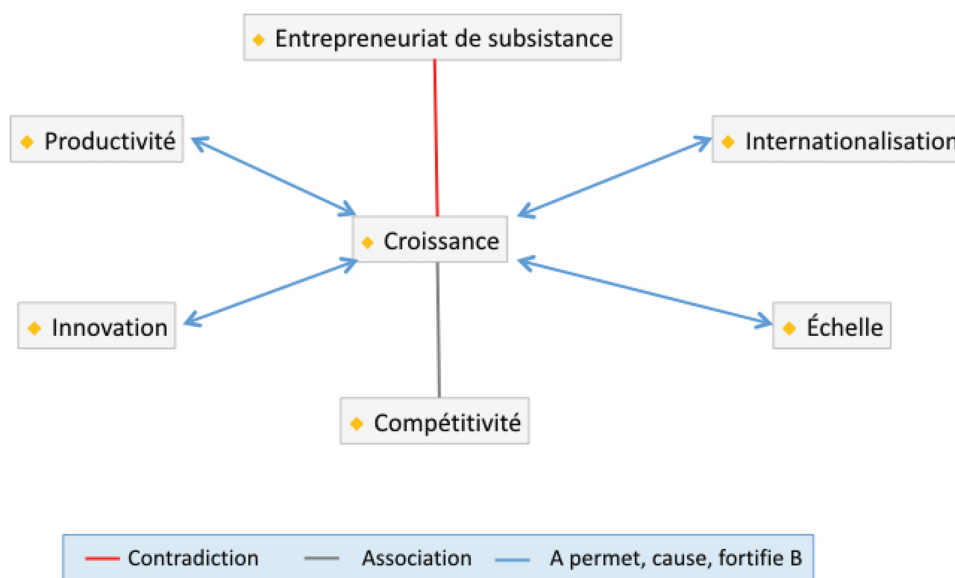
Après avoir abordé l'impératif de la croissance, souligné de manière récurrente par les experts, thème transversal dans leur discours, même dans certaines questions qui n'avaient pas trait directement à ce thème, nous allons maintenant parcourir les différents sujets qui nous permettront de mieux appréhender la perception générale des experts au sujet des PME.

### **5.1.3. Un problème majeur pour la PME : sa croissance et son manque de productivité**

Si l'on observe les PME à travers le prisme de la croissance, une question fondamentale porte sur les facteurs qui permettent ou non cette croissance. Plusieurs des thèmes au centre des discussions des experts sont orientés vers cette réflexion : la

productivité, l'innovation, l'internationalisation<sup>9</sup> et la faible ou inexistante économie d'échelle, facteurs qui, naturellement, affectent la compétitivité. À l'opposé de cette notion de croissance, l'entrepreneuriat de subsistance vise principalement à répondre aux besoins les plus essentiels des personnes.

**Figure 5.2. Les PME chiliennes et la croissance**



Les commentaires suivants illustrent les thèmes qui sont associés à la croissance. Il faut d'abord parler de la productivité comme facteur-clé pour comprendre la dynamique de développement des PME, son absence ou son faible niveau étant à l'origine de leur stagnation, voire de leur disparition.

La question de la productivité vient de l'observation du fait que si, comme nous l'avons vu dans le chapitre III, ces entreprises concentrent une grande partie de la force de travail du pays<sup>10</sup>, elles ne pèsent que faiblement dans la production nationale. Les experts interrogés n'oublient pas que le problème de la productivité et de la faible

<sup>9</sup> À ce sujet, cette problématique touche l'ensemble des PME de la région comme le rappelle Florence Pinot de Villechenon (2017, p. 61) : « Les PME latino-américaines sont dans une phase initiale d'internationalisation : les modalités de base telles que l'exportation et l'importation, les alliances stratégiques sont rares et les investissements étrangers directs sont pratiquement nuls. Cette faible diversification de son interaction avec les marchés étrangers pénalise son insertion dans les chaînes de valeur mondiales et ne favorise pas sa modernisation. »

<sup>10</sup> « 98 % des entreprises formelles au Chili sont des PME », déclare en 2017 la sous-secrétaire à l'Économie et aux EMT, Natalia Piergentili. Concrètement, cela signifie que 881 000 micro, petites et moyennes entreprises génèrent plus de 5 millions d'emplois dans tout le pays.

croissance est omniprésent dans l'économie chilienne, et non limité aux PME. Chez les PME, ces problèmes sont plus apparents mais, en fait, ils se retrouvent dans l'ensemble de l'économie nationale. Voyons quelques commentaires à ce sujet :

*« En matière de productivité, ce que l'on dit est essentiel, le Chili produit souvent à de petites échelles, et la productivité est bien en dessous de ce qu'elle devrait être. Et c'est curieux parce qu'en même temps, vous avez une partie du PIB chilien qui s'approche du standard international de productivité, surtout pour les entreprises qui travaillent avec les ressources naturelles intensives<sup>11</sup>, mais la moyenne de la productivité chilienne est bien en dessous du niveau international, et il y a donc une certaine hétérogénéité à l'intérieur du PIB chilien. » (Expert 8)*

*« Il n'y a pas de doute que le niveau de productivité des PME est le plus bas, et nous revenons au thème du pourquoi, et de savoir comment cela peut être amélioré, et je crois que c'est la dette de la profession au Chili, il n'y a pas d'accord sur les facteurs qui ont affaibli la croissance de la productivité dans le pays. » (Expert 5)*

*« C'est là que le Chili manque de poids, je crois que nous sommes peu productifs ; la productivité totale des travailleurs chiliens est assez mauvaise, certains font semblant de travailler et d'autres font semblant de les payer, donc la productivité au Chili est mauvaise dans tous les sens, pour la petite et la moyenne entreprise, pour le secteur public et le secteur privé, les gens sont assis et ils chauffent leur chaise. » (Expert 3)*

*« Je crois que du point de vue économique, le poids de la PME au Chili est nul, même dans la productivité il est extrêmement bas, et, même si vous faites beaucoup d'investissements, il n'y a pas de bond en avant au niveau de la productivité. » (Expert 6)*

Le thème de la productivité est également important parce qu'il affecte la qualité des emplois créés par la PME. Si les emplois sont peu productifs, ils peuvent être précaires et de faible qualité :

*« Pour ce qui est de la qualité, ce sont les emplois les moins productifs, ceux qui payent le moins, qui offrent peu d'opportunités et qui sont souvent les plus limités en matière de développement professionnel ; de plus, vu les problèmes de*

---

<sup>11</sup> Le cuivre ou le fer, par exemple.

*gestion que nous avons perçus, ils sont difficiles à gérer, difficiles à diriger, ils offrent peu de perspectives. » (Expert 11)*

*« Pour savoir quelle est la qualité de l'emploi, on peut se faire une idée, bien évidemment le travail n'est pas stable, et il y a davantage de chances de mourir pour une PME ; je ne sais pas s'il y a des problèmes liés au paiement des cotisations ou ce genre de choses. » (Expert 5)*

*« Ce n'est pas un bon emploi. Peu productif et donc peu rémunérateur. Normalement dans des conditions de travail bien pires que celles de la grande entreprise. » (Expert 9)*

La productivité de la PME semble donc être un élément crucial du point de vue des experts. La PME peut grandir si la productivité est élevée. Par ailleurs, c'est de cette manière que la PME peut contribuer au développement du pays, même si cette idée n'est pas généralisée dans le discours des experts.

*« Je crois que le thème essentiel de la discussion publique est que le pays s'est énormément développé, le gâteau a grandi, mais il est mal réparti, et ceux qui sont appelés à mieux le partager sont les PME. Pour y parvenir, elles doivent être plus compétitives, plus productives. Vous voyez, aux États-Unis ou dans n'importe quel pays développé, les petites et les micro-entreprises sont celles qui créent le plus de travail, et au Chili aussi, mais ici, leur niveau d'apport au PIB sont les plus bas du monde. » (Expert 11)*

La productivité des PME est aussi cruciale quant aux éventuels effets de redistribution financière de la part de ces entreprises. Si la redistribution exige de meilleurs salaires, elle demande alors, comme base fondamentale, des PME plus productives. Par ailleurs, une majorité des PME ne génèrent pas de revenus démesurés pour leurs propriétaires et sont considérées comme plus égalitaires par rapport au monde de la grande entreprise :

*« L'un des problèmes de ce pays est que, si vous cherchez l'équité et une meilleure distribution des revenus, ces entreprises vont devoir améliorer leur capacité de productivité. Quand vous voyez que 6 % des ventes proviennent des entreprises qui emploient 70 % des Chiliens, faites le calcul, et vous vous rendrez compte que c'est mal réparti. » (Expert 14)*

Le caractère central de la productivité est important car, comme nous l'avons dit, nos experts sont en général des personnes qui travaillent avec et pour les PME. Et c'est depuis cette perspective qu'ils comprennent, expliquent et justifient leur façon

d'agir : ils cherchent à aider les PME en améliorant leur productivité et leur croissance. Pour cela, la compétitivité apparaît aussi comme un facteur-clé mis en valeur par ces experts. Le thème de la compétitivité est, pour eux, directement lié à celui de la productivité. L'impression générale est que les PME ont des difficultés sur ce point, ce qui justifie qu'elles aient recours à des partenaires sociaux :

*« Oui, il faut que nous sachions comment être plus compétitifs, il faut que nous soyons plus compétitifs, et c'est là que nous avons besoin de la gestion, je dirais que c'est transversal ; nous travaillons avec des organisations sociales, des fondations et des corporations, des organisations communautaires, des syndicats de propriété, des clubs sportifs et des entrepreneurs, et c'est transversal, il y a beaucoup de passion, beaucoup d'émotion, on met tout en jeu, et il y a peu de gestion. » (Expert 1)*

*« La grande majorité des PME au Chili sont peu compétitives, elles dépendent des marchés locaux et donc elles sont peu intégrées aux chaînes de production et d'approvisionnement qui leur permettraient de grandir et de se développer en tant qu'entreprises, et par conséquent elles visent davantage à un développement local. Il s'agit souvent de commerces unipersonnels ou familiaux, qui n'ont pas beaucoup de possibilités de croissance. » (Expert 10)*

La compétitivité de la PME dépend aussi du secteur auquel elle appartient : ce n'est pas seulement une question d'activité et d'organisation interne de l'entreprise, mais aussi de secteur économique. Les secteurs industriels ou ceux de grande exigence technologique semblent privilégiés, et souvenons-nous qu'ils l'étaient aussi quant à la difficulté de définition de la PME : ce sont ceux dans lesquels une PME peut s'agrandir et augmenter sa production :

*« En fait, si l'on compare au niveau mondial, la grande majorité des PME compétitives appartiennent à des secteurs industriels en rapport direct ou indirect avec les manufactures, les services professionnels ou la haute technologie. Au Chili, il n'y a rien de cela, 60 % de notre production est le cuivre, et le cuivre n'a pas beaucoup de valeur ajoutée maintenant, nous exportons des pierres et dans le meilleur des cas, des anodes, des cathodes, et ça, c'est déjà très sophistiqué. L'entreprise de fils de cuivre qui existait a fermé. » (Expert 10)*

Un élément que l'on évite en général de mentionner explicitement dans la discussion sur la nécessité de créer des PME et de les faire grandir est qu'une grande

partie d'entre elles ne survivront pas, ce qui semble tout à fait naturel et nécessaire pour certains experts<sup>12</sup>. La plupart des initiatives ne fonctionnent pas, et en particulier du point de vue de la croissance, critère sous-jacent général :

*« Sur la première révision que nous avons faite de 160 projets financés, seulement 40 ont produit des ventes, donc 120 n'ont rien produit. Et sur ces 40, seulement 10 ont grandi, et 3 ont bien marché. »* (Expert 12)

*« Il est évident que les entreprises doivent naître, grandir et mourir, cela fait partie de la dynamique, et c'est bien. Mais je crois que la plus grande contribution est de les aider à se maintenir et à se développer. »* (Expert 3)

C'est donc pour cette raison que la compétitivité est un élément crucial : c'est ce qui, selon les experts, fait la différence entre les PME qui fonctionnent et celles qui stagnent ou disparaissent. L'innovation, l'internationalisation ainsi que le développement d'une économie d'échelle sont aussi des facteurs importants mentionnés par les experts. Nous les avons déjà développés, en partie, dans le chapitre III sur les PME chiliennes. Nous y reviendrons dans les sections suivantes, à la lumière des commentaires recueillis auprès des experts.

#### **5.1.4. La gestion comme thème essentiel**

Un autre thème fondamental du discours des experts est celui de la gestion de l'entreprise. D'une part, c'est souvent l'une de leurs expertises professionnelles et, d'après eux, l'un des secteurs dans lequel ils sont les plus utiles aux PME. D'autre part, une bonne gestion constitue en quelque sorte le noyau déterminant de l'objectif de croissance. Que cela soit pour provoquer le désir d'accroissement ou pour disposer des capacités nécessaires à son accomplissement, il est impératif pour les PME de résoudre leurs problèmes de gestion.

De plus, il s'agit du secteur que les personnes interrogées considèrent comme le plus problématique pour les PME. Leurs commentaires indiquent l'existence d'un manque de professionnalisme et de connaissances à ce sujet, notamment en comptabilité, et soulignent par exemple le fait que beaucoup de PME ne font pas la différence entre frais personnels et frais professionnels. Les problèmes de gestion font que les PME ne savent pas saisir les opportunités de croissance qui se présentent. De

---

<sup>12</sup> Plus de la moitié des experts font référence à Schumpeter et au processus de destruction créatrice évoqué précédemment.

plus, il semble que les dirigeants de PME ne veulent pas céder le contrôle, ce qui constitue un réel problème puisque la croissance implique de déléguer les responsabilités et d'embaucher du personnel :

*« Il y a un manque de formalité, par exemple le fait de séparer les comptes personnels ; si le professionnalisme n'augmente pas, on en restera toujours au même point. »* (Expert 5)

*« Nous avons des problèmes de gestion dans les PME. Ce qui se passe ? C'est que si j'ai 100 dollars, je garde les 100 dollars et je fais tout moi-même, je ne fais pas d'analyse, je ne prends pas le temps de penser. Mais si j'en réserve 20 pour que quelqu'un d'autre se charge du travail, je vais peut-être pouvoir faire entrer 130, et finalement je vais gagner plus. C'est souvent ce qui nous manque, et en matière de productivité, il faut que nous réfléchissions un peu, parce que nous croyons qu'il vaut mieux n'embaucher personne et tout faire soi-même... Alors il faut que je fasse quelque chose qui n'a rien à voir avec mon travail, mais comme j'ai besoin d'argent, bon, tant pis, je le fais ! »* (Expert 1)

*« On peut avoir les connaissances techniques, par exemple quelqu'un qui commence un commerce de chocolats parce qu'il sait les faire, qu'il est motivé, qu'il est travailleur ; alors il monte un commerce, mais il n'a d'autres compétences critiques d'administration en général : comment organiser le commerce, le marketing ? Et tous ces facteurs d'administration, de marketing, de finances, de gestion des coûts, de comptabilité, qui sont fondamentaux pour l'entrepreneur, il ne les a pas. »* (Expert 2)

*« L'autre chose, c'est la gestion. Il semble que les gens manquent d'outils, et pour avancer, il faut plus de professionnalisme, plus de professionnels, c'est essentiel. »* (Expert 6)

La PME est fréquemment une entreprise familiale et, trop souvent, cela peut finalement aller à l'encontre de sa professionnalisation, de sa formalisation et de l'amélioration de sa gestion. Il est nécessaire qu'elle s'ouvre à un monde plus vaste et qu'elle s'insère mieux sur le marché national ou international. C'est un obstacle à la croissance que de s'obstiner à se limiter au cercle familial réduit :

*« Je crois que pour le moment, la PME chilienne repose sur un entrepreneur centré sur ses propres ressources et celles de sa famille, aussi bien au niveau du financement que des capacités techniques, et elle commence tout doucement à entrer dans la sphère du marché d'embauche. »* (Expert 8)



*« Bon, un problème est que la plupart de ces entreprises sont familiales et, lorsqu'elles commencent à grandir, elles doivent se professionnaliser ; ça ne suffit plus que le cousin se charge de la comptabilité, il faut quelqu'un qui en sache un peu plus, et se professionnaliser signifie qu'on met des gens qualifiés pour se charger de l'entreprise. Mais cette transition ne se fait pas au Chili, parce qu'il y a la famille, les enfants, donc la productivité n'augmente pas parce qu'il n'y a pas de connaissances nouvelles dans l'entreprise. » (Expert 6)*

### **5.1.5. L'internationalisation**

D'après les experts interrogés, l'un des défis à l'heure actuelle est l'internationalisation et l'impact de l'économie globale sur les PME. En général, on rencontre deux positions : la première est que l'une des caractéristiques d'une bonne PME, qui existe chez peu d'entre elles et que les professionnels du secteur doivent soutenir, est la capacité à vendre sur les marchés étrangers. C'est difficile – et c'est pourquoi une bonne PME a besoin de soutien spécifiquement à ce niveau-là – et c'est là que l'on distingue les PME plus puissantes que les autres. Les marchés internationaux font partie de la réalité dans laquelle évolue une PME en croissance. De fait, si elle cherche à grandir, elle doit non seulement chercher de nouveaux marchés internationaux qui soient proches, mais aussi d'autres, plus éloignés :

*« Ce que le Chili et notre agence de développement économique ont compris, c'est qu'il ne s'agit pas de développer la PME sur les marchés internationaux proches du marché domestique, comme l'Argentine, la Bolivie ou le Pérou. Non pas qu'ils soient mauvais, mais dans ce cas, on revient au problème de base : il existera bien une entreprise, mais pas une entreprise de croissance rapide. » (Expert 12)*

*« Et cette dynamique leur permet d'un côté de grandir et d'un autre, d'être plus compétitives et de s'introduire dans des marchés plus sophistiqués ou des marchés internationaux. » (Expert 3)*

*« De ce point de vue, les politiques d'exportation sont... En fait, il faut les revoir, il faut établir une politique d'exportation spécifiquement conçue pour ce secteur, différente de celle des entreprises d'exploitation forestière, de pêche, de cuivre, ou de nos produits d'exportation "traditionnels", et je crois que le secteur PME a beaucoup de possibilités, mais qu'il rencontre aussi de sérieux obstacles qui l'empêchent de les concrétiser. » (Expert 15)*

En d'autres termes, la majorité des PME n'évoluent pas habituellement dans un marché international, mais elles peuvent subsister et se développer en s'orientant vers des marchés locaux. Il n'est pas nécessaire que toutes les PME soient sous l'impératif de l'internationalisation, elles peuvent suivre d'autres chemins pour se développer. Le témoignage suivant expose la grande difficulté de l'exportation :

*« Ce que je vois en termes d'exportation ? Rien à faire ! Les PME chiliennes, et particulièrement les petites, peuvent difficilement entrer sur les marchés internationaux... »* (Expert 4)

Ce qui est clair aux yeux de tous est que les PME avancent aujourd'hui dans un contexte de concurrence globale et, au-delà du fait qu'elles décident ou non de changer d'échelle, elles n'ont pas d'autre choix que d'entrer dans ce jeu de concurrence. Pour ne mentionner qu'un seul exemple, elles doivent prendre en compte la présence des entreprises chinoises ainsi que celle des géants du *retail* en ligne comme Ali Express, Alibaba ou Amazon<sup>13</sup>. La plupart des dynamiques de concurrence et des exigences de productivité et d'innovation sont liées au fait que les PME évoluent dans une économie globale et ouverte, et ce contexte est important pour elles comme pour le marché chilien en général :

*« Pour ce qui est du commerce international, il y a des études montrant qu'il peut être beaucoup plus facile pour les petites entreprises de trouver un créneau, par exemple dans l'habillement : si vous allez vous consacrer aux chaussures d'uniformes ou à un certain type de vêtement, il vous sera impossible d'entrer en compétition avec les Chinois, parce que leurs prix seront beaucoup plus bas. Mais si vous allez voir du côté d'un autre type de chaussures ou de vêtements, de meilleure qualité, les Chinois auront beaucoup plus de mal à contrôler le marché. »* (Expert 5)

*« Avec l'ouverture de l'économie, le Chili commence à créer des industries nouvelles qu'il n'avait pas jusque-là, ou il améliore des industries existantes. Prenez l'exemple de l'industrie du vin, qui existe depuis plus de cent ans ; eh bien, l'actuelle n'a plus grand-chose à voir avec celle d'il y a cent ans. »* (Expert 8)

---

<sup>13</sup> Amazon a installé en 2018 un centre de logistique et de distribution proche de la ville de Santiago. En parallèle, des accords commerciaux avec des compagnies aériennes de fret doivent permettre à la société de livrer des clients chiliens en seulement deux jours depuis les États-Unis. Cette irruption de la compétence d'Amazon au Chili représente un grand défi pour les grands *retailers* locaux (Falabella, Ripley, París, entre autres), mais aussi pour les PME locales.

« C'est typique, le modèle exportateur fait que de nouvelles entreprises sont créées et que des produits se développent. » (Expert 2)

Ce contexte peut provoquer des difficultés dues à la forte concurrence liée aux importations, mais il crée aussi des opportunités pour la PME : elle peut avoir un rôle positif en tant qu'importatrice, même si elle n'entre pas dans le jeu de la vente à l'extérieur. L'engagement des spécialistes vis-à-vis de la stratégie de développement traduit leur perception positive de cette situation. Même un discours centré sur les difficultés commence par l'évocation des bénéfices :

« Aujourd'hui, les PME bénéficient du fait que l'économie offre davantage d'opportunités de commerce. L'ouverture de la Chine a été un succès et cela a marqué le décollage. Les statistiques parlent d'elles-mêmes, les PME ne participent pas directement aux ventes à l'extérieur ou aux exportations, mais beaucoup d'entre elles se consacrent à l'importation, et c'est leur manière de participer au commerce international. Je n'ai pas les chiffres exacts, mais j'ai pu voir des études sur leurs exportations, et les PME exportent très peu. » (Expert 11)

### 5.1.6. L'associativité

En plus de la dynamique d'une réalité semée d'obstacles, l'un des thèmes récurrents de la définition du fonctionnement correct des PME par les experts est celui de l'associativité, de la coopération et du *networking*. Paradoxalement, la plupart des PME privilégient le travail individuel et l'on discerne un manque de confiance à l'idée de travailler en réseau ou de s'associer avec d'autres PME ou structures d'intégration professionnelle.

Pourtant, selon les experts, l'associativité est un élément crucial pour la PME, permettant de résoudre certains problèmes inhérents à sa nature propre – ne pas profiter des économies d'échelle, par exemple –, et d'avoir accès à des marchés plus complexes et compétitifs :

« Parfois c'est difficile, parce que les volumes sont faibles et que l'association entre PME est nécessaire, mais il y a des exemples bien intéressants ; c'est pour ça qu'il existe des programmes d'associativité, les PROFO<sup>14</sup> par exemple, qui se

---

<sup>14</sup> Les PROFO, pour *Proyectos asociativos de fomento* (« projets associatifs de développement »), soutiennent des projets d'entreprise qui cherchent à améliorer la qualité et la productivité de leurs fournisseurs. La CORFO fournit un cofinancement allant jusqu'à 50 % du

*sont formés il y a pas mal de temps et qui ont disparu, je crois que ce type de choses est très important. » (Expert 5)*

*« Ce qui se passe, c'est que nous sommes en train de devenir plus compétitifs, et nous allons pouvoir nous positionner, entrer en compétition avec de grandes entreprises, et nous pourrions nous unir davantage. Je crois que nous avons besoin de nous unir, d'avoir une vision de groupe, ne pas chercher seulement le bien personnel, mais aussi le bien commun. Il faut le voir dans cette perspective. » (Expert 1)*

D'une certaine manière, les PME doivent comprendre qu'il leur faut être à la fois compétitives et connectées à d'autres entreprises. De fait, une condition pour la compétitivité est de ne pas s'isoler :

*« Je crois que les PME capables de grandir sont celles qui sont connectées à leur environnement, qui peuvent répondre à leurs besoins et s'intégrer dans leur contexte, qui sont présentes, et qui bien sûr comprennent que, dans un environnement compétitif, il faut parvenir à se différencier. Mais elles comprennent aussi que la dynamique d'intégration ou de coopération, ce n'est pas seulement la compétition, c'est aussi collaborer avec d'autres entreprises du même secteur, ça peut être intéressant. » (Expert 10)*

Les experts font la différence entre ce besoin de connexion et d'association et la « culture du *pituto*<sup>15</sup> ». Le *pituto* est un mauvais type de connexion, parce qu'il est précisément fermé sur un cercle existant au lieu de s'ouvrir à de nouveaux contacts. En un sens, le *pituto* est négatif pour l'associativité, de même que les liens familiaux peuvent l'être pour la gestion.

### **5.1.7. La culture : transformer l'obstacle en un avantage**

Les experts parlent fréquemment de l'importance des facteurs culturels au sein de la PME. Dans la culture traditionnelle chilienne, on rencontre une série d'obstacles à la création et au développement de l'entreprise : une culture qui ne valorise pas la prise de risque, qui a peur de la perte de contrôle, qui laisse passer des opportunités par

---

projet total, avec un plafond de 8 millions de pesos (environ 10 700 euros) pour la phase de diagnostic et de 40 millions de pesos (environ 53 500 euros) pour le développement.

<sup>15</sup> Expression du vocabulaire chilien signifiant « piston », « faveur accordée ».

manque de confiance, et qui n'a peut-être pas suffisamment développé le désir de croissance.

*« La question est de savoir pourquoi elles ne grandissent pas. Je crois qu'il y a un thème culturel, pas seulement économique. Beaucoup d'entrepreneurs "nains" ou de micro-entrepreneurs déclarent qu'ils souhaiteraient grandir. Mais pour passer de petit à moyen, il faut changer la structure du commerce. Quand vous avez 25 employés, vous pouvez les voir et voir leurs efforts, vous avez sûrement une ou deux succursales que vous pouvez contrôler. Mais c'est complètement différent avec plusieurs succursales et 70 personnes, il faut déléguer et, en déléguant beaucoup, on ne peut pas tout contrôler. Alors attention, je connais beaucoup d'entrepreneurs qui préfèrent maintenir leur taille et ne pas grandir pour ne pas perdre le contrôle ainsi que le pouvoir de décider... » (Expert 12)*

Il serait intéressant de relier ce phénomène au concept de l'hypogroupe. Caroline Debray (2012, p. 39) citant Michel Marchesnay (1991) rappelle qu'« il y a hypogroupe<sup>16</sup> dès l'instant que surgit la volonté de rester en deçà d'une taille critique au-delà de laquelle se poseraient des problèmes de maîtrise ».

*« L'autre chose est plus socio-anthropologique, mais c'est bien, ça exige beaucoup de travail : il s'agit de changer la culture chilienne de l'entreprise dans un sens positif de plus grande coopération, d'intégration et de défense des intérêts communs, ça commence déjà. » (Expert 2)*

*« La culture actuelle au Chili punit et reste adverse à l'échec, elle stigmatise celui qui ne réussit pas, ça joue vraiment contre, et les politiques, pour stimuler la création d'entreprise, donnent de l'argent à n'importe qui capable d'écrire un bon projet de "business", au lieu d'investir dans des entreprises existantes avec des gens qui travaillent bien. » (Expert 11)*

---

<sup>16</sup> Selon Debray (1997), l'hypogroupe est une « structure de groupe dont les composantes sont des petites, voire TPE, unies entre elles par des relations financières. Ces relations donnent à l'une d'entre elles (la holding) le pouvoir de décision sur les autres. Quelle que soit la combinaison utilisée dans la structure de propriété du capital, elle confère au dirigeant-proprétaire une place centrale et le pouvoir de décision final concernant la gestion stratégique de l'hypogroupe ». Puis, Debray (1997) cité par Ben Amar et Mezghani (2010, p. 134) : « Il existe des petits groupes qui ont fait le choix de cette structure pour conserver les avantages liés à la petite taille et pour lesquels il n'est pas envisageable de croître autrement que par l'adjonction de nouvelles petites entreprises. »

Par ailleurs, ces dernières années, en grande partie grâce aux changements économiques, on a vu se développer une culture plus favorable à l'entrepreneuriat, qui valorise davantage la prise de risque et la création, plutôt que l'activité elle-même. On note une meilleure disposition vis-à-vis de l'exploration et de la réalisation de nouveaux projets. Ce changement semble général mais, en fait, il touche des groupes relativement privilégiés, par exemple les étudiants universitaires, des personnes ayant étudié à l'étranger ou de petits groupes qui bénéficient de connaissances et de relations privilégiées :

*« Je crois que j'ai vu un boom des entrepreneurs ces derniers temps, depuis 2010, parce que les gens voient plus de possibilités sur le marché, et aussi plus de besoins. »* (Expert 4)

*« Les gens ont un autre niveau d'éducation, ils sont dans un système où créer une entreprise est quelque chose de naturel. Il y a quarante ans, c'était différent, on aspirait plutôt à trouver un emploi, beaucoup de gens n'avaient pas accès à l'éducation, etc. En étant très critique, je ne veux pas dire non plus qu'aujourd'hui tout est fantastique... Je crois qu'aujourd'hui, les choses vont mieux, mais il reste beaucoup à faire. »* (Expert 11)

En ce sens, pour certains, le changement culturel s'applique au fait même d'être une PME ; avant, on créait une PME par obligation, par histoire et tradition, maintenant cela peut être un choix délibéré :

*« Il y a huit ans, ceux qui créaient une entreprise étaient des fous ou des désespérés, ils disaient "il faut que je fasse quelque chose". Maintenant, c'est une option, les universités l'ont intégrée, espérons que les lycées vont le faire aussi, il y en a qui l'ont déjà fait. Alors créer une société sera un choix, pas comme dans mon cas, lorsque la formation, c'était : "Prépare-toi pour travailler dans une grande entreprise." »* (Expert 1)

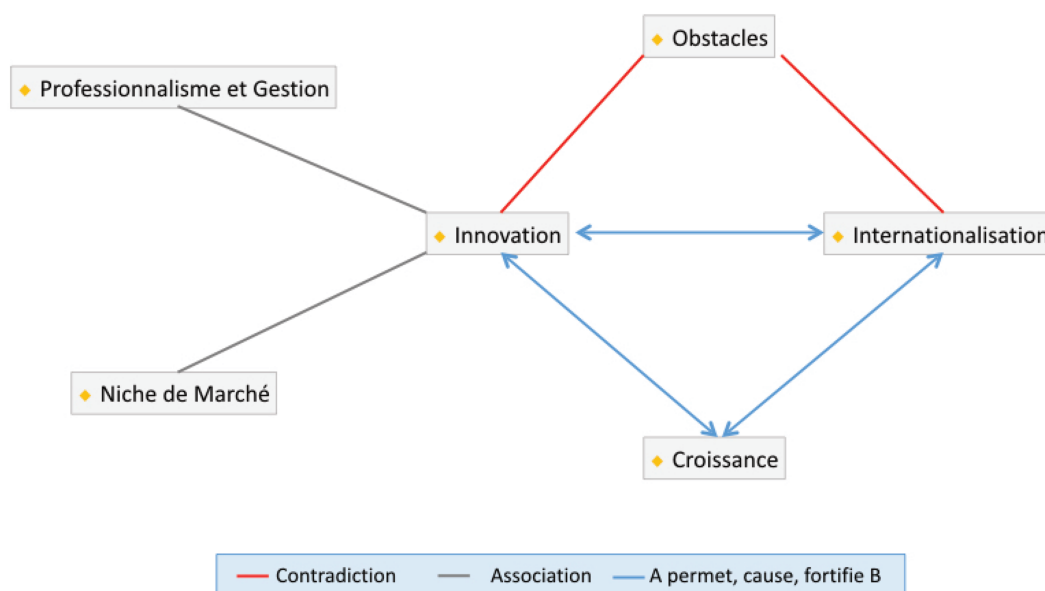
Ainsi, la culture peut être un obstacle ou un atout pour la croissance : un obstacle, dans la mesure où elle ne favorise pas le développement ; un atout, dans la mesure où elle pousse à grandir, à croître.

#### **5.1.8. Les PME et l'innovation**

Selon les experts, l'innovation n'est pas seulement un facteur de croissance parmi d'autres ; c'est un élément-clé pour comprendre la place de la PME dans l'écosystème économique. L'innovation n'épuise pas les stratégies de croissance qui

peuvent viser à une meilleure exploitation d'un créneau existant ou à l'augmentation de la productivité. Comme on peut le voir sur la carte sémantique suivante, la croissance et l'innovation sont deux concepts associés. L'innovation comme stratégie, pour les PME, est aussi liée aux politiques publiques et au secteur bancaire, comme nous le verrons plus loin, à la professionnalisation et au marketing, ainsi qu'à la gestion. On remarquera aussi ses rapports avec l'internationalisation. Pour s'ouvrir à l'international, ce qui est une des voies de croissance, il faut innover. En ce sens, le graphique suivant représente, selon les experts, la synthèse des éléments-clés pour la résolution des problèmes de croissance des PME.

**Figure 5.3. Les PME chiliennes et l'innovation**



Dans ce monde perçu comme plus complexe et plus compétitif, la PME doit résoudre un problème essentiel : faire face aux économies d'échelle. Elle se trouve devant une difficulté qu'elle peut surmonter en ayant recours à l'innovation, ce qui correspond en grande partie à la création et l'exploitation de créneaux, de produits, de services spécifiques lui permettant de grandir et de se maintenir. Si l'innovation n'est pas nécessairement l'apanage des PME, elle constitue néanmoins, selon les experts, l'une de leurs principales armes :

*« La description conceptuelle distingue les secteurs fondés davantage sur des technologies plus routinières, sur les économies d'échelle, des autres secteurs qui sont plus industriels ; par exemple, comment innovent les grandes entreprises et les plus petites, et lesquelles innovent le plus, et si les grandes*

*firmes sont plus productives. Mais il y a des secteurs qui se caractérisent par un système plus industriel en ce sens qu'il y a de nouvelles idées, et donc la compétition n'est plus fondée uniquement sur la taille. » (Expert 5)*

*« Comme secteur PME, si l'on parle d'opportunités, je crois que l'opportunité principale vient effectivement par l'innovation. » (Expert 6)*

*« Pour ceux qui se contentent de copier ou de produire ce qui a bien marché chez le voisin, je crois que ce n'est plus si facile de survivre, il faut être plus innovant, plus intégré et, en même temps, comprendre les réalités locales en conjonction avec la réalité globale. » (Expert 7)*

L'innovation n'est pas seulement liée à la recherche de nouveaux marchés ou produits, elle doit aussi transformer l'entreprise de l'intérieur. Ainsi, les changements de gestion et les pratiques nouvelles (qui sont des parties importantes du discours des experts), peuvent être vus comme de l'innovation :

*« Pour cela, l'innovation est fondamentale, et pas nécessairement dans le sens de quelque chose qui n'est pas encore créé, ça peut être innover dans son propre commerce. L'innovation permet alors de grandir, c'est une caractéristique fondamentale. Comment y parvenir dans différents secteurs ? En partant d'innovations dans les processus de production, d'innovations dans l'entreprise elle-même. Dans les outils, ils innover constamment, c'est une caractéristique nécessaire. » (Expert 4)*

En ce sens, les experts indiquent que l'innovation est fondamentale pour les PME ; d'un autre côté, l'une des déficiences détectées dans les PME chiliennes est le manque d'innovation. Beaucoup de PME se limitent simplement à faire ce que font les autres, et les experts perçoivent cela comme un facteur négatif parce que, en fin de compte, cela ne conduit pas à la croissance. Et, en dernière instance, ne pas innover conduit à la disparition :

*« De fait, la dernière étude de la Banque mondiale sur les PME en Amérique latine, dit "Beaucoup d'entreprises, peu d'innovation", c'est même le titre... » (Expert 12)*

*« Chaque fois, l'innovation est stimulée, avec des subventions, avec des encouragements, mais il nous manque l'innovation à long terme. La PME travaille dans la perspective aujourd'hui-demain, alors que, quand on veut résister à cette avalanche de l'urgence ou de la vision à court terme, on peut ! Pour l'innovation, c'est la même chose, on n'innove pas seulement pour survivre*



*aujourd'hui si l'on n'a pas d'argent, il faut voir quelle innovation est nécessaire pour ne pas mourir, pour grandir, pour se positionner sur le marché, pour être vraiment compétitif. » (Expert 1)*

*« L'innovation est un thème qu'il faut travailler dans les PME, justement pour ce que nous disions : sans innovation et sans invention, au rythme de tous les changements technologiques, elles vont mourir. Les PME doivent être en relation avec l'innovation, qu'elle soit forte ou pas aujourd'hui, il faut y arriver. » (Expert 13)*

Plus encore, même si on note parfois une orientation des PME vers l'innovation, il y a de fortes difficultés pour la mener à bien. Innover exige des ressources et des capacités que les PME ne possèdent pas nécessairement :

*« C'est une relation imposée, la CORFO a des fonds pour l'innovation, et elle fait pression pour que toutes les agences intervenant soutiennent plus les entreprises novatrices, ou qu'elles essaient de pousser à faire des choses plus novatrices mais, au Chili, il n'y a pas beaucoup d'innovation. D'après ce dont j'ai pu discuter avec des OTEC<sup>17</sup> ou des agences, ça leur coûte beaucoup, même s'il y a les fonds ! Ce n'est pas juste donner de l'argent, il faut un thème de développement du capital humain. » (Expert 6)*

L'innovation, comme les autres thèmes que nous avons abordés, doit être analysée et comprise dans une logique de croissance : elle est positive et nécessaire parce qu'elle permet de grandir. La centralité de la croissance dans le discours des experts est de nouveau mise en évidence.

Voyons maintenant ce que disent les experts des liens qu'ont tissés les PME avec d'autres acteurs de leur écosystème, avec lesquels elles interagissent régulièrement.

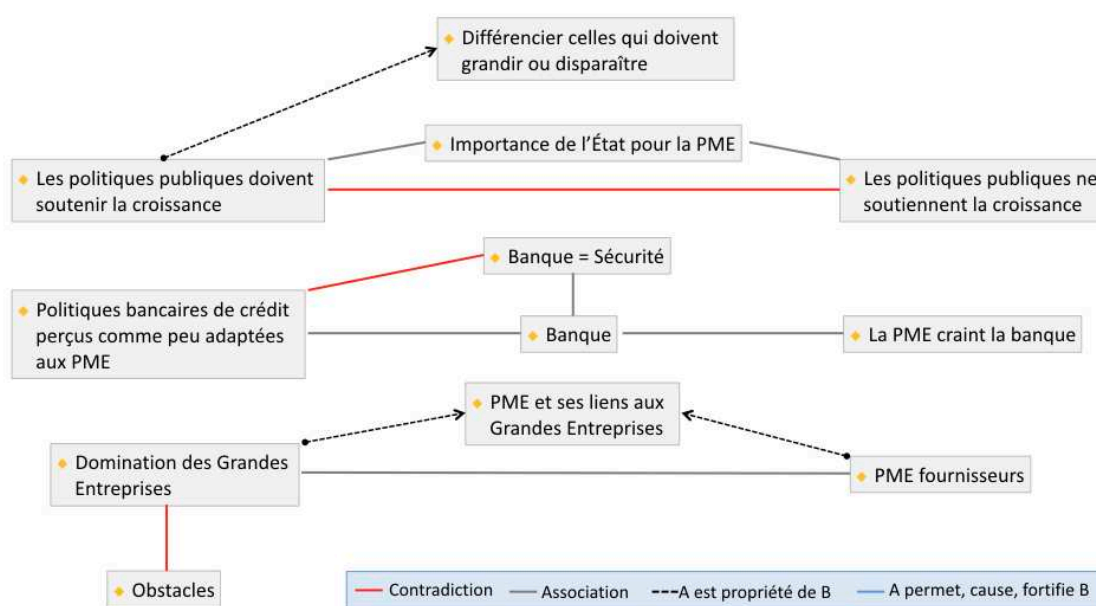
---

<sup>17</sup> OTEC est l'acronyme pour *Organismo Técnico de Capacitación* (« Organisme technique de formation »).

## 5.2. Le rapport des PME aux autres acteurs

Les PME ne peuvent pas être étudiées isolément, nous l'avons dit, et les experts se penchent sur leurs relations avec d'autres acteurs, en particulier l'État et les politiques publiques qu'il met en place, la banque, le système de financement des PME et les grandes entreprises en général. La structure d'ensemble du discours des experts, tel que nous la présentons maintenant, apparaît dans la figure suivante :

Figure 5.4. Le rapport des PME chiliennes aux autres acteurs



### 5.2.1. Le rapport à l'État

Le discours des experts révèle une opposition intéressante : une « bonne » politique publique est celle qui stimule la croissance des PME pour, ensuite, faire tout le nécessaire pour créer les conditions essentielles à leur développement. À l'inverse, une « mauvaise » politique publique est celle qui ne fait rien de tout cela. En général, les experts perçoivent les politiques publiques actuelles à l'égard des PME comme peu favorables à leur développement, mais ils estiment qu'elles prennent en compte d'autres considérations, d'ordre social entre autres. La politique vis-à-vis des PME consiste en général à les financer ou à les soutenir, et non à stimuler suffisamment leur croissance et leur développement.

*« En fait, il suffit de faire un tour pour voir que le principal problème de la micro et de la petite entreprise est celui des capacités de gestion du financement, et les politiques publiques vont dans le sens contraire, elles financent et oublient les capacités de gestion. En plus, le financement est insuffisant, il ne permet pas de monter une entreprise. » (Expert 11)*

*« Mais, en fait, le problème, c'est la sélection des entreprises que vous allez financer, et le plus probable est que les thèmes de relations politiques ou de problématiques régionales feront que les projets choisis ne sont pas nécessairement ceux qui vont grandir. » (Expert 12)*

*« Il ne s'agit pas de donner de l'argent à la micro ou petite entreprise et aux entrepreneurs pour qu'ils fassent quelque chose, le problème est qu'il n'y a pas de suivi de ces programmes, pas d'étude de l'impact. Alors, à la fin, ce sont davantage des programmes sociaux que de développement économique, c'est-à-dire que l'on aide les gens à monter une micro-entreprise sans s'occuper de quel type, ni si elle est intégrée dans un modèle productif, si elle est compétitive, etc. » (Expert 10)*

*« Je pense qu'en général, l'un des points positifs que nous avons eus est cette politique de création d'entreprises, les capitaux d'amorçage [capital semillas], la start-up, qui stimulent le développement des micro-entreprises. » (Expert 2)*

Ainsi, selon les experts, il est nécessaire d'orienter la politique de l'État vers la croissance à tous les niveaux. Même lorsque le soutien est nécessaire à la subsistance, par exemple, l'accent devrait être mis sur l'objectif final qui est le développement et la croissance des PME ; le but est de « faire grandir l'argent » (Expert 4) :

*« Je crois que l'État devrait apporter son soutien aux entrepreneurs, les encadrer. Peut-être qu'on pourrait parler d'appui économique, mais aussi d'appui en matière de connaissances, car je crois que c'est ce qui manque le plus. Parce que vous arrivez, vous voyez des projets – et des projets, il y en a – et vous leur donnez le financement, mais le maintien, la durabilité, c'est ce dont l'entrepreneur a le plus besoin ; il a besoin d'avoir accès à plus de soutien, et à l'information sur ces possibilités de soutien. Et après l'avoir aidé à exister, il faut l'aider à subsister. Souvent, il manque de connaissances et pas seulement d'argent, il lui faut les outils pour gérer son entreprise, et pour faire fructifier l'argent. » (Expert 4)*

L'un des fondements du besoin d'orienter les PME vers la croissance est l'idée que les grandes entreprises possèdent un avantage inhérent, celui d'être capables de réaliser des économies d'échelle. À partir de là, les politiques publiques devraient aussi aider les PME à résoudre les problèmes liés à leur taille, en encourageant l'associativité, par exemple. En fin de compte, même si c'est implicite, il ressort souvent du discours des experts que la meilleure façon d'éliminer les difficultés de petite échelle est de cesser d'être une PME :

*« Trois problèmes sérieux des PME : l'accès au crédit ; la déséconomie d'échelle, car il y a des facteurs de production qui sont rentables pour les grands volumes et auxquels les petites entreprises n'ont pas accès – c'est le problème que cherchent à résoudre les projets de développement – ; et le troisième grand problème des PME est qu'elles doivent faire face à des marchés normalement très concentrés. » (Expert 9)*

De fait, à certains moments, les politiques en faveur des PME apparaissent tout simplement illogiques, elles ne s'orientent pas clairement vers la croissance !

*« Je ne sais pas à quel moment ce pays a commencé à se transformer en Silicon Valley, aujourd'hui le programme le mieux évalué par le gouvernement est Startup Chile<sup>18</sup>, ridicule ! On vous fait cadeau de 40 millions de pesos ou 40 000 dollars pour apporter une idée. En six mois, il n'en sort rien, et on vous dit que vous avez contribué à positionner le Chili !!! C'est quoi cette stratégie de marketing ? » (Expert 11)*

En dernière instance, les discours politiques et les programmes publics traduisent une volonté pro-PME, mais il n'y a pas, ou l'on ne distingue pas, de politiques permettant de surmonter efficacement les problèmes et de renverser les barrières existantes. En ce sens surgissent de nombreuses critiques à l'égard d'un État qui ne semble pas, à ce jour, offrir la qualité nécessaire dans le cadre de ses politiques publiques pro-PME – politiques qui, comme l'ont souligné plusieurs experts, sont relativement récentes. Selon une des personnes interrogées, elles n'existent que depuis les années 1990 alors que d'autres pays, comme l'Allemagne, le Japon ou les États-Unis, soutiennent depuis longtemps ce type d'entreprises. À cette critique s'ajoute aussi le fait qu'il existe peu de suivi et d'évaluation réelle des politiques et des aides accordées.

---

<sup>18</sup> Startup Chile est un incubateur de startups dans le domaine de l'innovation développé par CORFO, qui propose des accompagnements et des financements pour des projets d'entrepreneurs internationaux et chiliens.

*« Il y a des évaluations d'impact dans certains programmes, certains ont marché, d'autres pas, mais il n'y en a pas beaucoup pour savoir si on est dans la bonne direction. Pour augmenter la productivité, il faut innover, et pour innover, les entreprises doivent dépenser plus en Recherche et Développement. »*  
(Expert 5)

Parfois, le balancement entre une politique de soutien à la création de PME et une politique de soutien au développement des PME est lié à des tensions internes à l'État : si la politique a d'autres objectifs, par exemple la diminution de la pauvreté ou la réduction des inégalités, il est clair que les politiques appliquées doivent être différentes et ciblées en fonction de ces objectifs prioritaires.

*« Avant, on cherchait à résoudre le problème de la pauvreté à travers la micro-entreprise, peu à peu les choses ont changé et, maintenant, le soutien ne vient pas seulement du ministère du Mideplan<sup>19</sup>, qui est devenu MDS, maintenant ça vient du ministère de l'Économie, et il y a d'autres initiatives. Alors, on commence à parler de soutien à la création d'entreprise, mais, même comme ça, on se demande pourquoi faire grandir les PME, si c'est pour sortir de la pauvreté, ce qui était l'idée à un moment, ou pour faire progresser le pays. »*  
(Expert 6)

*« Je crois que l'État a joué un rôle important ces dernières années, tout du moins j'ai beaucoup travaillé avec la CORFO, Sercotec, Fosis, pendant les trois derniers gouvernements, et nous avons toujours privilégié le développement, l'ouverture à ce qui est parfois difficile à comprendre, à intégrer comme innover dans le secteur public, transformer la manière dont nous aidons les PME et les personnes. »* (Expert 1)

En plus des politiques de soutien, on note, que l'État est aussi une institution qui a besoin des services des PME. La relation à l'État comme client est souvent passée sous silence par les experts, même si, ces dernières années, *via* la plateforme d'achat *ChileCompra*, l'État cherche à dynamiser les acquisitions auprès des PME. Quoi qu'il

---

<sup>19</sup> Le Ministerio de Desarrollo Social de Chile (MDS, « ministère du Développement social du Chili »), auparavant Ministerio de Planificación y Cooperación (Mideplan, « ministère de la Planification et de la Coopération ») est le ministère d'État chilien chargé de promouvoir le développement du pays par l'organisation de programmes, de plans, d'investissements publics, etc. Un des experts qui a participé à plusieurs reprises à nos entretiens est Álvaro García Hurtado, ancien sous-secrétaire du Mideplan sous le gouvernement de Patricio Aylwin, puis ministre de l'Économie sous celui d'Edouardo Frei, puis secrétaire général de la Présidence sous le gouvernement de Ricardo Lagos.

en soit, on assiste depuis les années 2000 à une plus grande prise de conscience de la part de l'État et de ses diverses institutions du rôle et de l'influence des PME au Chili.

*« Le pays en général commence à mieux savoir ce que sont ces entreprises et leur importance pour le pays, ça se savait avant, mais dans un cercle plus réduit de gens qui y circulaient et qui comprenaient ces distinctions techniques. Je dirais que ces deux points importants déterminent un objectif pour l'État, et l'on commence à créer de grands programmes, à porter un regard plus vaste sur des politiques publiques spécifiques pour le secteur des micro-entreprises et des PME, au moins des choses plus visibles pour tout le monde. » (Expert 14)*

### **5.2.2. Le rapport à la banque et au financement**

L'une des entraves auxquelles se heurtent souvent les PME est leur rapport au financement et à l'accès au crédit. Dans ce contexte, les systèmes bancaires et financiers sont des acteurs importants de l'écosystème des PME. Trois affirmations centrales articulent le discours des experts sur la banque : a) les crédits aux PME sont, et devraient être, selon certains experts, plus coûteux, avec des taux d'intérêt nettement plus élevés que pour les grandes entreprises, car « la banque doit assurer ses arrières ») ; b) de toute manière, la banque au Chili n'a pas développé de politique adaptée aux PME et impose une série de restrictions et de limitations ; et c) les PME manquent de capacités (rappelons-nous ce que nous disions de la gestion) pour s'intégrer au monde du crédit. Même s'il y a des progrès visibles, c'est un thème encore essentiel dans la relation banque-PME.

Voyons le discours des experts, qui soulignent cette relation complexe et nécessaire entre la banque et les PME :

*« Si on regarde les chiffres au Chili, c'est assez bon en termes de volume de financement des PME par les banques, et certaines banques ont même des secteurs PME ; si vous parlez des PME avec les gens, ils vous diront que les banques les laissent de côté, et si on regarde les statistiques, la possibilité d'accès aux crédits bancaires est plus basse, mais si on considère le volume de financement, le Chili n'est pas mal placé dans les classements internationaux. » (Expert 5)*

« *La relation est très mauvaise. Ce n'est pas possible, vivre un an sans compte courant<sup>20</sup>, payer les impôts, ça ne marche bien ni du côté des produits de transaction ni du côté du crédit, et j'insiste, les PME ne sont pas seules, il y a des garanties de l'État. Je crois que les banques font un travail lamentable.* » (Expert 11)

« *Il y a encore beaucoup à faire, un manque d'accès, et il faut aussi que la PME prenne davantage de risques, je crois qu'elle a très peur, c'est un langage très complexe pour elle ; il faut s'asseoir pour discuter, et de nouveau vient le manque de confiance, et on dit : "Moi, comme PME, je n'ai pas confiance dans la banque, et la banque n'a pas confiance dans ma PME."* » (Expert 1)

« *C'est faible et assez négatif, c'est comme un cercle vicieux. L'un des facteurs-clés est le thème administratif, c'est fondamental pour le financement, et à peine quelques-uns d'entre eux en sont à ce niveau et ils ne peuvent donc pas avoir accès au crédit.* » (Expert 4)

« *Bon, pour ce qui est des banques, par exemple, qui logiquement constituent l'un des talons d'Achille qui empêchent les PME de grandir, il y a des taux d'intérêt élevés<sup>21</sup> qui affectent les micro et les petits entrepreneurs. Le problème de la fiabilité et du risque est trop exacerbé au moment de financer les projets des PME.* » (Expert 15)

Même dans les cas où les PME sont intégrées au système bancaire<sup>22</sup>, les experts soulignent les difficultés qu'elles rencontrent avec les banques :

« *En fait, aujourd'hui, c'est vrai que les PME (formelles) sont toutes dans le système bancaire, elles ont toutes un compte courant. Elles ont accès au*

---

<sup>20</sup> La plupart des banques chiliennes exigent une année de fonctionnement de l'entreprise avant de pouvoir ouvrir un compte courant. Récemment, en 2015, BancoEstado a créé la *cuenta emprendedor*, un compte pour entrepreneur, permettant d'avoir accès dès la première année à un compte bancaire limité (sans chéquier, ni ligne de crédit).

<sup>21</sup> Les taux d'intérêts des PME sont le plus souvent compris en 15 et 25 % annuels. Récemment, ces taux commencent à être plus accessibles. Les PME qui utilisent leur carte de crédit comme moyen de financement paient souvent des taux annuels allant jusqu'à 30 %, parfois 40 %. Dans ces conditions, on comprend mieux le discours de certains dirigeants de PME qui affirment que « finalement, [ils] travaillent pour la banque... ».

<sup>22</sup> Au niveau latino-américain, le Chili se démarque en termes de taux de bancarisation, avec 63 % des individus possédant un compte dans une institution bancaire, alors que, dans la région, la moyenne tourne autour de 51 %. Mais, si on le compare avec la moyenne des pays de l'OCDE, qui est de l'ordre de 94 %, le Chili est encore loin.

*financement, et parfois elles ont obtenu un crédit ; le problème, ce sont les conditions de ces services. Quand vous voyez les statistiques, une PME a en moyenne trois banques. Et, quand on demande pourquoi aux clients, c'est parce que "on ne trouve jamais tout ce qu'il faut dans une seule banque", alors vous commencez à créer votre propre banque. » (Expert 14)*

En ce sens, même si, dans le discours des experts, surgissent des critiques au sujet du crédit, celles-ci ne sont pas très importantes, considérant que l'accès au crédit est précisément l'un des principaux problèmes des PME, mais aussi l'une des conditions essentielles de leur développement. Le problème est réel, mais cela ne veut pas dire que la banque ne fait pas correctement son travail ; souvent, les experts comprennent ses raisons d'agir et rejettent la responsabilité sur une situation structurelle :

*« La littérature prouve que non seulement au Chili mais dans d'autres pays l'accès au crédit est l'un des facteurs les plus importants pour le développement des PME ; il ne s'agit pas seulement que les PME aient ou non un crédit, mais qu'elles puissent y avoir accès à des taux d'intérêt plus faibles. » (Expert 5)*

### **5.2.3. Le rapport aux grandes entreprises**

L'un des éléments centraux du discours sur les PME est le fait que, selon les experts, leur rapport aux grandes entreprises est essentiel pour comprendre la situation d'une majorité d'entre elles. Il faut d'abord considérer, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre II, le fait que l'économie chilienne est fortement concentrée. Les grandes entreprises dominent nettement le marché et représentent la majeure partie de la production, des ventes et des exportations. Malgré le grand nombre de PME, celles-ci ont beaucoup moins d'importance :

*« La réalité est le niveau de concentration, c'est-à-dire que, si l'on prenait tout ce qu'on gagne comme cash-flow, comme pourcentage du PIB, les micro-entreprises et les PME versus les grandes entreprises, l'équation ne serait plus en équilibre ; la grande entreprise apporte beaucoup plus en termes d'outputs, c'est-à-dire en apports réels au PIB, que la micro, petite ou moyenne entreprise. » (Expert 10)*

*« En fait, ce sont les grandes entreprises qui font bouger l'économie, elles stimulent même le développement des petites, cela ne veut pas dire qu'elles fonctionnent grâce au travail des petites. » (Expert 12)*



*« La grande entreprise absorbe un peu la PME, et c'est ça qui dévaste la PME partout où l'on va. » (Expert 13)*

Il y a là un premier défi pour les PME : comment survivre dans un contexte dominé par les grandes entreprises ? Comment leur faire concurrence, nouer des alliances ou générer des synergies ? Comme nous l'avons remarqué auparavant, une des possibilités de survivre pour les PME est liée au fait que leur taille les rend flexibles et peut leur permettre de trouver un créneau qui ne soit pas occupé par les grandes entreprises. Mais, pour ce faire, il leur faut affronter un problème essentiel : il n'est pas facile d'entrer en concurrence avec les entreprises en capacité de réaliser des économies d'échelle. Le cas classique, la situation standard, prévisible, est que la PME succombe ; il faut donc trouver des espaces et des secteurs bien particuliers où elle peut continuer à exister en tant que PME. C'est cette difficulté qui renforce le besoin de grandir, si son dirigeant le souhaite, et, comme le soulignent souvent les experts, de cesser d'être une PME.

*« Il y a des choses caractéristiques du secteur, bien évidemment les grandes chaînes ont absorbé les petites entreprises, par économies d'échelle ou par ce que vous voulez, mais il y a des secteurs où être plus petite, c'est être plus flexible. » (Expert 5)*

*« Mais ça pourrait être complexe, on comprend que dans certains secteurs industriels, les économies d'échelle et de volume sont vraiment nécessaires, comme c'est le cas de l'industrie minière : ça ne servirait à rien d'avoir 50 petites exploitations minières, il vaut mieux en avoir une grande. Le modèle de développement du Chili n'a pas été pensé pour les PME. » (Expert 10)*

Le rapport grande entreprise-PME ne consiste pas seulement en une relation de compétition et de concurrence. De fait, le discours en général ne se concentre pas sur cet aspect, il s'oriente plutôt vers le thème de la chaîne productive, dans laquelle les PME deviennent les fournisseurs des grandes entreprises. De cette manière, et non dans l'opposition, elles peuvent coexister et deviennent nécessaires les unes aux autres :

*« Beaucoup de PME sont fournisseurs du secteur terminal, ou fournisseurs du secteur de services de la production, ça peut être le transport, la logistique, ce ne sont pas nécessairement de grandes entreprises qui fournissent ce genre de services. Elles peuvent aussi fournir des services pour le secteur public, c'est-à-dire que, lorsque vous avez une politique de protection de l'environnement et qu'il vous faut des dossiers sur l'impact d'une politique déterminée, vous*

*embauchez plutôt des petites entreprises parce qu'elles ont beaucoup de personnel qualifié. En ce sens, les PME vendent des services aux plus grandes. »*  
(Expert 8)

Cependant, la domination évidente des grandes entreprises fait que souvent, dans la pratique, ces fonctionnements en chaîne ne bénéficient pas vraiment aux PME. La relation de collaboration avec le fournisseur se transforme en lien de dépendance, et les PME sont à la merci des pratiques des grandes entreprises, qui ne leur conviennent pas mais qu'elles ne peuvent éviter ou infléchir. Le problème typique se présente au moment des paiements, mais aussi quand les PME reçoivent la partie la plus faible des bénéfices de la chaîne de production. Certaines grandes entreprises peuvent même faire obstacle aux stratégies que les PME développent pour résoudre leurs problèmes :

*« Le fait que les supermarchés payent à 180 jours et que votre financement soit à un taux de 35 % annuel limite la participation des micro et petites entreprises au retail, qui représente 80 % des ventes dans ce pays. Aujourd'hui, 80 % de la vente de produits de consommation massive est réalisée à travers les supermarchés, et ces supermarchés paient à 180 jours, et il faut financer ces 180 jours d'opération à un taux de 35 %, donc les micro et les petites entreprises sont éliminées d'emblée de ce créneau des supermarchés, qui pourtant est loin d'être négligeable. »* (Expert 11)

*« Le thème de la concentration de marché est brígido<sup>23</sup>. Quelques grandes entreprises dominant l'économie ! Même si elles embauchent les plus petites, et le plus petit à un autre, ça ne se répercute pas suffisamment sur la chaîne de production et sur la valeur ajoutée. Il n'y a pas de "chorreo"<sup>24</sup>, je suis convaincu que cette théorie ne fonctionne pas ! »* (Expert 6)

*« Aujourd'hui, il y a des PME qui se plaignent des grandes entreprises parce qu'elles abusent des conditions de paiement<sup>25</sup>. Quand je parle à ces PME, je*

---

<sup>23</sup> Cette expression, courante au Chili, vient du latin *frigidus*, qui signifie « très froid », et est utilisée pour définir une situation terrifiante, qui donne la chair de poule.

<sup>24</sup> La *Teoría del chorreo* (« théorie du ruissellement »), prônée à l'époque de la dictature, est une théorie affirmant que la meilleure politique économique est celle permettant aux plus riches de s'enrichir encore davantage et que cet enrichissement devrait, tôt ou tard, profiter aux classes sociales moins aisées et pauvres. Cette théorie est très critiquée aujourd'hui, notamment par des études réalisées par l'OCDE et le FMI.

<sup>25</sup> Précisons que, en janvier 2019, a été votée la loi des « 30 jours » qui impose aux grandes entreprises et aux organismes du gouvernement de payer les factures émises par les micro et

*leur dis : “Bon, mais vous avez le factoring [affacturage]”, et ils me disent : “Je ne peux pas m’en servir parce que le client m’a dit que si j’utilisais le factoring, il ne m’achèterait plus, et ils menacent avec ça. Ce n’est pas légal, ce n’est écrit nulle part... Et nous on a le problème du manque de liquidités”. » (Expert 14)*

La relation avec le fournisseur devient parfois une arme à double tranchant en période de crise ; la dépendance aux grandes entreprises se transforme en menace pour les PME, car c’est pour les premières une des solutions pour limiter leur collaboration :

*« Je ne me prends pas pour un gourou de l’économie mais, comme une période difficile approche, il est probable que les grandes entreprises auront moins recours aux services des petites. Elles vont sûrement commencer à signer des contrats avec les moyennes et grandes entreprises, et ça va être compliqué pour nos PME. » (Expert 12)*

Comment résoudre les problèmes causés par la concentration ? En général, le discours des experts s’oriente vers l’amélioration des relations entre grandes et petites entreprises ou vers la recherche d’options permettant d’éviter ces problèmes de dépendance, mais la situation de domination de la grande entreprise est tacitement actée. Une manière envisageable de résoudre partiellement cette problématique serait le recours plus intensif, par exemple, à l’innovation et à la technologie. Les nouveaux produits ou services, les réseaux sociaux, Internet, permettent de diminuer les coûts d’entrée et de créer ainsi de nouveaux espaces pour les PME :

*« La situation est complexe : quand le retail fait pression, tout le monde en souffre, mais je crois que la technologie permet d’entrer en concurrence à un moindre coût. Aujourd’hui, on peut vendre de façon informelle par les réseaux sociaux et, si ça marche bien, vous allez gagner quelque chose et progresser, alors qu’avant c’était impossible, il fallait un investissement initial important ; aujourd’hui, vous pouvez vendre n’importe quoi, vêtements, accessoires, etc., n’importe quel produit. » (Expert 1)*

L’option la plus intéressante consiste à créer des chaînes productives qui soient aussi positives pour les PME que pour l’ensemble des acteurs concernés. Les relations entre les grandes entreprises, leurs fournisseurs et sous-traitants peuvent être complexes, mais c’est une des clés qui peut permettre une croissance plus équitable.

---

petites entreprises dans les 30 jours suivant le service fait. Historiquement, de nombreuses entreprises payaient ses fournisseurs à 60, 90, voire 120 jours.

En mentionnant cela, nous soulignons aussi l'influence de la PME sur le développement en général. Les exemples sont souvent territoriaux : dans les espaces où la PME peut s'intégrer à la chaîne de production, le territoire est souvent l'espace qui se développe et est modifié en conséquence. Dans les exemples analysés, la perception concrète du territoire peut ne pas être la même pour tous, mais persiste l'idée sous-jacente selon laquelle les enchaînements de production créent du développement dans les espaces géographiques où ils se produisent :

*« À Valdivia [au sud du Chili], il n'y a pas beaucoup de grands développements réalisés par les grandes entreprises de l'industrie forestière. En revanche, l'aquaculture a développé tout un réseau d'entrepreneurs qui transforment la région, et l'activité forestière non, c'est plutôt une enclave dans le secteur de Valdivia et de Concepción. »* (Expert 8)

*« Vous allez à Antofagasta [ville minière du nord du Chili], c'est impossible de concevoir la ville sans la production de cuivre. Je ne parle pas seulement des producteurs de la mine, je parle des constructeurs de bâtiments, des supermarchés, des commerces, des restaurants, des activités de loisir, je parle de tout cela. Moi je suis du sud, vous n'imaginez pas Puerto Montt il y a 40 ans, et maintenant tout est fondé sur le saumon, tout le développement économique à Puerto Montt se fait grâce à l'industrie et l'exportation du saumon. »* (Expert 11)

Parmi ceux qui portent un regard attentif sur la micro-entreprise et la PME, un thème important est celui de leurs dimensions, qui leur permet de survivre dans des situations qui pourraient être complexes pour des entreprises plus grandes :

*« Je crois que les PME ont plus de facilité pour s'adapter que les grandes structures. Leur taille leur permet plus de souplesse et de capacité de changer, de réduire ou augmenter leur production. »* (Expert 6)

*« Le retail sert à ceux qui peuvent effectuer leurs paiements via les banques et qui, d'une manière ou d'une autre, peuvent acheter en grand volume. Il existe aussi un commerce plus traditionnel, souvent plus petit, pour tous les gens qui fonctionnent sur le marché informel. »* (Expert 2)

En général, les experts affirment que les grandes entreprises représentent une opportunité, mais aussi une menace pour les PME qui ont du mal à faire face à la concurrence. L'alternative consistant à se mettre en rapport avec les grandes entreprises peut conduire à une situation de dépendance complexe.

### 5.3. Le rapport des PME au modèle de développement

En général, les experts consultés perçoivent le modèle de développement adopté par le Chili comme, *in fine*, porteur de nombreux avantages aux PME. Une économie plus ouverte et offrant plus d'espace à la création d'entreprise leur est, au bout du compte, plus favorable. La croissance du pays ces dernières décennies a créé de meilleures opportunités et l'extension d'une culture favorable à la création ne peut être que positive pour les PME :

*« Je crois que ça ne vient pas de mes huit dernières années d'expérience, mais plutôt de mes études : j'ai la sensation que le contexte pour la micro et petite entreprise, sans avoir de chiffres, est en train de s'améliorer. Nous sommes passé de politiques de développement économique assez fermées dans les années 1960 à une politique de libre marché où le développement économique du pays a été impressionnant, les 25, 30 dernières années... Et cela crée plus d'opportunités commerciales pour tout le monde. »* (Expert 11)

*« Au bout du compte, l'ouverture du Chili ces dernières années, par le biais de différents mécanismes, accords bilatéraux, accords de libre-échange, a été, je crois, très positive pour beaucoup de PME. »* (Expert 10)

Quoi qu'il en soit, la relation avec le modèle de développement part d'une situation plutôt ambiguë. La PME, forte source d'emplois, pèse beaucoup moins dans la production nationale ; rappelons-nous que ce qui caractérise la PME, selon les experts, est sa faible productivité. Si le modèle de développement peut aider les PME, dans la mesure où il leur permettra de déployer leur potentiel, il est vrai qu'elles n'ont pas beaucoup contribué à la croissance car, dans leur quasi-totalité, elles ne sont pas génératrices de forte valeur ajoutée et très peu se transforme en grandes entreprises :

*« La PME n'a pas joué de rôle. Elle constitue un secteur plutôt résiduel de l'économie, en ce sens qu'elle fait ce que les grandes entreprises ne font pas. Je ne distingue pas un secteur où la PME apparaît comme importante pour sa contribution spéciale. »* (Expert 9)

Et, bien que son rôle soit perçu comme mineur jusqu'à présent, l'apport potentiel de la PME est quant à lui considéré comme élevé, et c'est pour cela qu'il faut faire tomber les barrières qui entravent son développement :

*« Les PME peuvent être fournisseurs de grandes entreprises pour l'exportation. Elles ont cependant, aussi, un rôle dans la diversification économique dans les*

*régions, elles donnent la possibilité au Chili de réduire sa dépendance minière, de s'ouvrir à un marché d'un niveau un peu plus sélectif, mais beaucoup plus diversifié, aussi bien pour l'exportation que pour le marché national ou l'Amérique latine. » (Expert 7)*

En général, la plupart des obstacles mentionnés par les experts sont perçus comme importants, sans qu'ils écartent la possibilité, réelle, de les affronter et de les dépasser. Cela révèle, en fin de compte, l'émergence d'un pays, le Chili, qui, peu à peu, s'adapte aux besoins de la création de nouvelles entreprises :

*« Je crois qu'il y a eu des changements substantiels, depuis le nombre d'acteurs dédiés à la formation, la capacitation, aux services à faible coût, jusqu'à toute la paperasserie nécessaire aujourd'hui pour créer une entreprise. Les banques elles-mêmes ont tendu la main à la micro et petite entreprise, alors le niveau d'offre pour les PME est beaucoup plus élevé aujourd'hui, et les conditions des dernières années sont beaucoup plus favorables que celles d'il y a huit ou dix ans. » (Expert 1)*

Même si les conditions actuelles semblent meilleures, il reste encore beaucoup à faire pour permettre une vraie croissance des PME et améliorer de manière très significative le modèle de développement adopté par le Chili. Ceux qui sont proches du monde de la PME sentent qu'elle a besoin de soutien, de protection et aussi de régulation. Il ne s'agit pas du même soutien que celui que requièrent les startups ou les grandes entreprises, car la situation des PME est fragile.

Dans un cas extrême, quoique minoritaire, la PME doit faire face à des problèmes liés au manque de régulation du modèle chilien. Les relations avec les grandes entreprises ou les banques, par exemple, sont à l'origine de problèmes spécifiques et caractéristiques du modèle en tant que tel, et c'est ce modèle qui peut faire obstacle à la croissance des PME :

*« C'est là que se présente tout le problème des régulations, je sens qu'il y a un grand dérèglement au Chili, comme le fait que, bien que la PME fasse partie du marché, il faut des régulations de l'État ; par exemple, nous avons de grandes entreprises ou des supermarchés qui s'installent dans le centre des villes, alors toutes les micro et les petites entreprises du quartier disparaissent, mais dans d'autres pays, les grands supermarchés s'installent plutôt à la périphérie, alors la partie urbaine ne meurt pas et cela stimule d'autres commerces. » (Expert 6)*

« Nous pensons que l'État doit travailler à de nouvelles régulations, parce que nous croyons à la libre concurrence et au marché libre, mais il faut que le contrôle soit mieux fait. » (Expert 15)

« Mais le Chili est un pays tellement libéral que nous sommes affectés par les prix du marché, et ainsi de suite. Les grandes entreprises, non. Les PME souffrent de la domination des grands exportateurs, elles en souffrent beaucoup. Il n'y a pas de protection de la petite et moyenne entreprise, même la moyenne entreprise agricole. » (Expert 7)

Cette opinion n'est cependant pas toujours partagée par les experts, et beaucoup sont d'accord pour soutenir les PME et les industries dans lesquelles elles travaillent, sans pour autant être convaincus qu'il faille les protéger. En dernière instance, alors que le discours des experts s'articule autour de la croissance et de ce qui y contribue, la protection ne semble pas être une préoccupation majeure :

« Au Chili nous avons des subventions, le problème est de savoir si ce sont celles dont les PME ont besoin. Ne parlons pas de protection, je crois qu'aucune personne raisonnable ne dira qu'il faut protéger les PME ou certains secteurs particuliers pour qu'ils augmentent leur productivité. Au contraire, toute la littérature suggère que la protection réduit les niveaux de productivité parce qu'on est moins poussé à la compétition. » (Expert 5)

Finalement, le rapport des PME au modèle économique chilien repose sur la notion de croissance et sur la conception de la PME comme entrepreneur. Ce modèle produit, selon les experts, un contexte propice à la croissance. Et, même si les changements apportés peuvent leur créer des problèmes, les PME rencontrent en définitive des conditions plus favorables à leurs perspectives de développement.

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons fait appel à un groupe de quinze experts chiliens afin d'obtenir leur opinion sur différentes problématiques et sur les principaux enjeux concernant les PME chiliennes. Ce groupe d'experts remplit clairement les critères suggérés par Garric et Légise (2012, p. 9) qui affirment que l'on peut qualifier l'expert « d'homme de terrain doté de savoir-faire, d'homme pragmatique, d'homme d'expérience ». Nous présentons une liste des principales idées retenues lors de ces entretiens :

1. La croissance est l'objectif et le devoir principal de toute PME, ce qui implique qu'elle doit être entreprenante et novatrice.
2. Pour atteindre l'objectif de croissance, la PME doit être plus grande et plus productive, il faut cesser de vouloir rester « petite ».
3. La plupart des PME n'atteignent pas leur objectif de croissance, car elles n'ont pas les conditions et les capacités nécessaires. Le discours des experts se concentre sur les contours de ces capacités : productivité, innovation, exportation et internationalisation, connaissance en gestion, entre autres.
4. Certains éléments révèlent un changement de mentalité ces dix dernières années et, en particulier, le passage d'une culture traditionnelle frileuse quant à la création d'entreprise à une culture qui aspire désormais à l'entrepreneuriat. Entreprendre est « à la mode » et bon pour l'économie du pays.
5. Les relations des PME avec d'autres acteurs (État, banques, grandes entreprises) s'évaluent en fonction de leur apport à la croissance.
  - a. L'orientation de l'État semble erronée : il soutient l'existence des PME comme politique sociale au lieu de favoriser la création massive de PME à forte croissance. Il devrait donc « abandonner » celles qui stagnent.
  - b. Les politiques de crédit bancaire sont souvent perçues comme un obstacle pour les PME, ce qui semble compréhensible pour les experts car la prise de risque n'est pas la priorité des banques.
  - c. Les relations PME-grandes entreprises figurent parmi les principaux problèmes, mais elles représentent aussi une occasion de contribuer à la croissance du pays quand ces relations fonctionnent plus harmonieusement : il faut donc parvenir à les améliorer efficacement.
  - d. L'État et les pouvoirs publics devraient intervenir pour favoriser une meilleure relation entre les PME, les banques et les grandes entreprises<sup>26</sup>.
6. Selon les experts, le modèle économique chilien est perçu comme pro-PME parce qu'il est pro-crédit d'entreprise. Mais pour résoudre les problèmes des PME, il faut leur donner les capacités nécessaires pour devenir des entreprises à forte croissance. Divers types de soutien, comme l'aide au financement et le développement de compétences, semblent nécessaires pour faire émerger des PME plus dynamiques et à forte expansion.

---

<sup>26</sup> La loi des « 30 jours » constitue un très bon exemple de l'intervention de l'État pour aider les PME dans leurs relations avec certains de leurs partenaires.



Il est aussi intéressant de constater la mise en valeur, par les experts, du changement de mentalité de la société chilienne ; aujourd'hui, entreprendre apparaît comme désirable et valorisant, alors qu'il y a une dizaine d'années environ les aspirations des individus concernaient davantage le fait de « trouver un emploi », un travail stable au sein d'une grande entreprise ou de la fonction publique.

Nous observons que le groupe d'experts interviewés est particulièrement orienté vers une logique de maximisation du profit grâce à la croissance et à l'amélioration de la productivité, entre autres. Certes, la croissance de l'entreprise est un élément-clé pour le maintien et la survie de la PME, mais des auteurs comme Bertrand *et al.* (2010) rappellent que les principales motivations des dirigeants de PME ne sont pas nécessairement de nature financière ou visant uniquement la rentabilité. Les auteurs signalent que les raisons les plus communes à l'origine de la création d'une entreprise sont l'indépendance, suivie du goût pour l'entrepreneuriat, puis de la nécessité de se réaliser dans un projet. Ainsi, comme nous le verrons lors des entretiens avec les dirigeants de PME, il faut tenir compte de bien d'autres motivations que celles liées à l'enrichissement ou au fait de « devenir riche ». À ce sujet, d'autres auteurs n'hésitent pas à dénoncer le paradigme de la croissance économique comme finalité de l'entreprise. Janseen (2011) rappelle dans son ouvrage *La croissance de l'entreprise : une obligation pour les PME ?* que « plus de 70 % des PME qui survivent aux premières années suivant leur création restent petites. Moins du quart croissent, mais le plus souvent lentement et sporadiquement. Seules, 5 à 10 % croissent plus rapidement ». Janseen (2011, p. 20) s'attache ensuite à montrer « que la croissance peut prendre différentes formes, qu'elle n'est pas synonyme de performance, qu'elle peut être interne, externe ou hybride et qu'elle peut avoir des significations et/ou des représentations totalement différentes pour les diverses parties prenantes dans et autour de l'entreprise ».

Quant à Dominique Méda<sup>27</sup> (2013), dans son ouvrage *La mystique de la croissance : comment s'en libérer*, elle souligne le danger de la croissance comme finalité, ce qui « contribuerait sûrement à aggraver la menace écologique à laquelle le monde est confronté ». Selon elle, « la reconversion écologique est le seul moyen de maintenir des conditions de vie authentiquement humaines sur terre » et, pour cela, il

---

<sup>27</sup> Dominique Méda est agrégée de philosophie et sociologue. Normalienne, énarque et inspectrice générale des affaires sociales. Elle est aussi professeure de sociologie à l'université Paris-Dauphine. Ses travaux et publications portent, entre autres, sur le thème du travail et les politiques sociales.

faut se détacher des indicateurs d'efficacité et de modernité tels que « la maximisation de la production, le progrès confondu avec l'augmentation des quantités, la passion de l'enrichissement personnel », un discours et une orientation qui trouvent un écho dans le groupe croissant d'entreprises chiliennes qui adhèrent à la communauté B Corp<sup>28</sup>.

Dans le chapitre suivant, nous aborderons le résultat des entretiens avec les dirigeants de PME, ce qui nous permettra non seulement de mieux connaître leurs opinions et leurs croyances sur les sujets qui nous intéressent dans cette recherche, mais aussi de comparer leur discours avec celui des experts.

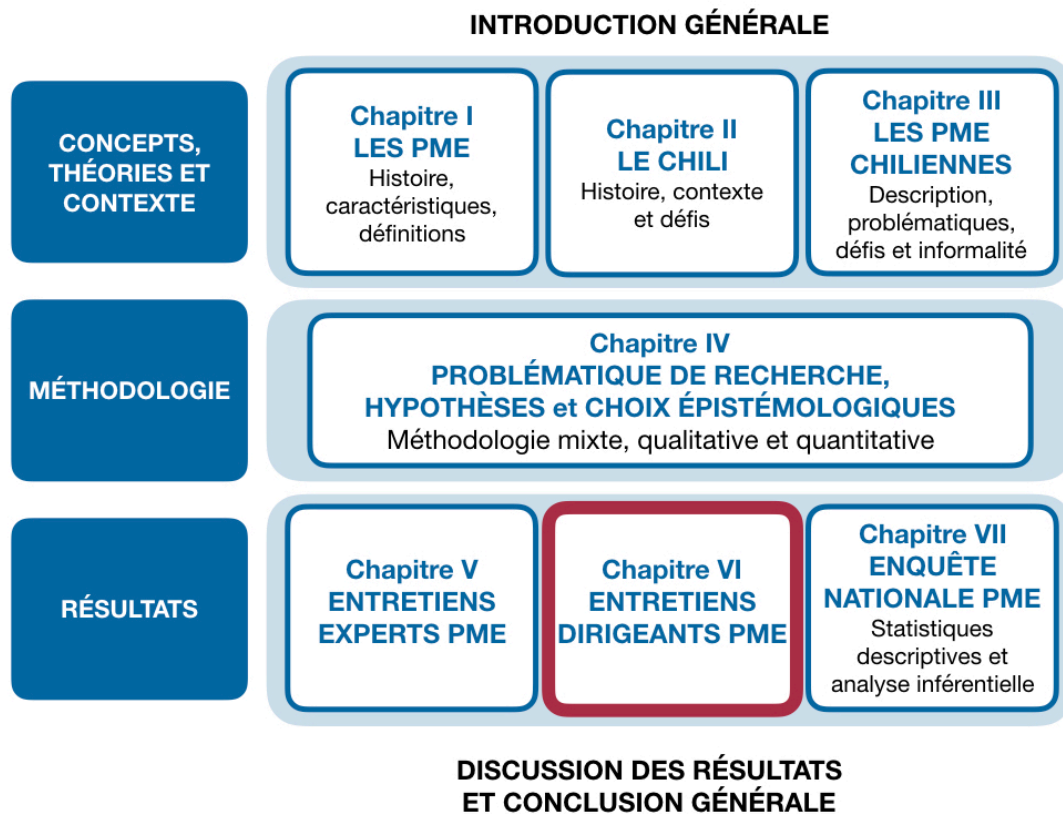
---

<sup>28</sup> Les entreprises « certifiées B » appartiennent à la communauté B Corp. « Fondée en 2006, aux États-Unis, B Corp réunit dans le monde les entreprises qui souhaitent (ré)affirmer leur mission sociétale au cœur de leur raison d'être. Ce sont des entreprises à but lucratif [*for profit*] qui souhaitent progresser et démontrer leur impact positif [*for purpose*] en étant évaluées sur leur performance globale tous les 3 ans. Elles cherchent, *via* leur modèle économique, non pas à être les meilleures *au* monde mais bien les meilleures *pour* le monde ! » Source : <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/France> (consulté le 12 décembre 2018).



# Chapitre VI

## Analyses et résultats des entretiens avec les dirigeants de PME





### Analyses et résultats des entretiens avec les dirigeants de PME

---

« Si les PME se signalent par leur diversité, elles partagent néanmoins une caractéristique essentielle : l'existence d'un personnage clé, le dirigeant auquel est dévolu un rôle essentiel ».

L'Observatoire des PME (2005, p. 15).

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats des entretiens menés avec des dirigeants de PME – de passionnantes rencontres, parfois difficiles, voire douloureuses, quand le chef d'entreprise a accepté de partager ses souffrances et ses espoirs. Il ressort néanmoins de ces entretiens un incroyable élan, une puissante volonté de faire face aux aléas de l'entreprise et du marché et de se construire dans une vie quotidienne souvent entièrement consacrée à la réussite de leurs activités. Ces entretiens ont été particulièrement enrichissants, car ils ont permis de mieux appréhender la réalité de ces dirigeants. Au-delà des études et des recherches universitaires, des livres et des publications, des paroles des experts ou des rapports des organismes internationaux, pouvoir partager le quotidien, voire l'intimité, des dirigeants de PME nous a permis de mieux les saisir dans leurs dimensions humaine et émotionnelle, ainsi que les raisons qui les poussent à entreprendre et à lutter quotidiennement pour leur entreprise.

De nombreuses études ont déjà souligné l'importance de donner la parole aux patrons des PME au travers d'interviews. Par exemple, Chell et Baines (2000) ont interrogé trente-quatre dirigeants pour mesurer le *networking behaviour*, le « comportement de réseautage » qu'ils adoptent pour créer de nouvelles opportunités d'affaires. Hills *et al.* (2008) se sont entretenu avec vingt-neuf dirigeants suédois et trente dirigeants américains pour étudier leur évolution en marketing entrepreneurial.

Ce choix méthodologique de l'entretien nous a permis d'approfondir notre sujet de recherche avec des informations de première main, obtenues directement auprès des protagonistes, ceux qui sont en première ligne dans les combats, ceux qui luttent tous les jours pour faire avancer leur entreprise. Bien qu'en parallèle nous ayons réalisé

l'Enquête Nationale PME à l'échelle du Chili, il nous a semblé essentiel d'interviewer des dirigeants de PME car, comme le suggèrent Adams et Cox (2008), les entretiens d'investigation permettent au chercheur d'obtenir des informations plus détaillées et plus complètes sur un sujet que celles qui pourraient être recueillies à partir d'un questionnaire.

Ce chapitre s'articule autour de cinq axes principaux.

Dans un premier temps, nous nous attacherons à recueillir les caractéristiques générales du discours des dirigeants. Comment observent-ils leur entreprise ? Celle des autres ? Nous nous intéressons aussi à l'un de nos objectifs spécifiques de recherche : identifier l'autoperception et l'autodéfinition des PME. Pour ce faire, nous avons demandé directement aux dirigeants : « Qu'est-ce que ma PME ? Que signifie être une PME ? » Les réponses, multiples, qui vont bien au-delà des définitions quantitatives proposées par le ministère de l'Économie ou le Service des impôts, sont riches d'enseignements et montrent une réalité humaine multiple et variée.

Dans un deuxième temps, nous évoquerons les facteurs qui constituent la base de l'activité d'une PME : faire face à la concurrence, être à l'écoute du marché et de ses clients, administrer et gérer l'entreprise pour pouvoir faire face aux difficultés et en assurer la continuité.

Dans un troisième temps, nous analyserons les relations de l'entreprise avec les autres acteurs de son écosystème. La banque, les clients et fournisseurs, les employés, l'État et la famille, autant de parties prenantes qui interagissent au quotidien, d'une manière directe ou indirecte avec l'entreprise. Quelle est la nature de ces relations, comment les dirigeants les évaluent-elles ? Derrière la solitude du leader<sup>1</sup>, particulièrement quand il doit prendre d'importantes décisions, existe pourtant une multitude de personnes ou d'institutions qui entourent le dirigeant, qui peuvent l'aider ou au contraire rendre difficile, voire anxiogène, son quotidien.

---

<sup>1</sup> « La solitude ressentie par le dirigeant a deux sources : elle peut être éprouvée au sein de l'organisation, en raison d'une distance avec les salariés, ou de l'absence d'une équipe de direction, mais aussi par rapport à l'environnement extérieur. L'enquête effectuée auprès de dirigeants de PME concernant leur gestion des ressources humaines met en exergue l'absence de reconnaissance de leur rôle économique et social dont certains souffrent (Regards sur les PME, 2003) », cité par l'Observatoire des PME, (2005, p. 54). Par ailleurs Olivier Torrès (2010, p. 1) esquisse ce qu'il appelle « l'équation fondamentale de la santé patronale en opposant d'une part les facteurs pathogènes qui caractérisent les conditions de travail des artisans et commerçants (stress, surcharge, solitude et incertitude) et d'autre part les facteurs salutogènes (locus de contrôle interne, optimisme et endurance) qui fondent le système de croyance patronale. »

Dans un quatrième temps, nous aborderons les exigences de la continuité et les contraintes auxquelles les dirigeants sont soumis en permanence. Comment s'adapter, être flexible, innover ? Autant de défis omniprésents que le dirigeant doit considérer en plus des activités productives quotidiennes et de sa vie personnelle. À ce propos, l'Observatoire des PME (2006, p. 17) souligne « qu'être dirigeant de PME va au-delà du métier : les interactions entre sa vie professionnelle et le quotidien sont permanentes ».

Finalement, et pour clore l'analyse des entretiens avec les dirigeants, nous nous pencherons sur les logiques internes et externes de la PME. Comment construire des relations avec les clients ? Avec d'autres PME ou des groupements d'intérêts collectifs pour mieux faire face aux défis du marché ? Quels sont les paradigmes et les axes principaux qui conditionnent la gestion de l'entreprise ?

Enfin, pour conclure l'ensemble de ce chapitre, et intégrer certaines informations recueillies auprès des experts dans le chapitre précédent, nous croiserons les regards et les paroles des uns et des autres afin d'analyser les points communs et les divergences dans ces discours. Cette tentative de construction polyphonique nous a semblé intéressante, car elle a permis d'explorer les types de croyance patronale et d'affirmation que peuvent partager ou non les experts et les dirigeants. En quoi parler du même sujet, les PME, peut-il révéler des opinions semblables ou bien différentes ? Nous tenterons ainsi de déceler les consensus, les contrastes ou les discordances qui peuvent surgir de leurs propos.

## **6.1. Les PME vues par leurs dirigeants**

« Le rôle du dirigeant fait partie des idées obligatoires dans tout travail théorique sur les PME. »

Bayad et Nebenhaus (1994), cités dans Torrès (1997)

Ce sous-chapitre est consacré aux éléments caractéristiques du discours des dirigeants de PME sur leur propre entreprise. Il se divise en six parties : tout d'abord, des observations générales sur le discours et la perspective des dirigeants, ensuite une description des activités de base d'une PME, puis nous étudierons les relations des PME avec d'autres acteurs, suivra une analyse des éléments nécessaires à la continuité d'une PME et, finalement, un examen des modalités et logiques internes des PME. À titre de



conclusion, nous analyserons la logique permettant de structurer, d'orienter et de mieux aborder l'ensemble de ces entretiens et les propos recueillis.

Les dirigeants de PME abordent spontanément différents thèmes et leur discours est très varié, bien qu'il s'articule autour d'un ensemble d'éléments relativement simples. Cette variété rend difficile la réalisation d'une représentation graphique semblable à celle établie pour le discours des experts. C'est pour cette raison que, dans les cas nécessaires, les présentations visuelles des rapports entre les concepts seront faites de manière partielle et associées à une thématique précise.

### **6.1.1. Caractéristiques générales du discours des dirigeants**

Dans cette section, nous allons explorer la vision qu'ont les dirigeants de leur PME et des PME en général. Qu'observent-ils ? Quels sont les facteurs qui motivent la création d'une entreprise, puis l'effort permanent que demande une telle activité ? Si le besoin de revenus semble une raison évidente, parfois même suffisante, d'autres éléments entrent en ligne de compte dans les leviers qui poussent à diriger une PME et à y travailler. Nous aborderons aussi un point essentiel de notre recherche : qu'est-ce qu'une PME ? Non pas du point de vue officiel, administratif, mais selon la perception et le vécu de ses dirigeants.

#### **6.1.1.1. La dualité de l'observation : ma PME/les PME**

Pour comprendre le discours des dirigeants de PME, il faut porter attention à la connaissance qu'ils ont de leur propre entreprise et celle des autres PME. Fréquemment, les réponses sont peu claires, avec des demandes de répétition de questions et d'éclaircissement<sup>2</sup>. Ils peuvent parler de manière précise et détaillée de leur entreprise, expliquant les logiques d'opération et les défis qu'ils rencontrent. Mais, lorsqu'ils sont interrogés sur la situation globale ou sur les PME en général, ils ne savent pas toujours comment répondre. Deux exemples illustrent cette problématique, que l'on retrouve dans la plupart des entretiens :

*« Difficile votre question, parce qu'on ne peut pas toujours se fier aux apparences... » (PME 4)*

---

<sup>2</sup> Ce fait est aussi courant dans les entretiens cognitifs réalisés pour évaluer le questionnaire : il semble que les personnes interrogées ne connaissent pas clairement la situation d'ensemble des PME, même de leur propre secteur d'activité.

*« Je ne saurai vous répondre, surtout aujourd'hui, d'autres PME ont eu des problèmes, mais je n'en sais pas plus, je ne sais pas s'il y en a qui font la même chose que nous. » (PME 39)*

Cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas d'opinion sur la situation des PME mais, dans une grande majorité des cas, il y a une difficulté à exprimer avec précision les dynamiques ou les problématiques rencontrées par d'autres PME. Parfois, après avoir levé cette difficulté, ils formulent des appréciations globales ou, lorsque les questions prennent une autre direction :

*« Je crois que les PME ont du mal, surtout lorsqu'elles démarrent ; ouvrir le premier compte en banque, puis augmenter la ligne de crédit, c'est souvent très complexe. En fait, dans notre cas, nous avons eu de la chance. » (PME 27)*

Ainsi, les dirigeants de PME préfèrent se cantonner à ce qu'ils connaissent le mieux – leur propre entreprise – plutôt que de généraliser. Cette perspective est aussi liée au fait que beaucoup de PME fonctionnent dans un réseau de relations où il y a peu d'entreprises de même taille ; leurs fournisseurs ou leurs clients sont de grandes entreprises ou des PME appartenant à un autre secteur d'activité. Limitant les rapports avec des entreprises rivales, nombre d'entre elles cherchent à définir leur propre créneau. La faiblesse des associations horizontales est également liée au manque de relations entre semblables. Cette tendance historique est en train de changer peu à peu, sous l'impulsion de programmes du gouvernement chilien et d'associations professionnelles, mais il reste encore beaucoup à faire, car un faible pourcentage des PME utilise ces programmes, pourtant à disposition de toutes les entreprises.

Comme l'indique la réponse suivante, le fait que les autres PME ont si peu de visibilité conduit à des références approximatives. Les affirmations se nuancent d'un « j'imagine », « je crois », car il est difficile de parler de ce que l'on n'est pas :

*« Exactement, nous sommes depuis cinq ans sur le marché, et ça a été un parcours intéressant, avec des hauts et des bas, comme toutes les PME, j'imagine. » (PME 17)*

Parler de sa propre réalité signifie souvent avoir recours à des considérations très générales sur les PME, à la limite du lieu commun. Dans le cas suivant, les personnes interrogées présentent leur propre situation de manière globale. Elles parlent alors en termes génériques, parfois à la troisième personne, et seulement ensuite elles personnalisent leur réponse : « Vous devez avoir recours », « vous jouez toujours », sont

des formes d'expression qui implique davantage le locuteur que « quelque chose qu'on trouve dans toutes les PME » :

*« En fait, au Chili, je constate que nous, les PME, on a les mêmes problèmes. Par exemple, pour obtenir un financement bancaire, on n'a pas beaucoup d'appui de l'État, parce qu'on est petit, mais on paie les mêmes taxes que les grandes entreprises, et ça, c'est un problème. Pour moi, ça a été très difficile pour démarrer. » (PME 31)*

*« Oui, il y a beaucoup de caractéristiques communes. Par exemple, quelque chose qu'on trouve dans toutes les PME est la difficulté de financement, au niveau du cash-flow (flux de trésorerie), surtout quand vous commencez à grandir et que le besoin de financement aussi commence à grandir, et vous devez avoir recours aux banques, et les banques ne vous prêtent pas toujours, attention, et vous jouez toujours avec le feu, en risquant de ne pas avoir bien calculé les flux et de faire faillite. Ça a failli m'arriver ! » (PME 50)*

Certains propriétaires émettent également des jugements négatifs sur les autres PME en les comparant à la leur. Mais, même dans ce cas, le point d'observation reste clairement leur propre entreprise.

On peut donc en conclure que la position la plus complexe est celle du pur observateur, c'est-à-dire quelqu'un qui décrit les PME non pas à partir de sa propre expérience, mais plutôt « de l'extérieur ». C'est naturel, et cependant notable : les acteurs sociaux n'ont pas la logique scolastique de l'enquêteur ni son observation « détachée ». Les acteurs, particulièrement les dirigeants de PME, sont immergés dans leur propre monde et nous verrons l'importance de cette immersion pour comprendre leurs points de vue. Ils peuvent ainsi observer et réfléchir à leur situation, mais pas nécessairement dans le cadre d'une problématique générale. Et même si, comme nous l'avons vu, cela révèle la manière dont le dirigeant de PME vit sa situation, beaucoup de PME sont entourées d'acteurs différents qui ne sont pas des PME.

En plus de cette réflexion méthodologique, une conséquence essentielle sur laquelle nous reviendrons est qu'il s'agit d'entrer en rapport avec le monde d'une façon très individualisée. Être dirigeant de PME, c'est vivre dans un monde où tout se vit et se voit au travers du prisme de l'entrepreneuriat.

Un dernier point : l'étiquette « PME » est reconnue et appliquée par chaque personne interrogée elle-même à sa propre entreprise. Ce n'est pas un hasard si elle n'est pas rejetée ; elle implique la reconnaissance de caractéristiques communes. Il se

peut que ces points communs ne soient pas identifiés avec certitude, mais les dirigeants des entreprises choisies ont tous conscience de gérer des PME. La réponse ci-dessous est intéressante en tant que contre-exemple, puisqu'elle évoque le rejet de l'étiquette et de tout ce que celle-ci implique<sup>3</sup> :

*« Les entreprises aujourd'hui sont très différentes les unes des autres, et appeler PME une entreprise déterminée revient à la limiter et à lui couper un peu les ailes quant à ce qu'elle pourrait devenir. » (PME 50)*

#### **6.1.1.2. Les raisons qui poussent à la création d'une PME**

Avant d'analyser les réponses des dirigeants à la question « qu'est-ce qu'une PME ? », nous allons aborder les différentes raisons et motivations qui poussent à la création d'une telle entreprise, et les voies permettant d'y parvenir. Revenons d'abord sur les commentaires de plusieurs dirigeants, qui ne parlent pas nécessairement de leurs intentions initiales, mais plutôt du processus de la création lui-même :

*« Nous, comme entreprise, nous sommes partis sur le concept de kinésiologie, parce que, quand nous avons débuté il y a 22 ans, il n'y avait pas d'entreprises de kinésiologie, il y avait des cabinets particuliers, et les kinésithérapeutes travaillaient dans leurs cabinets, il n'y avait pas d'endroit pour recevoir de nombreux patients, et pas beaucoup de kinésithérapeutes non plus, donc à l'époque nous avons innové. » (PME 13)*

Dans cette citation, le témoignage repose sur le concept, l'offre de service et le caractère différent et novateur de l'entreprise. Cette stratégie discursive vise à nous présenter un élément spécifique de l'entreprise, et donc de son fondateur. Cependant, elle ne se centre pas sur les motivations sous-jacentes à la création de la PME. Elles peuvent être multiples, comme nous allons le voir plus loin : le propriétaire de PME n'est pas forcément confronté à des alternatives ou des choix exclusifs, ses motivations peuvent être combinées entre elles et dépendent de chaque individu et du moment ou du cycle de vie dans lequel il se trouve. Voyons maintenant les différentes motivations pour entreprendre.

##### **a) Le besoin de revenus**

L'une des finalités les plus claires est celle visant à utiliser la PME comme source de revenus, souvent liée au besoin d'entretenir une famille. La personne doit

---

<sup>3</sup> Notons qu'il s'agit ici d'un discours qui, comme celui des experts, assume le besoin ou la perspective de grandir.

gagner sa vie et l'option consistant à créer une entreprise semble être la meilleure solution, ou la plus accessible, devant la difficulté de trouver un emploi stable<sup>4</sup> :

*« Bon, j'ai commencé par nécessité personnelle, parce que j'ai quatre enfants et qu'un jour, mon mari est parti et m'a laissée seule avec les enfants et qu'il fallait faire quelque chose. »* (PME, 5)

### **b) Le désir d'entreprendre, de créer une activité économique**

Une autre motivation est le désir, le goût, l'expression d'une préférence personnelle pour entreprendre, et cela inclut la motivation et l'énergie exigées pour atteindre ses objectifs. Souvent, créer une PME est lié au fait de s'identifier soi-même comme chef d'entreprise, comme celui ou celle qui entreprend :

*« Il y a un an... Nous venons du Venezuela, j'avais une entreprise dans mon pays, un commerce, et en plus j'étais chef, et, depuis que nous sommes arrivés ici il y a un an, l'objectif a toujours été de créer une entreprise. »* (PME 46)

*« La motivation, l'énergie et la synergie que l'on met dans le fait de vouloir créer une entreprise... et le faire de telle ou telle manière, le courage et l'envie de créer une PME, voilà pourquoi je suis entrepreneur aujourd'hui. »* (PME 55)

Comme nous l'avons souligné, les motivations se combinent et, dans les discours recueillis, quelques-unes des plus courantes sont celles de la nécessité et du désir. Un des dirigeants interrogés déclare qu'il a besoin de gagner sa vie et qu'il est attiré par l'idée de s'installer à son compte :

*« Nous étions les six dingues du groupe dans cette activité, et ça a bien marché. Bon, on produisait très peu, 40-50 verres par jour, mais on aimait ça ! On était quatre à produire, et le processus était horrible. Je leur ai dit ensuite qu'on devrait créer une entreprise et ils n'ont pas voulu. Après, j'ai changé de fac, je suis entré à la Chile<sup>5</sup>, et là, avec une situation familiale compliquée (économiquement, ça faisait des années qu'on ne me passait pas un rond et il fallait être indépendant), alors j'ai dit : "On va fabriquer des bouteilles !" Et c'est comme ça que notre boîte a commencé. »* (PME 10)

---

<sup>4</sup> 70 % des Chiliens entre 18 et 64 ans considèrent la création d'une entreprise comme un possible emploi (ministère de l'Économie, Chili, 2017).

<sup>5</sup> C'est-à-dire *Universidad de Chile*, l'université du Chili.

### c) La passion

Bien que cela soit étroitement lié à ce qui précède, et qu'elle relève d'une même motivation interne de l'acteur, il est intéressant de distinguer les discours dans lesquels les personnes consultées parlent de la passion de ceux centrés sur le désir d'entreprendre. Dans le premier cas, parler de passion indique un engagement personnel très important : non seulement la personne veut réaliser cette activité, mais, très souvent, « seule cette activité lui procure une satisfaction profonde ». Une grande partie de son être se trouve impliqué dans le choix de l'activité, le produit de l'entreprise est le reflet de l'identité de son créateur. On pourrait résumer cette démarche par cette phrase entendue au cours des entretiens : « Je fais ce que je suis, je me réalise comme personne dans mon activité, elle me remplit. » (PME 11)

Dans le second cas, le désir d'entreprendre n'est pas nécessairement lié à un produit ou à un service spécifique. Il s'agit de créer, de produire, de vendre, et le produit peut être lié à une opportunité détectée sur le marché, à de nouveaux besoins exprimés par une possible clientèle. Dans le cas de la passion, il ne s'agit pas seulement de vouloir gagner de l'argent – ce qui parfois va à l'encontre du développement de l'entreprise –, il s'agit de faire ce que l'on aime, ce que l'on a toujours voulu faire, ou ce dont on vient de prendre conscience. La passion est donc, pour certains, un moteur nécessaire à l'engagement dans le processus complexe que représente la création d'une PME, mais elle peut aussi être « dangereuse » pour le développement de la PME si ce que l'on fait, même avec passion, ne trouve ni débouché ni clientèle.

*« Je crois qu'il est fondamental que celui qui a l'idée ou qui crée une PME ne perde jamais la passion pour sa création, et que l'argent ne soit qu'une conséquence. » (PME 48)*

*« Parce que celui qui démarre à partir de sa passion, de son envie, sans avoir les connaissances et les outils, que peut-être une carrière universitaire peut vous donner, je crois qu'il fera faillite plus facilement que celui qui a une formation. C'est ce que je crois. Il y a beaucoup de gens qui partent de la passion, du fait d'avoir envie de faire quelque chose, mais cela reste très complexe. » (PME 61)*

La raison pour laquelle il est aisé de combiner ces deux motivations est qu'elles reposent toutes les deux sur une attitude active : la personne réagit face à une situation ou poursuit un objectif, mais pas par le biais d'une agence gouvernementale ou du marché extérieur. Certes, ce type de motivation est aussi lié à une réaction à une

nécessité, mais c'est la personne qui « crée », qui « invente », et qui agit en démarrant une PME.

Dans les récits suivants, au contraire, le rôle actif de l'individu est différent : la création de la PME résulte de l'impulsion d'autres personnes ou de l'effet de croissance d'une autre activité.

#### **d) Une invitation au développement**

Un individu est invité à créer une PME par des clients qui, pour satisfaire un besoin existant, lui demandent de se transformer en entrepreneur, de constituer une entreprise dans un secteur défini. Il peut s'agir de clients de grandes entreprises ou de clients directs mais, dans les deux cas, l'impulsion initiale ne vient pas nécessairement du fondateur. L'invitation signifie que c'est le client qui produit un changement, qui représente un objectif, qui consolide l'entreprise s'il existe déjà une petite activité, comme c'est le cas, par exemple, avec les artisans, les professions libérales ou les micro-entrepreneurs. L'initiative vient du client qui « crée » l'opportunité. À l'individu concerné d'y répondre ou non :

*« J'ai commencé à donner quelques cours et, au bout de cinq mois, j'ai trouvé un endroit place Ñuñoa et, après trois ans, les gens venaient me demander. Le yoga prenait de l'ampleur et il y avait une forte demande dans le secteur, et j'avais une élève qui se déplaçait d'ici à Ñuñoa parce qu'il n'y avait pas de centres. Alors j'en ai créé un. » (PME 26)*

*« Le client m'a demandé si nous avions l'intention de créer quelque chose de... de plus grand. Je lui ai dit que non, que nous n'avions rien fait dans ce sens, et il m'a raconté qu'ils étaient en train de construire 120 ou 130 maisons et que si ça m'intéressait, il pouvait me mettre en contact avec l'entreprise de construction. C'est ainsi que nous nous sommes agrandis et constitués en entreprise. » (PME 60)*

#### **e) L'effet de croissance d'une autre activité**

La création d'entreprise peut aussi résulter de motifs extrinsèques : la croissance d'activité est nécessaire pour pouvoir participer à différents projets et parfois même pour faire survivre l'entreprise. Le témoignage suivant souligne le développement de l'activité et sa croissance, plutôt que la motivation personnelle du dirigeant :

*« Nous sommes une agence de marketing digital, nous avons commencé en 2004 de manière informelle, en 2005 nous avons créé l'entreprise, car nos clients nous demandaient des factures, ils nous sollicitaient aussi de nouveaux services.*

*Aussi, nous avons dû nous structurer, engager des personnes, pour pouvoir répondre à ces clients. » (PME 19)*

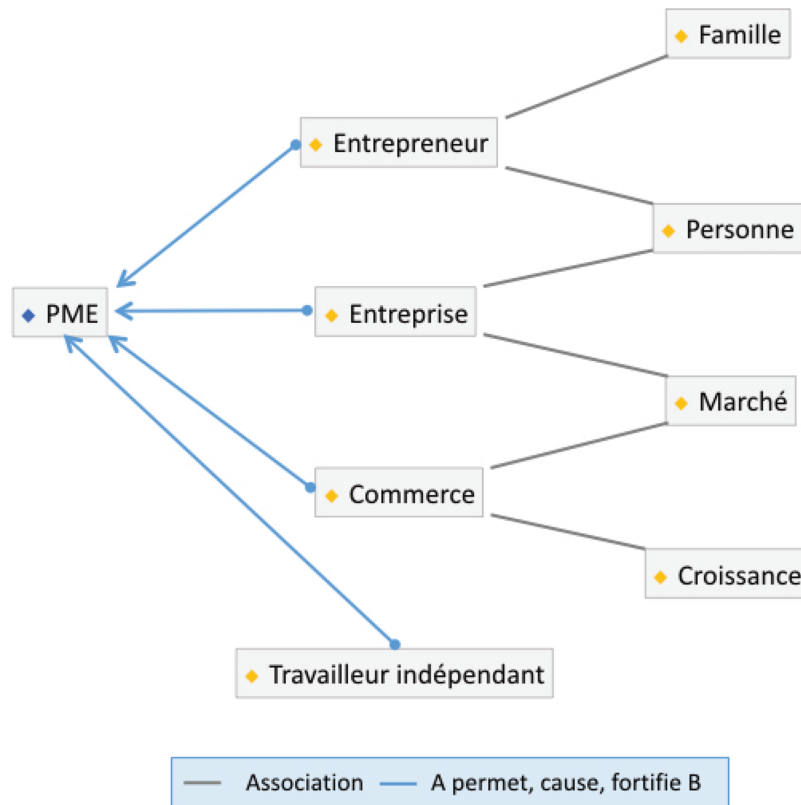
Pour en revenir à la constatation initiale, beaucoup ont préféré raconter l'histoire de leur entreprise plutôt que les mécanismes qui se trouvaient à son origine. Cette stratégie va de pair avec l'emphase mise sur les exigences pour maintenir la PME dans le temps. Dans les deux cas, la question de la motivation sous-jacente à la création de l'entreprise perd de son intérêt. Non pas qu'elle soit sans importance – et c'est un point sur lequel nous reviendrons dans la dernière section –, mais *parce que le problème central n'est pas de créer une PME, mais de la maintenir en vie*. Les dirigeants sont tout à fait conscients de la mortalité élevée des PME chiliennes, qu'elles soient familiales ou non, et vivent souvent dans la crainte de perdre des années d'efforts et une partie de leur patrimoine.

### **6.1.1.3. Que signifie être une PME ?**

Comment parler de la PME dont on est propriétaire ou dirigeant ? Tout au long des entretiens, nous avons relevé quatre manières principales de le faire. Le graphique ATLAS.ti suivant illustre les relations entre les diverses formes d'auto-définition. Pour faciliter la lecture de ce schéma complexe de relations, nous n'avons gardé que les associations et les concepts les plus fréquemment utilisés par les dirigeants.



**Figure 6.1. Être une PME : association de concepts**



### **a) Une entreprise**

Une façon de se référer à la PME est de l'appeler « entreprise », ce qui implique que la personne interrogée se considère comme « entrepreneur » ou « chef d'entreprise ». C'est en fait le terme utilisé par la majorité des individus interviewés.

*« Après toutes ces années où j'ai pas mal souffert... C'est dur, mais j'aime ce que je fais... Pratiquement toute ma vie j'ai été entrepreneur. »* (PME 14)

En fait, parler d'entrepreneur revient à se considérer soi-même en termes de gestion et d'administration, c'est être le « patron » de l'activité, mais aussi, particulièrement dans le cas des petites entreprises, celui qui touche à tout.

*« Dans une petite entreprise, le patron doit tout faire en réalité, mais mon rôle principal est de la gérer, la diriger, décider des produits qu'on prend, de ceux qu'on ne prend pas, et d'être en rapport avec absolument tous les clients... »* (PME 5)

### **b) Un commerce**

Un autre terme utilisé pour se référer à la PME est « commerce » : c'est proche, mais un peu différent. Dans le cas de l'entreprise, il est facile de parler d'identification,

le patron est un « entrepreneur » ; dans le cadre du commerce, l'activité principale, au-delà du produit ou du service, est la vente. L'attention est portée sur le fait de vendre et donc sur la clientèle.

*« Ça dépend du commerce, il y en a qui se répètent et qui sont faciles à imiter, et il y a déjà des normes, des règles, des statuts, et tout le bazar... Moi, comme chef, mon rôle est de gérer mon commerce et ma clientèle. » (PME 39)*

### **c) Un entrepreneur, un chef d'entreprise**

Bien que lexicalement cela soit presque la même chose que de parler d'entreprise, parler de « création d'activité » et se considérer comme « entrepreneur » est un peu différent. La deuxième formulation implique un caractère intentionnel et une présence plus forte de la personne elle-même. Si « commerce » rend la référence plus neutre, le terme « création d'activité » permet de la personnaliser :

*« C'est qu'aujourd'hui, les entrepreneurs et les PME, nous nous préparons tous les jours pour faire vivre nos activités. » (PME 29)*

En lien avec cette formulation, on observe que l'accent est mis sur la création : « je crée un produit », « je fournis un service ». Et, même si l'emphase porte sur le produit, cela implique la présence de la personne à l'origine des projets. Parler de création d'entreprise, c'est parler de ce que l'on fait, et s'impliquer dans une réalisation :

*« Dans l'atelier, nous sommes sept plus notre enfant, plus mes parents et moi, et les personnes en dessous, et nous faisons de tout avec des bouteilles, de A à Z. C'est comme le verre qui est peint et qu'on envoie sur le marché, c'est ça, notre activité, c'est un peu sauver le monde en recyclant des bouteilles. » (PME 10)*

### **d) Un travailleur indépendant**

Moins courant il est vrai, le dernier terme employé par les entrepreneurs pour se désigner est « travailleur indépendant<sup>6</sup> », soit celui qui fournit le fruit de son travail à ses propres clients. La PME s'observe alors comme une version améliorée et plus formelle que celle d'un travailleur informel, et non comme une entreprise de petite taille. Bien que la transition de travailleur indépendant à PME soit mentionnée dans plusieurs cas, artisan, consultant, cabinet de consultation par exemple, cette auto-définition est moins présente dans les entretiens que nous avons réalisés.

---

<sup>6</sup> *Soy un independiente*, « je suis un indépendant », est une formulation souvent employée par les dirigeants de petites entreprises, en opposition aux travailleurs employés et salariés.

*« Je travaille pour moi et j'ai eu tous les types de problèmes, mais surtout, c'est très dur, et c'est pour ça que les gens indépendants doivent être drôlement solides, parce qu'il faut résister à tout. Même mon équipe en a bavé. » (PME 31)*

Quelle est l'importance de la manière dont les entrepreneurs se désignent eux-mêmes ? Les formes dominantes de référence sont plutôt personnalisées : en d'autres termes, elles indiquent que, dans la PME, entreprise et entrepreneur sont inséparables.

Le précédent graphique ATLAS.ti montre que le concept de commerce est associé aux éléments économiques, le marché et la croissance, tandis que le concept d'entrepreneur est lié directement aux éléments personnels, l'individu et sa famille. Les idées liées à l'entreprise occupent une position particulière, car elles se réfèrent à la fois à la personne et à la situation du marché. Des spécificités différencient le concept d'entreprise de celui de commerce : l'entreprise se réfère à l'activité de production, incluant les travailleurs, et le commerce, à celle de la vente, de la clientèle, de la rentabilité. Il est intéressant de constater que le thème du désir est lié aussi bien au concept de création d'activité qu'à celui de commerce, mais de manière distincte : le désir de création se réfère à l'activité elle-même (« je voulais faire des gâteaux »), celui de commerce est plus général et peut s'appliquer à n'importe quel produit. En fait, si l'on pousse à l'extrême la lecture du graphique, on voit que d'un côté se trouve une personne qui est en train de réaliser une activité qui l'intéresse et, de l'autre, une personne qui simplement souhaite « vendre et faire de bonnes affaires ».

#### **6.1.1.4. La PME est un « qui » et pas seulement un « quoi »**

Une des affirmations centrales qui émerge de ces entretiens est que les PME dépendent de l'individu qui les dirige et révèlent en même temps la personnalité de celui-ci. En bref : la PME est son patron et le patron est sa PME ! L'entreprise est une affaire personnelle, la personne qui dirige orchestre tout :

*« En général, au-delà du produit ou du service offert, la caractéristique principale est la personne, la personne qui donne le "push", qui donne l'impulsion, la personne qui sait vendre, commercialiser, la personne qui peut placer son produit, plus que le produit ou le service lui-même, cette personne, c'est le patron. » (PME 1)*

*« Je m'appelle Arturo, et je suis la personne qui conçoit, élabore, produit, vend tout ce qui a rapport aux produits, j'ai commencé en 2008. » (PME 20)*

*« Pour moi, c'est mon commerce, je m'appelle Cristina, je crois que j'apporte quelque chose de plus, les gens aiment venir ici, ils adorent, ils mangent bien, j'essaie de leur donner une attention personnalisée Ici, c'est ma vie. » (PME 34)*

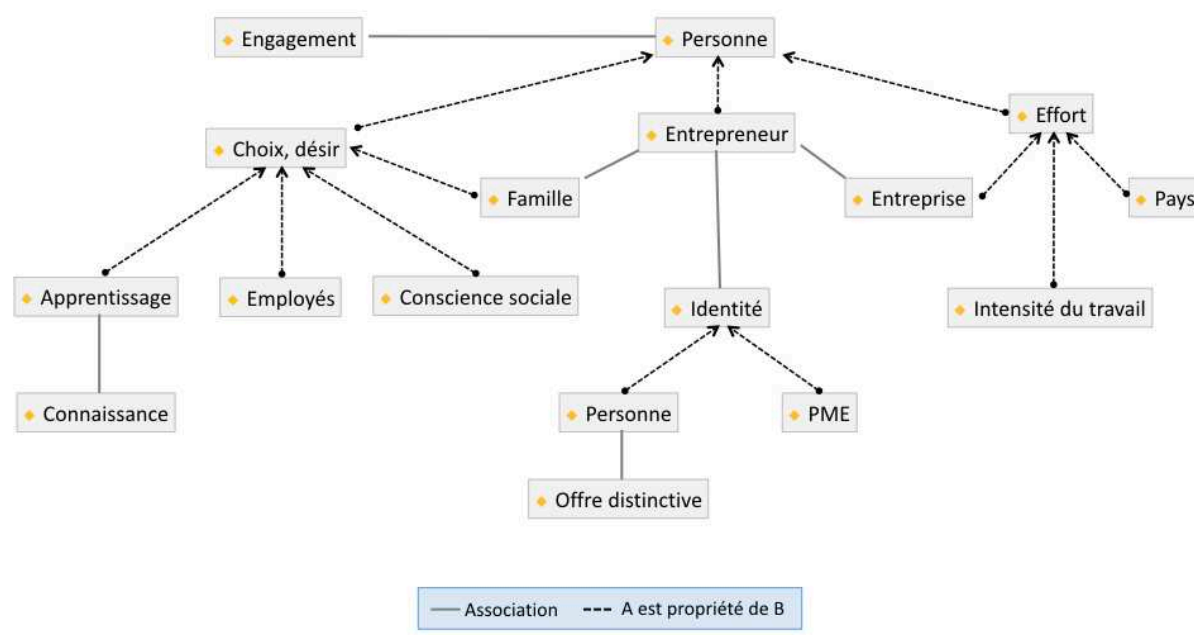
*« Il y a beaucoup d'affection, de proximité dans ce concept de "servi par les patrons eux-mêmes", mais, dans la plupart des PME, il y a quelqu'un qui risque sa peau tous les jours, c'est le patron ! » (PME 57)*

Le fait de se concentrer sur la personne ne fonctionne pas de la même manière pour toutes les PME, suivant que l'entreprise soit quelque chose de très personnel ou qu'elle vise seulement à apporter le plus haut profit possible. Dans le premier cas, l'activité est l'expression de « Je suis ce que je fais dans mon entreprise » ; dans l'autre, elle en est l'instrument : « Mes capacités s'expriment dans le succès de mon entreprise. »

Il faut séparer la PME de l'individu qui la possède dans les rares cas où ce dernier s'éloigne de la gestion directe de l'entreprise, reproduisant à son niveau la séparation observée dans les grandes entreprises entre propriété et gestion. Mais lorsqu'il faut s'impliquer dans la gestion et dans l'activité, le résultat est clair : on ne se réfère plus à la PME, mais à son propriétaire ou à son dirigeant.

Considérant que l'individu est l'élément central de la PME, il est compréhensible qu'une bonne partie des concepts qui apparaissent dans les discours recueillis lui soient associés.

**Figure 6.2. La PME, qui et quoi ?**



On peut donc distinguer les manières suivantes de se présenter dans sa propre entreprise :

**a) La personne comme effort.**

La PME exige un travail intensif et la présence constante de son propriétaire. C'est de cela que dépend le succès de l'entreprise. La tâche peut être complexe, car la perception courante est que la situation économique du pays n'accompagne pas toujours cet effort :

*« Alors il m'a dit : "Tu crois que tu peux le faire ? Tu as la capacité ?" Même si je ne l'ai pas, je le fais quand même, je peux le faire, même si je dois travailler de nuit, peu importe, je le fais, de toute façon, je le fais. » (PME 5)*

**b) La personne comme réalisation et expression de ses choix et de son désir**

Un des discours récurrents dans les entretiens est le suivant : « Ma PME est l'endroit où je peux m'exprimer et me réaliser pleinement, l'endroit où mon identité et mes désirs, mes rêves, mes objectifs de vie se rejoignent. » (PME 43) Les autres valeurs, comme le travail, l'apprentissage et la conscience sociale peuvent guider les actions de la PME et, comme ce sont « ses valeurs », le dirigeant est pleinement impliqué dans la réalisation.

*« Maintenant, les jeunes veulent tout, tout de suite... Je ne sais pas si je me fais comprendre... Ils voient la vie comme un commerce, l'argent immédiat, ils*

*voient la vie comme le plaisir. Moi, ce que j'aime, c'est le travail, apprendre des choses nouvelles, faire ce que j'aime, mais je ne pense pas d'abord à l'argent ! »*  
(PME 13)

La personne comme réalisation et expression de ses désirs relève d'un concept lui-même lié à trois thématiques principales :

- la différence de l'offre, de son propre travail : si la PME révèle l'identité de son propriétaire – et son identité est individuelle et unique –, alors nous sommes face au concept de différence : ses produits et ce qu'il offre reflètent qui il est, sa singularité<sup>7</sup>.
- l'apprentissage et la connaissance : si c'est dans la PME que se joue son identité personnelle, il faut que son propriétaire sache ce dont elle a besoin et ce dont ses clients ont besoin. Il doit apprendre, comprendre, savoir. La PME lui permet de grandir grâce à l'apprentissage et la connaissance.
- la conscience sociale et la relation avec les employés : si l'ensemble des PME reconnaissent les difficultés pour exister, elles n'en ont pas moins conscience de leur apport à la société. L'apport de base, formulé par tous les dirigeants, même ceux de petites structures, est de fournir du travail, de contribuer à l'emploi. Ensuite, de nombreux chefs d'entreprises essaient, dans leur écosystème propre, d'apporter « un petit quelque chose » aux autres. Leurs clients bien sûr, mais aussi et surtout leurs employés. Cette relation aux travailleurs présents dans la PME fait aussi partie de la réalisation de l'individu. Le dirigeant illustre sa vaillance personnelle et souhaite traiter ses employés en tant qu'individus, en les soutenant dans leur développement et leurs apprentissages, conscient que la formation n'est pas seulement une question de productivité de l'entreprise, mais qu'elle contribue au développement personnel et professionnel.

### **c) La personne comme rôle**

Entre les deux pôles précédents, l'effort et la réalisation, et tissant un lien entre eux, se trouve l'auto-identification du chef d'entreprise à son rôle et à ses principales fonctions. Être propriétaire et/ou dirigeant de PME n'est pas seulement ce que je fais ou ce que j'ai, mais ce que je suis. La connexion avec le pôle « effort » passe par le signifiant « entreprise ». « Je suis chef d'entreprise et le succès exige un travail et un effort constant de ma part. » (PME 18) Comme nous pouvons le voir avec le schéma

---

<sup>7</sup> Ici au sens de « caractère de ce qui est unique ».

ATLAS.ti précédent, la connexion avec le rôle de désir/réalisation inclut le signifiant « famille ». Ce concept est omniprésent, même quand il n'est pas directement déclaré, soit parce que la PME est aussi une entreprise familiale, soit parce que le dirigeant a aussi un rôle important au sein de sa famille.

L'analyse du discours des dirigeants de PME a débuté en insistant sur leur posture individualisée, elle se termine sur une constatation similaire : la PME ne peut être comprise que comme une manière d'être soi-même.

### **6.1.2. L'activité première des PME : en quoi consiste une PME ?**

Créer une PME est la première étape par laquelle de nombreux dirigeants sont passés. Avec plus ou moins de succès, ils ont franchi la « vallée de la Mort<sup>8</sup> » et doivent désormais gérer une entreprise dans sa continuité. Administrer une PME requiert un ensemble de connaissances qu'ils ne possèdent pas nécessairement à l'origine. Malgré une formation technique et universitaire pour une majorité d'entre eux, ils doivent faire face à des défis de management ou de leadership auxquels ils ne sont pas toujours préparés. Pris dans le quotidien, le court terme, ils doivent simultanément veiller à la continuité de l'entreprise, savoir se différencier des autres PME mais aussi des grandes entreprises, y compris internationales et, pour cela, être à l'écoute du marché, des clients, de leurs clients ou des clients potentiels qu'ils doivent attirer.

#### **6.1.2.1. Se démarquer dans un monde concurrentiel**

Les PME, préoccupées par leur survie, ont conscience de vivre dans un monde de forte concurrence, face non seulement aux autres PME offrant des services similaires, mais aussi aux grandes entreprises qui, de fait, constituent une menace beaucoup plus complexe à gérer :

*« En ce moment, oui, il y a beaucoup de concurrence. Dans l'industrie de la santé, la kinésiologie est en plein développement, en plus de la réhabilitation. Il faut qu'on fasse autre chose, que l'on innove... ou on ferme ! » (PME 13)*

Pour affronter cette concurrence, il faut savoir se différencier sur le marché et trouver un créneau permettant de survivre : c'est là qu'apparaît le vocabulaire issu du marketing, que les PME intègrent de plus en plus dans leur champ référentiel – marque,

---

<sup>8</sup> *Valle de la muerte*, la « vallée de la Mort », est une expression très courante au Chili, désignant la période complexe des trois premières années d'une entreprise. Selon le ministère de l'Économie chilien, seulement 60 % des micro-entreprises formelles arrivent à traverser cette « vallée », environ 80 % des petites, 86 % des moyennes et 89 % des grandes.

positionnement, communication, design de produit, innovation incrémentale ou disruptive, etc. En particulier, pour faire face aux grandes entreprises, une stratégie utilisée par les PME consiste à trouver des créneaux opposés à ceux occupés par ces grandes entreprises :

*« Je crois que le positionnement de la marque est de plus en plus important. Trouver un créneau et apporter le produit nécessaire, c'est ce qu'il faut, ni plus ni moins. » (PME 32)*

*« Je fonctionne dans un secteur qui n'intéresse pas beaucoup les grandes entreprises, nous nous démarquons un peu des grands producteurs pour beaucoup de raisons... Nous offrons un service proche du client, c'est ça qui nous différencie. » (PME 50)*

Les stratégies pour trouver un créneau sont variées : la plus simple (et paradoxalement la plus complexe pour les PME) est celle qui consiste à offrir un meilleur prix, voire le prix le plus bas du marché pour un bien ou un service. Les PME connaissent bien sûr cette stratégie, mais elles savent aussi qu'elle leur est difficilement accessible. Travailler à perte n'est pas une option viable. Considérant le marché chilien, il est clair que les PME, ne pouvant pratiquer des économies d'échelle, ne peuvent actuellement pas être concurrentielles au niveau du prix ; au contraire, elles doivent faire face à des entreprises qui peuvent se le permettre :

*« Bien sûr, les marchés se sont ouverts, et les Chinois sont arrivés. Maintenant il y a des concurrents puissants, importants pour ceux qui vendent leurs produits à prix très bas, beaucoup de plastique, mais ça se vend. » (PME 1)*

Les dirigeants mentionnent donc les stratégies de différenciation suivantes :

- celle fondée sur le type de produit : la PME offre un produit unique ou exclusif sur le marché, sans concurrent direct : *« Dans ce secteur, nous sommes des pionniers, d'accord ? On a navigué sur Google, on a cherché sur Internet, et aucune autre entreprise au monde ne fait exactement ce que nous faisons. » (PME 4)*
- celle fondée sur la qualité du produit : la PME offre un produit qui existe déjà sur le marché, mais le sien est de meilleure qualité. Si la qualité du produit devient primordiale, cela suppose aussi une meilleure qualité de service et d'expérience client : *« Bon, l'important, c'est que le service a été de bonne qualité, ils sont contents du travail, ils vont me recommander... » (PME 43)*



La différence de qualité, si elle est unique, peut se transformer en différence de produit. L'important ici est d'observer comment l'entrepreneur présente cette différence, et si cette présentation met en évidence le caractère unique du produit, seulement sa qualité, ou les deux. En ce sens, il existe une tendance, chez une dizaine d'entrepreneurs interviewés, à présenter son produit comme exclusif, « personne ne fait la même chose que moi ». (PME 47) Cette tendance est relativement naturelle, car c'est elle qui construit un créneau et un espace où la concurrence est moins forte.

#### **6.1.2.2. Être à l'écoute du marché : l'importance de la connaissance**

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les PME évoluent dans un marché qu'elles considèrent comme étant particulièrement concurrentiel. Pour fonctionner sur ce marché, il faut « être à l'écoute », prêter l'oreille à ses dynamiques et à ses tendances. La création d'une spécificité, d'une différence, exige, entre autres, de répondre à la demande et aux besoins du marché.

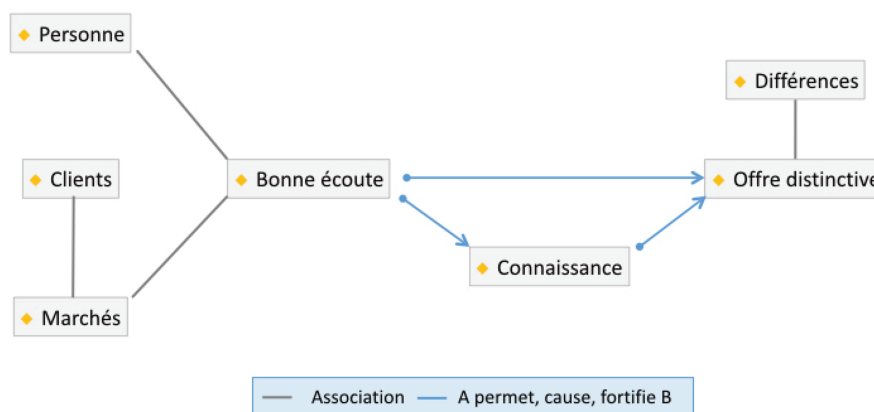
L'écoute est l'une des compétences que les propriétaires de PME considèrent comme essentielles. Elle leur permet d'apprendre et de développer une compréhension du marché et de leur clientèle. En d'autres termes, leur entreprise ne peut subsister que s'ils connaissent les conditions du marché et savent l'écouter :

*« La première chose est que nous sommes de bons lecteurs des exigences de l'entreprise et de nos clients, c'est-à-dire que nous identifions leurs besoins, nous voyons par quel côté nous pouvons approcher des communautés et des personnes. » (PME 3)*

*« Alors ça a été deux ans de processus d'expérimentation, d'observation du public. J'allais de tous les côtés, je parlais avec tout le monde. » (PME 20)*

La figure 6.3 synthétise certaines de ces relations fondamentales.

**Figure 6.3. La bonne écoute**



Grâce à ce graphique, nous pouvons distinguer les caractéristiques d'une écoute de qualité selon les dirigeants interviewés :

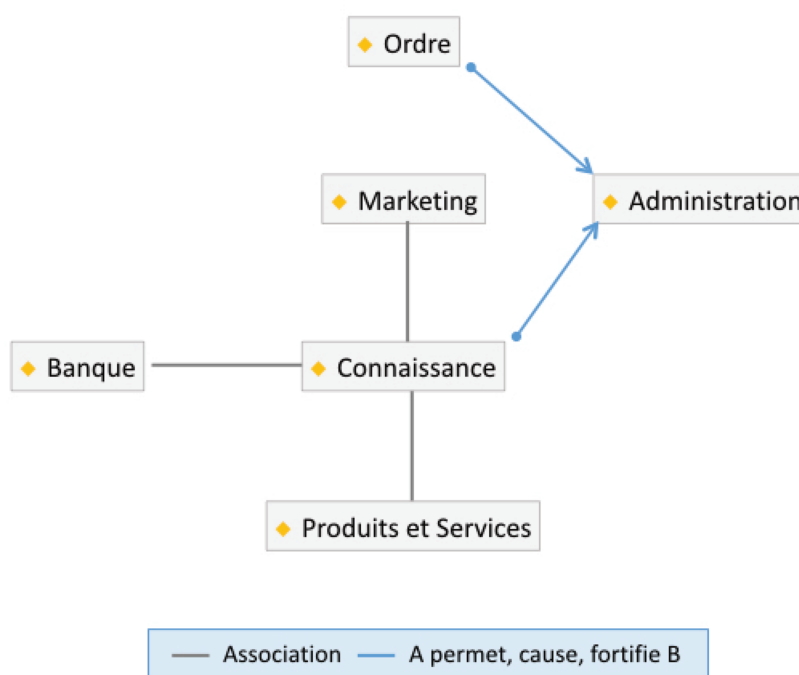
- La bonne écoute est orientée en premier lieu vers le marché et donc directement vers les clients ;
- elle aboutit à une connaissance adéquate du marché et de la situation actuelle des clients, permettant à la PME d'opérer et de se déployer. Rappelons que l'écoute est un moyen, et que son objectif est la connaissance puis l'utilisation de cette connaissance ;
- cette écoute permet de créer des offres, des produits et des services, capables de se différencier. Les dirigeants parlent souvent d'*oferta propia*, une « offre différente », presque « personnelle ». Seul celui qui est attentif au marché peut apporter les offres adéquates et détecter les manques et les opportunités pour concevoir quelque chose de nouveau, de différent ;
- l'écoute est d'abord une capacité liée à la personne. Le plus souvent, elle doit être une des caractéristiques principales du chef d'entreprise, mais elle concerne toutes les personnes qui travaillent dans la PME. Les « antennes » sont souvent, historiquement, l'apanage du chef d'entreprise, mais aujourd'hui chacun peut apporter des idées et des « retours clients » qui alimenteront la capacité de la PME à définir de nouveaux produits et services. L'identité de la PME se joue dans cette écoute, qui peut donc être effectuée par tous ceux qui montrent un intérêt réel et qui aiment cette activité. La PME se définit par sa capacité d'écoute, c'est sa réalité :

« Nous sommes un bureau de projets d'art corporatif, nous étudions le client, nous comprenons sa problématique et nous identifions le message qu'il veut communiquer à ses stakeholders [ses parties prenantes], et cela aboutit à un projet d'art qui est lié aussi à l'architecture, des œuvres conçues spécialement pour un lieu, à qui parlent entre elles et qui racontent une histoire. Nous racontons des histoires à travers l'art et ce que nous disent nos clients. »  
(PME 4)

### 6.1.2.3. Administrer et gérer la PME

Un élément-clé du discours des dirigeants est l'administration et la gestion de la PME comme entreprise. L'association de ces fonctions avec d'autres concepts peut se résumer dans le graphique ATLAS.ti suivant :

**Figure 6.4. Administrer la PME**



Une bonne administration est une des conditions nécessaires au succès et à la continuité de la PME. Cette affirmation simple peut paraître évidente, presque banale, cependant de très nombreuses PME, particulièrement les informelles et les petites entreprises, souffrent d'un cruel manque de gestion et d'administration des différentes

fonctions propres à toute organisation. La quasi-totalité des personnes interviewées ont déclaré que « beaucoup d'entreprises échouent par manque ou par mauvaises administration et gestion ». (PME 22)

#### **a) La relation administration-succès passe par la notion d'ordre**

La continuité de la PME exige une administration ordonnée, planifiée, distinguant vente et rentabilité. D'après les dirigeants interrogés, un élément important est qu'il faut – paradoxalement – différencier l'entreprise de la personne : ne pas le faire peut être un facteur d'échec. Alors que la grande majorité d'entre eux déclare que le dirigeant et la PME ne font qu'un, il s'avère fondamental de séparer ces deux « entités », au moins dans divers secteurs. Par exemple, tous ont mentionné l'importance de séparer les comptes personnels et les comptes professionnels, reconnaissant par ailleurs ne pas toujours l'avoir fait et avoir dû affronter de nombreuses difficultés liées à cela.

*« Je ne sais pas, il faut que j'organise tout ça, parce que ça ne plaît à aucun de nous deux, comme associés, d'utiliser nos comptes personnels pour la finalité de l'entreprise, car en fait une entreprise crée du désordre. Pour ce type de choses, il vaut toujours mieux un compte à part. »* (PME 27)

*« C'est quand on s'est trouvé au bord de la faillite, ça nous a permis de marquer une pause. C'était une nécessité, non pas parce qu'on ne voulait pas continuer, mais ça nous a permis d'arrêter, de voir ce que l'on avait fait de bien jusque-là, et de pouvoir reformuler les choses d'une manière plus ordonnée et tournée vers le futur. On doit gérer différemment ! »* (PME 19)

*« L'ordre est quelque chose de fondamental pour une PME, et l'autre chose est de savoir clairement où on veut aller, se fixer des objectifs jour après jour. C'est bien de définir et administrer des objectifs à court terme pour trouver des clients et offrir de nouveaux services. »* (PME 49)

Ceux qui souhaitent entreprendre, commencer une nouvelle activité ou innover, croient fréquemment qu'il suffit d'une « bonne idée » pour avoir un bon produit : il n'en est rien. L'expérience prouve qu'il faut aussi organiser la gestion et l'administration de l'activité pour pouvoir garantir sa durée et sa rentabilité.

#### **b) La relation administration-succès passe aussi par la notion de connaissances**

C'est le cas notamment en gestion, en administration, et pas seulement concernant les produits ou services spécifiques que la PME propose. Il faut ainsi de solides connaissances, mais une majorité de PME ne savent rien ou trop peu en matière

de gestion, et c'est précisément pour cela qu'elles échouent. Les connaissances qui leur manquent sont multiples. L'administration est une chose complexe qui requiert une formation spécifique :

*« Je crois que nous réussissons parce que nous avons une combinaison de créativité et de connaissances en administration, il y a des gens qui sont créatifs mais qui n'ont aucune idée de comment faire les choses, et d'autres qui sont administratifs et ne savent pas cuisiner, alors... » (PME 6)*

*« Bon, je travaille dans différents domaines, comme l'esthétique et le design, ou inventer des machines et des processus, mais administrativement c'est hyper compliqué, toutes ces années j'ai manœuvré comme j'ai pu, mais je n'ai rien gagné en faisant tout, et j'ai dû apprendre à gérer. » (PME 10)*

Les dirigeants déclarent que, d'un côté, il faut savoir commercialiser, avoir des connaissances de marketing. De l'autre, il faut aussi savoir comment est fabriqué le produit, ce qu'il faut faire pour obtenir les quantités et la qualité nécessaires ou respecter les délais de production. Dans le cas des services, il faut non seulement connaître en profondeur la thématique et la pratique liées au service, mais aussi savoir comment le vendre, le facturer... Le monde de la banque et des finances est aussi un espace souvent mal connu des PME, et cependant crucial pour leur administration.

L'un des problèmes de base de l'administration d'une PME, qui est lié au besoin d'ordre de manière à assurer sa subsistance et sa permanence, est celui des liquidités nécessaires à la réalisation des opérations. La précarité du capital de travail disponible revient fréquemment dans les entretiens, en particulier la différence entre les cycles de recettes et ceux de dépenses, surtout pour ceux qui travaillent avec de grandes entreprises. Cette différence provoque un manque de liquidités qui peut déséquilibrer l'entreprise. Ainsi, comme nous l'avons précédemment évoqué, les connaissances en gestion et relatives au monde de la banque sont particulièrement nécessaires pour le bon fonctionnement des PME.

*« Et maintenant, on est là, à payer ce qu'on doit, mais sans oxygène pour le capital de travail, rien. On est en train de couler ! » (PME 42)*

Cette problématique met souvent un frein au développement de la PME, l'empêche de grandir et de se développer. En conséquence, les grands projets semblent impossibles :

*« En général, les petites ou moyennes entreprises, et en fait toutes les entreprises, ont besoin, pour un contrat de construction, de factures de garantie,*

*de capital de travail. On paie l'entreprise sur la base de ce qui reste, mais il faut faire marcher le chantier, et il faut des factures de garantie. Et ce sont des crédits, alors si on veut mettre en route trois ou quatre chantiers en même temps, il faut pouvoir... Moi j'ai été freiné pour ça, et ça arrive à beaucoup. »*  
(PME 14)

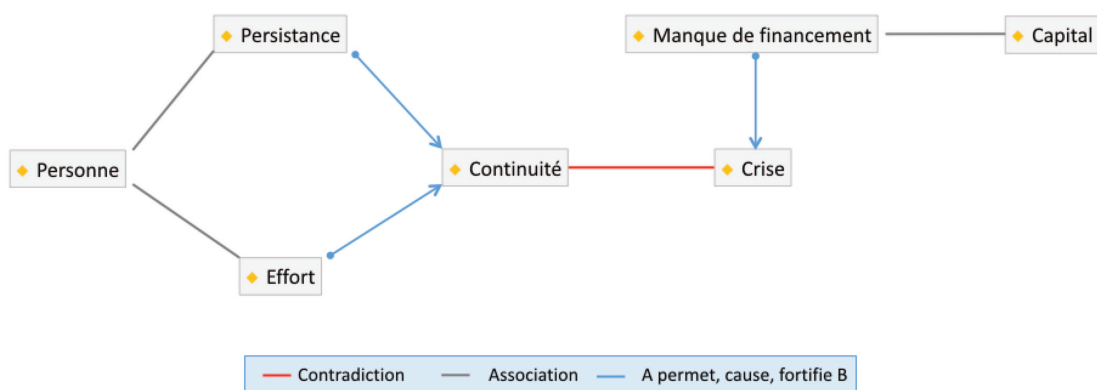
En un sens, du point de vue des PME, l'administration a comme tâche centrale, pour maintenir l'ordre souhaité, d'assurer un flux constant de revenus (ou de clients) permettant de soutenir l'activité. Surgit alors une préoccupation permanente, quant à la perte de ce flux – pour ceux qui l'avaient obtenu – ou l'impossibilité de l'obtenir – pour les autres :

*« C'est plein, c'est plein, c'est plein dans le secteur restaurants, il y en a beaucoup qui ont démarré et qui n'ont pas réussi parce que leur produit n'était pas bon ; d'autres qui ont démarré et n'ont pas eu la demande, parce qu'on ne démarre pas à plein, ou on peut avoir un bon mois et ensuite ça tombe, et il faut attendre qu'il y ait un flux constant de clients... Beaucoup de gens n'arrivent pas à ça, ils n'arrivent pas, ils se désespèrent ou ils suffoquent avant... »*  
(PME 6)

#### 6.1.2.4. Survivre ou périr : la difficulté de la continuité

Les PME s'évaluent elles-mêmes à partir des concepts de continuité et de persistance. Comme nous l'avons mentionné au début du chapitre, le problème n'est pas de commencer une activité, mais de pouvoir faire face aux situations qui se présentent en cours de route.

**Figure 6.5. La PME et la continuité**



Pour évaluer la dynamique de la PME, un paramètre fondamental réside dans sa capacité à subsister et à assurer sa continuité dans le temps :

*« Il y a des restaurants qui datent de notre époque et qui fonctionnent toujours, et ça marche bien pour eux, ils sont toujours là. Ce que je remarque, c'est que ce sont des gens qui se sont maintenus centrés sur leur activité, ils n'ont pas grandi en ouvrant des succursales, et ils se sont maintenus avec la même qualité et le même emplacement. » (PME 6)*

*« Alors on est là, visant d'autres segments et essayant de maintenir le commerce en fonctionnement. » (PME 18)*

La continuité exige un état d'esprit particulier de la part des chefs d'entreprise. Ils doivent savoir qu'il faut persister et ne pas se laisser abattre par les difficultés, ce qui demande de nombreux efforts :

*« Je crois que les entreprises qui réussissent sont celles qui savent que leur avenir n'est pas assuré et qu'elles doivent lutter constamment pour maintenir leur commerce et chercher de nouveaux débouchés. Je crois que, quand on a faim, c'est fondamental, on sait que la nuit arrive et qu'il faut continuer à chercher des solutions encore et encore. » (PME 3)*

*« Mais c'est sûr, l'une des clés pour réussir, c'est de persévérer, même quand tout indique le contraire, que c'est très difficile, quand on est dans la fosse aux lions et qu'à un moment, ça va très mal... Il faut toujours être persévérant avec le projet, avancer les yeux grands ouverts, et apprendre. » (PME 42)*

Le discours sur la faillite est à cet égard révélateur. Plusieurs patrons de PME reconnaissent qu'ils ont connu d'importantes crises, voire des faillites, mais ils soulignent qu'ils ont été capables de surmonter la situation, de continuer à lutter et de maintenir leurs efforts. L'important est d'apprendre de ces expériences et de continuer à aller de l'avant :

*« La situation est sensiblement similaire, nous avons aussi des hauts et des bas, je dirais, dans mon cas, par manque d'expérience, à cause des caractéristiques du secteur, par excès de confiance. Et je dois reconnaître au moins une ou deux faillites d'entreprises que j'administrerais, qui sont liées à ça. » (PME 14)*

Un autre élément commun aux récits souligne l'importance de la continuité dans le fait de survivre à la crise initiale de la PME.

*« Absolument, toutes les personnes avec qui j'ai parlé, et toutes celles qui ont échoué aussi, et il y en a beaucoup, sont passées par des moments difficiles, de*

*crises mais elles se sont battues pour survivre, surtout au début parce que finalement les premiers cinq ans sont ceux qui indiquent si l'entreprise va continuer ou non. » (PME 31)*

*« Oui, j'ai beaucoup d'expériences avec des PME, j'ai travaillé dans des PME comme employé, et elles ont traversé la vallée de la mort, comme on dit ici. Au début, l'entreprise a besoin de ronds, et chaque fois encore plus, mais elle en fait entrer très peu. » (PME 29)*

La majorité des discours peuvent se résumer ainsi : une PME a besoin d'un capital initial pour démarrer. Mais au début, il n'y a pas suffisamment de capital disponible, parce que personne ne croit assez au projet pour prêter de l'argent. Pour qu'une PME subsiste, il faut résoudre cette contradiction. Selon les personnes interviewées, les solutions les plus courantes sont les suivantes :

- la disponibilité d'un capital préexistant ;
- la possibilité de crédit grâce à une autre activité ;
- la possibilité de crédit grâce à un crédit personnel accordé au patron de la PME (à titre individuel) ;
- l'apport d'investisseurs externes (amis, parents, entrepreneurs) ;
- l'apport de la CORFO ou d'un autre organisme gouvernemental.

Ces options ne sont bien sûr pas les seules qui peuvent permettre à une PME de résoudre une telle situation, mais elles donnent néanmoins une idée des apories que doivent considérer les PME pour éviter l'impasse que représente le manque de capital initial-

En ce sens, la période initiale est fondamentale : c'est un moment critique, plein de difficultés et de pièges, et c'est seulement lorsqu'il est surmonté que l'on peut parler d'entreprise consolidée. Pour comprendre cela, il faut aussi considérer la relation de la PME avec d'autres acteurs, en particulier la banque, et c'est donc par là que nous commencerons notre discussion sur les connexions entre les PME et d'autres acteurs.

### **6.1.3. Les connexions des PME**

La PME est une organisation aux nombreuses interactions : d'abord internes, bien sûr, entre propriétaires, dirigeants, souvent même la famille ; externes, aussi, avec les clients, les fournisseurs, le marché, l'État et les banques, entre autres. Ces relations créent un réseau d'interdépendance dans lequel les PME ont parfois du mal à se développer, surtout lorsqu'elles démarrent leur activité ou cherchent à entrer dans une



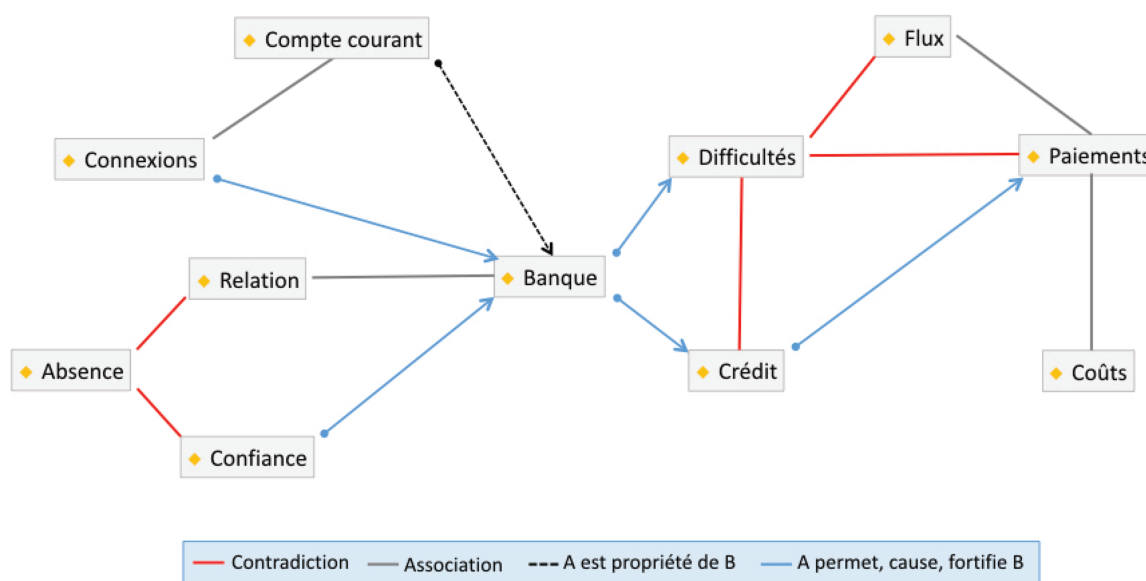
phase de croissance. La formation et l'apprentissage entrent aussi en compte dans la dynamique quotidienne qui fonde la vie de l'entreprise. Les employés, quant à eux, naviguent à la frontière de l'interne et de l'externe, participant pleinement au cœur de l'entreprise comme à ses relations avec l'entourage.

### 6.1.3.1. Les relations avec la banque : du soutien idéal au refus réel

Le monde bancaire est l'un des thèmes qui revient en permanence dans le discours des PME, non seulement lorsqu'il est le sujet de la question posée lors des entretiens, mais aussi en liaison avec d'autres thèmes, par exemple l'histoire de l'entreprise, les rapports avec les fournisseurs, avec la clientèle, etc. La banque, le crédit et le financement font donc partie des principales interactions avec les PME.

Le thème étant complexe, nous avons seulement inclus dans le graphique ATLAS.ti les concepts essentiels et les associations les plus puissantes.

Figure 6.6. Les relations avec la banque



Cette simplification permet de voir plus clairement le rapport qui nous intéresse et que l'on peut résumer en une phrase – qui revient comme un leitmotiv dans les conversations avec les dirigeants : *les PME ont besoin de la banque pour obtenir des crédits, mais cette relation leur apporte souvent des tensions et des difficultés réitératives.*

### **a) L'importance du crédit**

L'un des éléments qui, selon les propriétaires de PME, devrait être au centre des rapports avec la banque est le crédit. En général, ils sollicitent une aide et le crédit est alors essentiel. Lorsqu'ils peuvent l'obtenir, ils l'accueillent bien sûr de manière favorable, même s'ils ont conscience que ce crédit peut aussi représenter un danger :

*« Je dirais en fait que la banque est le meilleur associé qu'un chef d'entreprise puisse avoir dans un scénario défini, car, au fond, ça aide à financer le projet. Si l'intérêt est acceptable, ça permet de développer l'entreprise, sinon je finis par travailler pour la banque, et plus pour moi ni pour ma PME<sup>9</sup>. » (PME 14)*

### **b) Pourquoi un crédit ?**

Le thème du *cash-flow* (flux de trésorerie) est ici essentiel : il est très souvent nécessaire pour payer les fournisseurs, parfois les employés, mais aussi pour financer de nouveaux projets et la croissance, quand l'entreprise s'inscrit dans cette dynamique. Pour diverses raisons, les PME ont souvent besoin d'un capital liquide dont elles ne disposent pas au moment précis où elles en ont le plus besoin. Entre les règlements différés et les paiements à réaliser, le crédit devient souvent nécessaire :

*« On ne peut pas être en retard, et malheureusement, avec le système, tout au moins au Chili, les entreprises travaillent toutes à 30 jours et plus, donc les paiements sont à 30, 60, 90 jours, et on n'arrive pas à faire entrer l'argent à temps pour payer ce qu'on doit aux autres. » (PME 31)*

### **c) La relation avec la banque**

Que faut-il pour qu'une banque accorde une ligne de crédit aux PME ? Le rapport est souvent vu comme contradictoire : les exigences fixées par la banque rendent difficile l'obtention d'un crédit pour les PME. Celles-ci doivent donc recourir à d'autres modalités, par exemple les relations privilégiées avec des fonctionnaires de la banque, ou les possibilités personnelles de certains associés. C'est ainsi que les PME peuvent avoir accès aux produits bancaires, non seulement au crédit mais aussi au compte courant, particulièrement important pour l'organisation de la gestion et pour la continuité de l'activité. Certaines personnes consultées disent avoir « toujours » eu accès au crédit, surtout lorsqu'il s'agit de PME ayant une longue histoire et ayant déjà obtenu des ressources et la confiance de leur banque. Les difficultés initiales semblent alors lointaines et presque oubliées. Dans la plupart des cas, il est intéressant de noter

---

<sup>9</sup> La personne interviewée évoque des taux d'intérêt annuels pouvant frôler les 30 % dans certains cas.

qu'il subsiste quand même une certaine méfiance et que la banque semble présente pour ceux qui, en fait, en ont le moins besoin, et absente pour ceux qui en ont le plus besoin, particulièrement lors de la création de l'entreprise :

*« Bon, après, au Chili, il y a un problème, et les autres vous ont sûrement dit la même chose : c'est que sans piston, les banques n'ouvrent pas de compte courant. Il faut présenter douze déclarations d'impôts pour que la compagnie ait un compte et, bien sûr, pour demander un crédit, c'est encore plus difficile ! »*  
(PME 47)

*« On nous considère comme une entreprise ayant un certain prestige au niveau national, nous pouvons avoir accès au crédit, mais, par principe, nous avons décidé de ne pas nous en servir. »* (PME 52)

#### **d) La banque : une alliée, un obstacle ou un piège ?**

Face à ces besoins, l'activité classique de la banque apparaît souvent comme un obstacle : ses exigences et les conditions imposées rendent difficile l'accès au crédit qui permettrait aux PME de résoudre leur problème de liquidités. Il faut cependant noter que, depuis 2010 environ, les banques font des efforts pour « capter » des clients PME<sup>10</sup> en leur proposant des produits financiers plus adaptés à leur réalité. La *Banco de Chile* et le groupe *Santander*, par exemple, sont particulièrement actifs avec une stratégie commerciale orientée vers les PME.

Cependant, la perception du monde bancaire par de nombreux dirigeants reste souvent négative : il apparaît comme un « mal nécessaire », avec la sensation qu'il est plutôt conçu pour d'autres clients, en particulier les grandes entreprises.

*« L'entreprise seule n'a pas fonctionné parce qu'elle n'a pas pu accéder au marché de capital, parce qu'elle ne connaissait pas les instruments à sa disposition. Malheureusement, tous les instruments sont chers pour une PME qui ne peut pas justifier d'un patrimoine. »* (PME 16)

Dans certains cas, le monde des banques peut se transformer en un redoutable piège, et accepter leurs conditions peut représenter un choix douloureux pour une PME.

---

<sup>10</sup> La Banque de l'État (BancoEstado) a été pionnière en ce sens avec l'ouverture, en 1996, d'une division PME et la création de BEME (BancoEstado MicroEmpresas), qui soutiennent des milliers de micro-entrepreneurs et de PME.

Le spectre du Dicom<sup>11</sup> – et toutes les portes qui se ferment si la PME figure sur ce registre – est un problème dont les PME sont conscientes.

*« Non, non, je ne peux pas avoir de crédit, parce que je suis au Dicom, et tout de suite, ma PME reste dehors parce qu'elle est au Dicom, j'ai déjà beaucoup essayé. » (PME 29)*

*« Dieu merci, je n'ai pas encore dû affronter l'endettement et le problème d'accès au crédit. » (PME 57)*

Tout ceci aboutit à une série d'associations qui révèlent la complexité des rapports banque-PME. Les déclarations des dirigeants évoquent fréquemment le manque de relations, de soutien et de confiance :

*« Je vais vous dire : les banques ne nous regardent même pas ! Ma compagne travaille dans la banque, c'est un monde qu'elle connaît, c'est pour ça que pour moi, ce n'est pas nouveau. La vérité, c'est qu'ils ne nous voient pas, ils ne nous offrent aucun produit. » (PME 3)*

En fait, la banque qui, dans un schéma idéal, devrait être un soutien pour les PME, se transforme trop souvent en obstacle, en danger, ou bien brille par son absence. Le crédit et le financement deviennent un problème alors qu'ils devraient permettre à la PME de se développer :

*« L'une des caractéristiques de toutes les PME, c'est le problème de financement, et c'est un élément critique, parce que je pourrais décider d'apporter quarante containers pour développer un projet, et je pourrais d'une manière ou d'une autre utiliser de nouvelles technologies pour enseigner et former. Et avec un peu de capital, je pourrais former quelqu'un ou embaucher un technicien nord-américain. Mais, comme il n'y a pas de financement... Ça m'est impossible ! » (PME 58)*

---

<sup>11</sup> Le Dicom, *Directorio de Información Comercial* (registre d'information commerciale), est une base de données de la société internationale Equifax qui maintient un registre d'informations sur l'activité des personnes ou des entreprises dans le système financier et commercial au Chili. Cette information est utilisée massivement par des institutions financières, commerciales et autres pour évaluer le risque de ses clients potentiels et existants. « Être au Dicom » est synonyme de dettes impayées et de mise à l'index par une grande partie du système financier chilien.

### 6.1.3.2. Les relations avec les clients et les fournisseurs

Une autre des relations qui préoccupe le plus les PME est celle qu'elles entretiennent avec leurs clients et leurs fournisseurs. Voyons dans un premier temps le discours relatif aux clients. L'existence de la PME dépend des clients qu'il faut trouver puis garder. Les bonnes relations sont essentielles pour la continuité de l'entreprise :

*« Parce qu'en fin de compte, le plus important, ce sont les clients et les ventes, c'est ce qui définit si le truc va bien marcher ou non. » (PME 10)*

*« Avec les clients, super bien, en général on n'a pas de problème. En fait, à chaque fois qu'on réalise une activité ou qu'on offre un service, on essaie de faire une enquête, pour l'améliorer et savoir ce que les clients ont aimé et ce qu'ils n'ont pas aimé. » (PME 27)*

Le rapport avec les clients est très différent s'il s'agit d'entreprises orientées vers des clients finaux, ou de PME dont les clients sont d'autres entreprises et, en particulier, de grandes entreprises. Dans le premier cas, leurs préoccupations concernent surtout les thèmes déjà mentionnés, à savoir attirer des clients et les conserver :

*« Les rapports avec les clients sont excellents, une très bonne relation, et le fait est que nous dépendons des clients, nous dépendons d'eux, parce que sans eux nous n'avons pas de travail. » (PME 56)*

Dans le second cas, le discours est souvent plus complexe, en raison des problèmes liés aux paiements différés :

- les grandes entreprises paient parfois à 30 jours, le plus souvent à 60 ou plus. Cela représente un inconvénient pour les PME, car une partie importante de leur capital se trouve immobilisé : « Bien sûr, ils prennent deux ou trois mois pour commencer à payer... » (PME 33) ;

- cependant, cette situation, même si elle est complexe, reste gérable. Le paiement différé n'est pas une surprise, le problème se pose plutôt au niveau de l'incertitude du paiement, lorsqu'il y a un retard par rapport à la date initialement prévue. Non seulement les paiements ne sont pas réalisés au comptant, mais on ne peut même pas être sûr du respect de l'échéance. Le cas suivant est extrême, mais il illustre les situations auxquelles peuvent se trouver confrontées les PME :

*« Un jour, alors qu'on était en train de parler de la situation difficile, un type me demande : « À combien on te paie ? » Moi, je lui dis : « À 7 ou 8 mois... » Il me dit : « Je vais te raconter quelque chose. J'avais comme client l'entreprise de gaz X, ils ont décidé de faire un annuaire et ils m'ont demandé de le fabriquer,*

*[...] et les jours ont passé, et les jours, et les mois, et ils ne me payaient jamais, et un jour ils m'ont appelé, et moi je ne les lâchais pas, je devenais dingue, je ne savais pas comment les obliger à payer, il ne me restait plus qu'à prendre un avocat ! « Claudio<sup>12</sup>, tu peux venir ? On veut parler avec toi, pour qu'on voit ce qui reste à payer... 13 millions<sup>13</sup>... Bon, moi, j'y suis allé, j'étais content parce qu'ils allaient me donner une réponse... Et vous savez ce qu'ils m'ont dit ? Je n'en suis pas revenu... “On a une solution pour payer les 13 millions de pesos qu'on vous doit.” “Bon, j'ai dit, et comment ?” “On va vous les payer en gaz.” [...] Alors quand les types m'ont dit ça, j'ai fini à l'hôpital avec une crise d'hypertension, j'ai failli mourir... Enfin quoi, me payer en gaz !!? Qu'est-ce que tu crois que je fais avec 13 millions en gaz ? Comment je pourrais accepter ça ?!» (PME 5)*

On peut citer d'autres cas moins dramatiques, qui révèlent également la difficulté des PME à faire respecter les conditions initiales :

*« J'ai vu les prix de la viande grimper pour le 18 septembre<sup>14</sup> – il y a une grande consommation de viande et les prix montent énormément –, et après, personne n'a respecté les prix qu'ils m'avaient indiqués, ça a été terrible ! » (PME 53)*

Cela nous ramène au problème fondamental soulevé dans le discours des dirigeants : lorsque le client est une grande entreprise, la préoccupation constante des entrepreneurs est leur faible pouvoir de négociation, parfois aussi nul. Ils peuvent difficilement faire face à des conditions abusives :

*« Et les types vous balancent ça sans broncher, parce qu'on n'a pas de pouvoir de négociation. PME contre grande entreprise, on est foutu. Si on est d'accord, tant mieux, sinon tant pis. Alors on ne peut pas prévoir, ni s'engager sur les dates de paiement, rien. Moi, j'ai des clients qui me paient à 60, 45 jours, de bons clients. » (PME 7)*

De fait, lorsque, dans le corpus analysé, les PME n'acceptent pas les conditions qui leur sont imposées, il est sous-entendu que cette réaction est peu commune et tout à

---

<sup>12</sup> Le prénom, comme dans toutes les citations issues des entretiens, a été modifié.

<sup>13</sup> 13 millions de pesos correspondent à environ 17 500 euros en 2017.

<sup>14</sup> Le 18 septembre est célébrée la Fête nationale chilienne.

fait inattendue pour les grandes entreprises : tout le monde sait que la grande majorité des PME acceptent, et les grandes entreprises disposent.

Si les PME, lorsqu'elles sont dans la position de fournisseur, critiquent la manière dont les grandes entreprises les traitent, quand elles sont les clientes de leurs propres fournisseurs, elles essaient de respecter scrupuleusement, dans la mesure du possible, les dates de paiement. Cela indique que l'élément crucial n'est pas le paiement comptant, bien que plusieurs doivent choisir cette option, mais le respect des échéances :

*« Avec les fournisseurs aussi... merde ! Nous on essaie toujours de payer les fournisseurs. Si c'est 30 jours, au bout de 30 jours les chèques sont là, et c'est le plus important pour les fournisseurs, alors, nous, on respecte les engagements, et pour moi c'est super important... » (PME 6)*

Une deuxième position très commune est de relever le peu de relations existantes avec les fournisseurs, surtout avec les PME du secteur des services qui, souvent, ne parviennent pas à visualiser ce qu'est un fournisseur pour elles. Le terme « fournisseur » les conduit dans une autre direction, les services de base, par exemple :

*« On utilise peu de fournisseurs, la majorité des dépenses de l'entreprise sont pour le personnel interne, les fournisseurs c'est pour le bureau, l'électricité, l'eau, l'Internet. » (PME 19)*

En d'autres termes, tandis que le discours sur l'importance des clients est clair, il ne l'est pas autant lorsqu'il s'agit des fournisseurs. Ou bien on parle d'eux en des termes structurés à partir du discours élaboré sur les clients, ou bien on ne les mentionne même pas, ou bien encore on se cantonne à des considérations générales sur l'importance du maintien de bonnes relations. En ce sens, le monde des PME est particulièrement orienté vers les clients.

### **6.1.3.3. Les relations avec les employés**

Pour ce qui est des employés, le discours des entrepreneurs se structure de la manière suivante :

#### **a) L'importance des employés**

L'élément de base du discours semble trivial : les travailleurs sont aussi essentiels que les clients, et l'une des exigences de l'entreprise est de disposer d'une force de travail satisfaite, d'où l'importance d'une bonne relation entreprise/employés :

*« Avec le capital humain et la force de travail, tout va super bien, j'ai un groupe de personnes ou une liste de gens avec qui nous travaillons, des masseurs professionnels, des entraîneurs, des manucures, des psychologues, j'ai mon petit groupe et, bien sûr, avec eux ça marche super bien en général et, quand j'ai besoin d'une activité, je sais d'expérience qui travaille bien avec moi et je forme un groupe. » (PME 27)*

*« La priorité pour nous et pour Maria, la petite qui travaille avec nous, c'est qu'elle soit bien, qu'elle soit contente du travail, et je crois que nous avons réussi : elle voit l'entreprise comme si c'était la sienne, et elle travaille du lundi au vendredi. » (PME 28)*

L'un des éléments-clés est donc que les PME fournissent une partie importante de la main-d'œuvre du pays ; elles sont la colonne vertébrale de l'emploi au Chili, comme nous l'avons détaillé dans le chapitre III. Cependant, le discours des dirigeants de PME interviewés diffère bien souvent des propos tenus par les employés<sup>15</sup>, lesquels décrivent des conditions de travail précaires<sup>16</sup>, des salaires insuffisants, l'absence de formation et de sécurité de l'emploi, entre autres.

#### **b) Le besoin d'offrir de bonnes conditions de travail**

Un élément important, surtout pour les PME qui souhaitent se développer et prendre soin de leurs employés, est la nécessité d'offrir de bonnes conditions de travail, en insistant sur les bénéfices que peuvent en retirer l'employé, l'entreprise et les clients.

L'une des stratégies pour proposer de bons emplois repose sur les bénéfices autres que le salaire, même si celui-ci reste un ressort essentiel de la satisfaction des employés. Pouvoir compter sur une force de travail fidèle, mais pas forcément permanente, exige un certain niveau de satisfaction des personnes. Les problèmes liés au salaire sont implicites dans la réponse qui suit. La personne interrogée souligne que la priorité est dans la ponctualité des règlements. En fait, la phrase n'a de sens que parce que les retards de paiement, le mal des grandes entreprises, sont fréquents :

*« L'essentiel pour un employé est de recevoir son salaire le jour prévu, sans ça il est dans la merde... Si les gens travaillent bien et communiquent bien, l'entreprise marche à fond. Avec de mauvais employés, on tourne en rond, mais*

---

<sup>15</sup> Nous souhaitons, dans un deuxième temps, réaliser une étude sur la situation et les conditions de travail des employés des PME chiliennes, ainsi que sur la perception qu'ils en ont.

<sup>16</sup> C'est particulièrement le cas dans les petites entreprises et les entreprises informelles.



*un bon employé qui se motive, ça permet de partir en flèche, de réussir. »*  
(PME 10)

### **c) Des employés peu qualifiés**

Certains propriétaires de PME s'expriment parfois en termes négatifs sur leurs propres employés. Ils pensent, par exemple, que beaucoup n'ont pas les compétences nécessaires pour assurer une bonne force de travail, par manque d'effort, de qualification ou pour d'autres raisons encore. Dans ce cas, le problème n'est pas seulement que « le travail est mauvais », mais aussi qu'il existe aussi des difficultés avec le personnel. Il est difficile de forger une équipe compétente et à qui l'on peut faire confiance :

*« J'ai plusieurs amis entrepreneurs et, le problème, c'est toujours le personnel. Ouvrir un local, ça ne coûte rien... On demande un crédit et on ouvre, mais comment on le fait marcher, avec des gens de confiance, c'est ça, le problème. Les gens veulent gagner du fric sans travailler, et c'est souvent comme ça. »*  
(PME 41)

*« Un autre problème dans mon secteur d'activité, pour ce qui est du capital de travail, c'est qu'au sein de la main-d'œuvre il y a un grand pourcentage de gens touchés par l'alcoolisme et les addictions, avec un faible sens des responsabilités. Alors vous prenez le risque de donner une opportunité à quelqu'un et vous n'obtenez rien, vous échouez dans votre projet et vos échéances tombent. »* (PME 58)

*« La préparation des techniciens est très mauvaise et, souvent, des techniciens arrivent et ils n'ont pas la moindre idée de ce qu'ils font, et ça a une influence : s'ils travaillent mal, ça a un fort impact sur l'entreprise. »* (PME 43)

*« Bon, en général, les PME ont des problèmes d'accès au crédit, des problèmes de liquidités et aussi de capital humain : vu ce qui est disponible au Chili, surtout dans mon entreprise, le capital humain pour travailler, ce sont des chauffeurs, des personnes peu qualifiées, et ils ont des problèmes au niveau des compétences, du respect des horaires et d'autres choses comme ça. »* (PME 45)

### **d) Le besoin de flexibilité de la force de travail**

Les conditions variables de la vie des PME font que, pour beaucoup, avoir des frais salariaux fixes importants, donc une force de travail établie, est source de désagréments. Ils préfèrent souvent des structures flexibles, des équipes de travail par projet, des travailleurs à honoraires, etc. Plus d'une fois, le dirigeant déclare qu'il a pu

survivre précisément en adoptant une structure fondée sur des emplois plus précaires – un terme que les patrons évitent cependant d'utiliser. Comment concilier cette flexibilité et le besoin de maintenir une équipe fiable ? L'une des alternatives est le *pool* de travailleurs auxquels on peut faire appel sans pour autant entretenir de relation permanente avec eux :

*« Nous avons une équipe de 17 personnes, mais toutes avec des contrats à honoraires. » (PME 17)*

Le discours élaboré à propos des employés varie, bien évidemment, selon la taille de l'entreprise. Certaines sont plutôt paternalistes et soulignent l'intimité de la relation. D'autres utilisent l'expression « ressources humaines », ce qui a tendance à traduire un rapport plus transactionnel. Les deux réponses suivantes marquent clairement une différence car, dans les deux entreprises, on note bien la préoccupation pour les travailleurs, mais les signifiés sont distincts :

*« Pour moi, c'est super important qu'une femme ait du travail, et je ne travaille qu'avec des femmes, aucun homme, ok ? Et, si possible, des femmes qui ne savent rien faire, des femmes au foyer et, si possible, avec une vie difficile, ok ? Parce que finalement ces femmes sont comme moi, on n'a aucune différence, on se bat toutes pour notre famille, pour nos gosses. » (PME 5)*

*« On comprend que le capital humain est un axe fondamental pour qu'une entreprise qui cherche cette responsabilité sociale puisse se projeter dans le temps et aussi développer sa réputation et avoir un impact positif dans les communautés. » (PME 3)*

L'un des éléments les plus importants dans le discours des entrepreneurs sur leurs employés réside dans ce qui n'est pas dit, ou plutôt ce qui est à peine mentionné. Ils ne se focalisent pas sur le fait bien connu que, si les PME sont une source de travail essentielle, la situation n'en est pas moins complexe et difficile, car elles concentrent aussi les emplois dits « de mauvaise qualité ». Derrière un discours de reconnaissance, qui cherche à défendre la bonne qualité du travail, émerge une réalité qui peut être implacable.

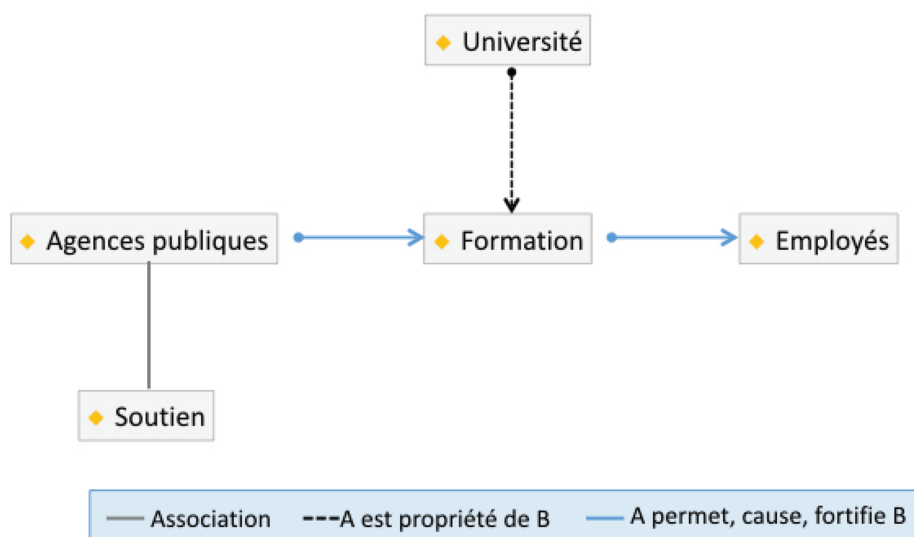
#### **6.1.3.4. Formation : les outils externes de l'apprentissage**

L'apprentissage et la formation, comme nous l'avons mentionné plus haut, sont nécessaires au développement de la PME. Cette formation peut se faire au sein de l'entreprise, à l'initiative du patron ou des employés, mais aussi à l'extérieur, de façon

plus ou moins formelle, dans un centre de formation privé ou une agence publique, par des cours à l'université, par exemple. Dans tous les cas, c'est un sujet fréquemment évoqué par les dirigeants des PME.

Le schéma ATLAS.ti suivant permet de synthétiser les concepts associés à la formation :

**Figure 6.7. Les PME et la formation**



Trois axes principaux se dégagent :

**a) La formation : une distinction patrons/employés**

Ce sont les employés qui ont à leur disposition le plus d'options et de financements pour la formation. Les patrons, même s'ils reconnaissent leurs lacunes en gestion, en administration et dans le processus d'innovation par exemple, déclarent souvent n'avoir pas le temps de se former. Ainsi, au cours des entretiens, le discours s'articule souvent autour de la nécessité impérieuse, pour être plus productifs, de mieux former les employés et de leur apporter des connaissances.

**b) Les agences publiques, et donc l'État, vecteurs de la formation**

De multiples agences d'État se consacrent à la formation et, de ce fait, on observe une tendance à estimer que responsabilité incombe à l'État. Les personnes interrogées se réfèrent fréquemment au Sence<sup>17</sup> – que ce soit pour le féliciter ou pour le critiquer –, essentiel pour comprendre la relation État-formation. De fait, il est parfois l'une des principales institutions qui connectent les PME à l'État :

<sup>17</sup> Sence, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Service national de formation et de l'emploi), organisme dépendant du ministère du Travail et de la Prévision sociale.

*« Alors ce que j'ai fait le plus, ce sont les cours offerts par le Sence ou par Sercotec, c'est le maximum que j'ai fait. » (PME 28)*

### **c) Les institutions de formation**

Il s'agit des universités, des instituts techniques ou d'autres centres privés ; en général, les personnes interrogées mentionnent surtout les universités et les instituts. Il s'agit dans tous les cas d'un processus formel :

*« Alors pour le capital humain, l'un des patrons disait toujours qu'il fallait former, apprendre, et il avait pratiquement tout le monde en train d'étudier : tous les constructeurs qui n'avaient pas fini leurs études, il les avait réinscrits dans les universités pour qu'ils terminent. » (PME 16)*

En d'autres termes, la formation pourrait se résumer à ce paradigme : *un cours à l'intention des travailleurs le plus souvent financé par un crédit d'impôt via le Sence, et réalisé par un institut de formation ou une université*. Le témoignage suivant est une synthèse de ces éléments caractéristiques, le soutien de l'État grâce au retour d'impôts et cours de formation dans une institution spécialisée, en l'occurrence l'Inacap :

*« Il y a une déduction d'impôts si vous formez les gens dans les secteurs adéquats... Je me souviens que j'encourageais les jeunes à prendre des cours à l'Inacap ou ailleurs, il y avait des bénéficiaires tributaires, en fait c'était les impôts qui payaient le cours, on le déduisait des impôts. » (PME 6)*

Nous avons vu que l'exigence de formation s'applique aussi aux patrons même si, historiquement, ils utilisent peu les structures à leur disposition. Quand ils le font, la différence avec les employés porte surtout sur le contenu des enseignements : un chef d'entreprise a souvent besoin de connaissances en administration, en gestion, en stratégie commerciale et en innovation. Le management et le leadership sont des éléments fondamentaux à la survie de la PME, et il est fréquent que les patrons s'orientent également vers ce type de formation.

#### **6.1.3.5. La relation avec l'État : soutien, facteur-clé et client**

Pour les dirigeants de PME, l'État joue, ou devrait jouer, un triple rôle :

##### **a) L'État comme soutien**

La principale fonction de l'État et de ses agences est de soutenir les PME. Il doit en particulier leur permettre de surmonter les difficultés liées au contexte social et économique du Chili. Cependant, dans de nombreux cas, les dirigeants de PME

déclarent que les régulations appliquées par l'État leur mettent plutôt des bâtons dans les roues et rendent plus difficile la bonne marche de leurs activités.

*« Maintenant que nous sommes entrés dans la formalité, avec une entreprise déclarée, il y a des responsabilités, la structure est différente, on a monté cette entreprise pour chercher de nouvelles affaires et des financements publics. Mais l'État aide seulement quelques privilégiés, en pourcentage cela fait très peu d'entreprises. » (PME 3)*

*« Les PME ont toujours, toujours été punies, c'est celles qui doivent payer, et le SESMA<sup>18</sup> contrôle tout, il faut répondre à toutes les exigences, absolument tout. Si je regarde une grande entreprise, bien sûr, elles répondent aux normes visibles, mais je crois que ce qui se passe dans les bureaux, ce qui se passe à l'intérieur, les chiffres, je crois que ce n'est pas toujours transparent. Nous, comme PME, nous sommes toujours contrôlés. » (PME 53)*

### **b) L'État comme facteur-clé**

L'État fixe les règles du jeu économique qui affecte les PME. Cela fonctionne de deux manières principales. La première, qui apparaît par exemple dans l'évaluation du gouvernement, s'exprime en termes généraux : l'État est là pour garantir une certaine stabilité de la politique économique permettant de ne pas modifier drastiquement les conditions auxquelles doivent faire face les PME. Même si, dans certains cas, la référence est générale et abstraite, en termes de possible stabilité de politique économique, par exemple, l'État est perçu comme le garant de la continuité et de la stabilité du pays. La seconde manière selon laquelle l'État apparaît comme un facteur conditionnant externe est l'association directe de l'État avec les lois et les impôts. Parler de l'État revient aussi à parler des lois qu'il impose et des contributions qu'il exige :

*« Avec le gouvernement en place, c'est le risque de l'insécurité et de la mauvaise gestion, car je crois que ce qui est à l'origine des préjudices actuels, plus que le changement que l'État veut faire dans l'économie, c'est la manière de le communiquer, cette façon de passer "la pelleuse", de vouloir tout transformer, de remettre en cause des acquis du passé... Et tout le monde reste bouche bée, et ça bloque tout, tout, tout... » (PME 50)*

---

<sup>18</sup> SESMA est l'acronyme de Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente (le Service métropolitain de santé de l'environnement). Ce service contrôle les conditions de travail établies par le ministère de la Santé et inspecte, tout particulièrement, la santé des travailleurs, les postes de travail, les maladies professionnelles et les accidents du travail.

*« De nouveaux impôts et peu d'aide de la part de l'État ! Voilà pour nous le coût de la réforme ! Faire pression sur le département de trésorerie ne sert à rien, à la fin on perd quand même, et il faut quand même s'adapter ou fermer la boîte. »*  
(PME 7)

### **c) L'État comme client**

Dans les entretiens, l'État apparaît aussi comme un client de la PME et, dans certains cas, comme le client principal. Les expériences consistant à offrir des services à l'État et à travailler dans le cadre de démarches bureaucratiques, comme les appels d'offre pour des projets, sont souvent évoquées. Parfois, ces expériences avec le gouvernement central ou avec les municipalités recueillent une opinion tantôt positive, tantôt négative. Mais tous voient l'État comme un client différent des autres, et il faut s'adapter à sa logique bureaucratique pour établir une relation réussie :

*« Avec mes clients, c'est excellent ! Je travaille avec l'État parce que l'État m'a toujours payé, aussi bien le gouvernement militaire que celui-ci, le paiement de l'État ne dépend pas du gouvernement en place. Beaucoup d'entreprises vont vous dire : "Non, l'État ne paie pas", ou "Il prend du temps", mais, en fait, l'État est le seul qui paie sans problème. »* (PME 14)

On observe souvent dans le rapport à l'État la même dualité qu'avec la banque : d'un côté, il joue un rôle important, qui pourrait être très positif pour les PME et, de l'autre, dans la pratique, il montre de multiples défauts : complexité de la relation, retards dans les paiements, par exemple. Alors, comme pour la banque, la solution pour de nombreuses PME consiste à éviter d'avoir des relations directes à l'État :

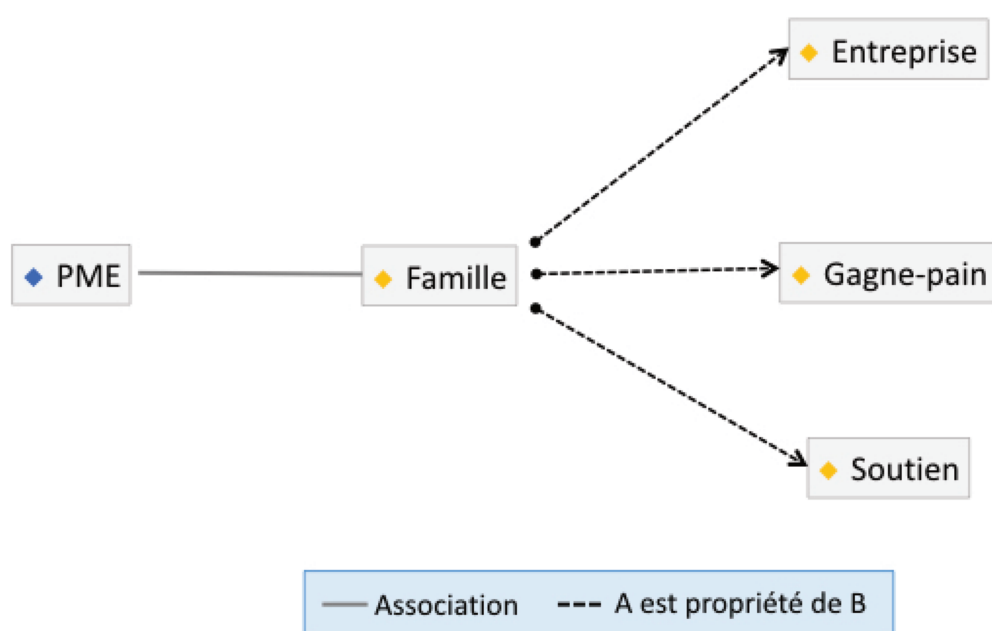
*« Moi, en fait, je ne m'approche pas beaucoup de l'État ou des organismes publics. Je ne pense pas qu'ils soient de bons clients ou qu'ils puissent vraiment m'aider. »* (PME 28)

Cependant, la situation est plus complexe qu'avec la banque, pour deux motifs : d'abord, l'État joue un rôle plus important que la banque, pour laquelle il se limite souvent à accorder un compte courant et des crédits, alors que, comme nous venons de le voir, l'État joue au moins trois rôles différents. Ensuite, par son pouvoir de décision, l'État pourrait résoudre les problèmes suscités par la banque, en apportant un soutien ou en changeant les règles du jeu. Dans certains cas, les PME voient une contradiction : une branche de l'État apporte des soutiens, mais d'autres créent des obstacles, soit à cause des impôts soit à cause des restrictions comme client.

### 6.1.3.6. La relation entre la PME et la famille

La dernière relation que nous abordons, et qui n'est pas des moindres, est celle que la PME entretient avec la famille. Soit une partie de la famille participe et travaille dans la PME, soit l'activité du dirigeant est telle qu'elle a un fort impact sur l'ensemble de sa famille. Du discours des dirigeants, il ressort que l'association PME-famille repose sur trois modalités centrales :

Figure 6.8. Les PME et la famille



#### a) La PME comme entreprise familiale

Il s'agit là de la version la plus puissante de la relation PME-famille. Les associés ou employés sont unis par des liens familiaux, ce qui facilite, en théorie<sup>19</sup>, une plus grande confiance, nécessaire à la création et au fonctionnement d'une entreprise :

*« Le plus important, c'est que nous sommes une entreprise d'ingénierie, une entreprise familiale, en ce sens que nous nous connaissons tous d'une façon ou d'une autre, nous avons du mal à amener des gens de l'extérieur. La confiance, c'est important » (PME 42)*

Ainsi, à l'origine de la PME se trouve souvent une association parents-enfants ou entre conjoints, ou bien au sein d'une fratrie. Dans le cas d'une association parents-enfants, la continuité est souvent une préoccupation : qui va se charger de l'entreprise

<sup>19</sup> Dans la pratique, des conflits familiaux rendent parfois difficiles les relations entre les personnes concernées.

lorsque le ou les fondateurs ne pourront ou ne voudront plus le faire ? Devant l'éventualité de devoir prendre la relève, l'un des enfants devrait pouvoir s'en charger, mais en-a-t-il la volonté et les compétences ? Comme, dans beaucoup de PME, la structure de propriété est personnalisée, la transmission de l'entreprise par héritage est souvent l'option la plus attirante.

Dans le cas d'une association de conjoints, la dynamique est différente. La confiance, l'appui sur le conjoint dans une activité importante pour lui ou pour elle, et pour la famille en général, sont alors des éléments centraux :

*« La gestion, la comptabilité, ça c'est ma femme qui s'en charge, moi je suis plutôt pour le travail manuel, je suis celui qui s'occupe plutôt de l'atelier et elle, elle s'occupe du reste, qui est aussi super important. » (PME 48)*

Le fait qu'une entreprise familiale oriente de fait le type de gestion pratiqué implique d'intégrer d'autres considérations à l'administration de la PME. Nous pensons, par exemple, aux effets d'une crise familiale sur l'entreprise, ou au fait que la dynamique quotidienne de la PME peut phagocytter en partie les relations familiales, et en particulier la vie de couple. De ce fait, certains sont réticents à la création d'une PME familiale :

*« Maintenant, quand ça ne marche pas, c'est quand on a une entreprise de type familial. J'ai connu ça, c'est vite galère ! » (PME 3)*

#### **b) La PME comme moyen de subsistance de la famille**

L'autre raison pour développer et maintenir une entreprise en liaison avec la famille est la subsistance. On pourrait objecter que toutes les PME, à l'origine, visent à produire des revenus pour le groupe familial, mais nous nous référons ici aux cas dans lesquels, au cours des entretiens, cet aspect a été souligné avec insistance, comme motivation explicite de la création de la PME et de l'orientation principale attribuée par le propriétaire lui-même :

*« Dix ans ont passé, et ce que j'ai appris à faire à Osorno, comme une thérapie de relaxation, c'est devenu la base économique de ma famille. C'est pour ça que je bosse, pour ma famille ! » (PME 5)*

La présence de la famille permet d'intégrer à l'orientation de la PME des éléments financiers et d'autres extra-économiques. Lorsque l'accent est particulièrement mis sur les rapports avec la famille, la PME cesse d'être seulement une entreprise ou un commerce, c'est le fil conducteur de la vie et de la dynamique familiale.



### **c) La famille soutient la PME**

Dans un monde où beaucoup d'acteurs qui devraient soutenir la PME ne le font pas, il est fréquent de se tourner vers sa famille pour obtenir de l'aide :

*« Moi, par exemple, j'ai une dette, j'ai acheté un terrain pour bosser quand j'étais dans les mini-sandwiches, j'ai été deux ans là-dedans, j'ai obtenu un prêt familial, et j'ai acheté une maison à Sierra Bella. La famille m'a beaucoup aidé ! » (PME 7)*

## **6.1.4. Les exigences de la continuité**

Les entrepreneurs, comme nous l'avons signalé, s'observent eux-mêmes à travers le prisme de la continuité de leur PME qui, selon eux, est un thème problématique et souvent difficile à gérer. Cette section présente certains des éléments-clés pour que les PME puissent assurer leur continuité. Les dirigeants insistent tout d'abord sur l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité, l'innovation étant d'ailleurs un moyen d'y parvenir. Mais celle-ci reste un concept fourre-tout, vague parfois, pouvant englober différentes actions. Nous tenterons ainsi de voir quelles formes peut prendre l'innovation, et comment les dirigeants de PME la conçoivent.

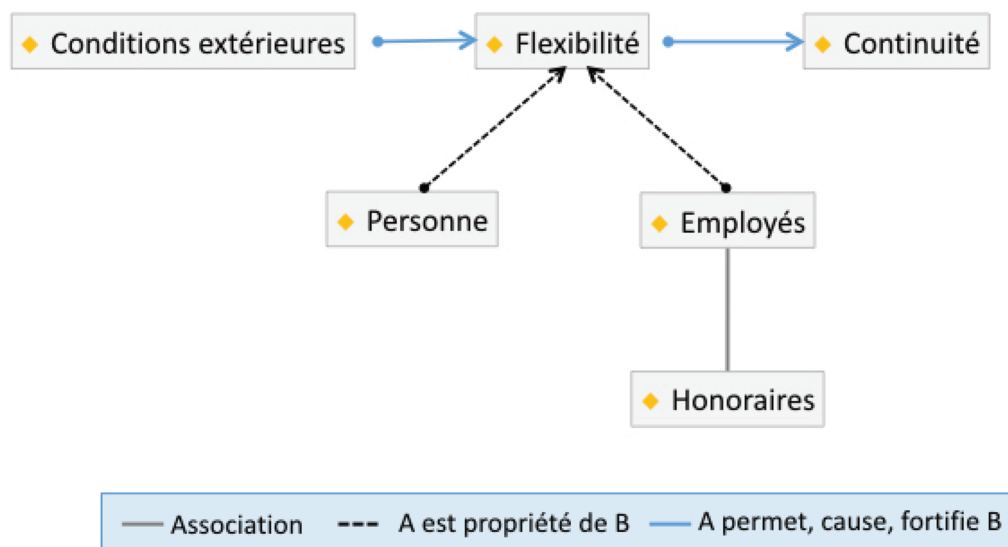
### **6.1.4.1. Flexibilité, adaptabilité, réinvention**

Les conditions externes et l'écosystème dans lesquels évolue la PME sont changeants et requièrent une grande flexibilité. C'est une condition *sine qua non* pour assurer sa continuité. L'entreprise qui n'apprend pas à changer et à s'adapter à son environnement, en d'autres mots, à être flexible, ne peut pas survivre. Et cela même si l'adaptation peut rendre son existence difficile, car elle implique d'incessantes remises en question et de fréquents changements. Il faut se réinventer régulièrement :

*« Pour nous, il y a eu la récession, nous avons dû nous adapter et aller voir ailleurs ce que nous pouvions faire... Ça été dur ! On a changé et, en fait, ça a marché pour nous, mieux qu'avant la récession. » (PME 14)*

*« Mais c'est lié à la vision qu'on a du commerce : si vous avez la capacité de flexibilité et que vous pouvez capter les "opportunités", vous allez pouvoir faire de grandes choses, et sinon, non. » (PME 7)*

Figure 6.9. Les PME et la flexibilité



Où se joue la flexibilité ? D'une part, c'est un attribut propre à un individu, en général le dirigeant de la PME : il faut qu'il soit flexible et qu'il puisse s'adapter. Mais il faut aussi une structure d'organisation flexible, et cela est aussi lié aux employés. Il ne suffit pas de « déclarer » le changement pour que celui-ci survienne ! L'intention du dirigeant a besoin de l'acceptation des employés.

Une entreprise flexible est donc celle qui dispose d'une structure légère, de contrats bien ciblés et, si possible, de relations intermittentes avec ses employés, tout du moins avec certains d'entre eux, qui peuvent travailler par honoraires. Le plus souvent, la flexibilité du chef d'entreprise est liée à la conception des produits, et celle des employés, à la production :

*« En fait, nous sommes deux associés, et le reste des gens plus ou moins tournants, selon les activités. Nous avons un pool de gens que nous contactons selon les activités que nous organisons. Nous les contactons, en général ils ont des contrats à honoraires, et nous les contactons pour des activités ponctuelles, c'est cela qui nous permet d'être flexibles et donc, de survivre. » (PME 27)*

#### 6.1.4.2. Que signifie innover pour la PME ?

Une des expressions clés de la flexibilité est l'innovation. Les PME reconnaissent son importance. Il faut toutefois analyser les déclarations de leurs dirigeants avec précaution : si l'innovation est en général un thème de discussion possible, il n'apparaît pas spontanément dans leur discours, mais seulement lorsqu'ils sont interrogés sur ce thème<sup>20</sup>. De fait, l'innovation est l'un des rares concepts qui n'est pas naturellement évoqué lors des entretiens, mais au sujet duquel tous ont une opinion et, souvent, beaucoup à dire.

Les dirigeants interrogés parlent alors des significations de l'innovation, par exemple le fait d'avoir un produit unique. Le plus souvent, l'accent est mis sur ce caractère unique plus que sur la nouveauté du produit. Offrir un produit ou un service différent est, pour les PME, l'une des manières de se placer sur le marché, mais cela diffère de l'innovation. La facilité avec laquelle les autres éléments du discours spontané des PME se connectent au thème de l'innovation est en fait ce qui permet à celui-ci d'être un sujet de conversation, même s'il n'en est pas le centre. Parler d'innovation revient à évoquer la flexibilité, l'adaptation au changement, au marché, la connaissance du client et la construction de l'offre :

*« Quand je ne demande pas aux clients ce dont ils ont besoin, ce sont eux qui émettent des idées dingues ! Et, pour moi, il n'y a pas d'idées dingues, je peux faire ce dont ils ont besoin... Nous, nous innovons toujours, nous cherchons toujours quel produit nouveau proposer et comment le créer. » (PME 50)*

Quelquefois, l'innovation apparaît spontanément et, dans ce cas, elle est liée à la définition même de la PME. C'est parce que la PME se définit à partir de l'innovation que le thème surgit dans la conversation :

*« La caractéristique la plus importante est que nous nous consacrons à l'innovation dans le domaine audiovisuel, nous avons un secteur qui est toujours à la recherche de nouvelles technologies au service du client. » (PME 49)*

Concernant les formes d'innovation, les chefs d'entreprise évoquent surtout les points suivants :

---

<sup>20</sup> Sauf pour quelques startups ou jeunes PME qui naissent et axent leur développement sur l'innovation.

### **a) L'innovation comme adaptation**

Pour certains, l'innovation est liée au besoin de s'adapter aux changements extérieurs. En ce sens, nous l'avons vu, c'est une forme de flexibilité due au fait que les PME évoluent dans un monde incertain et changeant :

*« L'innovation pour moi est, en ce moment, l'adaptation à la réforme du gouvernement. Je dois m'adapter au fait que les choses doivent fonctionner comme avant, ou mieux qu'avant, avec le nouveau contexte lié aux réformes. Il faut chercher comment nous adapter. » (PME 23)*

### **b) L'innovation comme changement dans le type de produit ou de service**

Dans ce cas, innover revient à présenter de nouveaux produits ou à les modifier. Le changement, de toute façon, n'a pas besoin d'être de grande envergure. Parfois, les produits novateurs n'ont même pas besoin d'être produits par la PME, il suffit que ce soit elle qui les propose ou bien les distribue :

*« En vérité, je crois que c'est un projet novateur car, en plus d'offrir au client final un endroit où vendre, ce que nous faisons comme entreprise est de financer le projet ou l'achat de la voiture, c'est-à-dire qu'au départ nous disons aux clients que, s'ils n'ont pas de quoi acheter une voiture, nous avons un accord avec trois entreprises qui peuvent leur financer l'achat. Ça, c'est une grande innovation pour nous et pour le client ! » (PME 39)*

### **c) L'innovation comme incorporation de technologie**

L'une des formes les plus communes d'innovation pour les PME est l'intégration de technologie, ce qui, de fait, leur paraît essentiel pour être qualifiées de novatrices :

*« Nous nous consacrons à l'innovation, depuis le nom lui-même de notre entreprise, c'est de l'innovation pure, et tous les produits que j'ai ont une technologie brevetée, et aussi une bonne implémentation technologique. » (PME 50)*

*« En quoi j'essaie d'innover ? En utilisant la technologie : prendre des photos des gens, leur montrer, faire les démonstrations. » (PME 28)*

### **d) L'innovation comme formation et apprentissage**

Un autre élément associé à l'innovation est la formation, aussi bien celle du chef d'entreprise que des employés, car elle permet de créer de nouvelles offres :

*« Alors, pour nous, innover, c'est créer de nouveaux matériaux, et ensuite faire des cours de formation pour chaque produit, pour pouvoir certifier les profs...*

*Pour nous, c'est ça l'innovation, pas seulement les produits nouveaux, mais une formation permanente. » (PME 1)*

### **e) L'innovation dans les processus productifs**

L'amélioration des processus est une façon d'innover qui implique toutes les étapes du procédé productif. Changer le « comment on fait ce que l'on fait », tant au niveau de l'administration de la PME que du processus productif, est considéré comme faisant partie de l'innovation. La citation suivante évoque la gestion en rapport avec les alliances :

*« Maintenant que nous travaillons sur de nouveaux projets, il nous faut créer des alliances (c'est une énorme innovation pour nous, créer des alliances) et, par exemple, innover dans l'amélioration des procédés, parce que, parfois, il y a des choses qu'on n'a pas besoin de faire, qu'un autre peut faire. Avant, on voulait faire tout nous-mêmes. » (PME 10)*

Notons que certaines entreprises rejettent l'innovation car elles sentent que plutôt qu'innover, faire quelque chose de nouveau, il vaut mieux améliorer ce qu'elles font déjà, être plus efficaces. Innover peut ainsi être considéré comme risqué, voire dangereux. Ce que d'autres appellent innovation devient donc un changement de procédé :

*« Je dirais que ce n'est pas un thème dominant dans l'entreprise, l'innovation passe par ce que je peux décider et, considérant nos contrats, l'effort se centre sur l'efficacité et la sécurité de l'espace de travail. C'est surtout ça l'important aujourd'hui dans mon entreprise, des conditions de sécurité pour un bon développement. » (PME 14)*

Un autre élément important est que, pour nombre de PME, l'innovation apparaît comme complexe, surtout pour celles qui évoluent dans des secteurs plus traditionnels, dans lesquels elles ne voient pas clairement la manière d'innover. Néanmoins, elles essaient de se présenter comme innovantes ou, tout du moins, elles cherchent à aller dans cette direction : si elles n'innovent pas, ce n'est pas par manque d'intérêt ou de volonté, c'est parce que « c'est difficile, coûteux et souvent risqué ».

L'analyse des différentes formes d'innovation dans le discours des dirigeants de PME démontre qu'ils ont une vision relativement ample du concept. En poussant plus loin l'interprétation, cela prouve qu'ils savent que l'innovation est positive, nécessaire, et qu'ils devraient innover, mais l'amplitude de leur vision et les paradigmes associés à

l'innovation freinent souvent une politique et une stratégie claires d'innovation au sein de la PME.

### **6.1.5. Logiques internes de la PME**

Les liens que peuvent tisser les PME avec leur entourage proche sont vitaux pour éviter ou limiter l'isolement auquel elles peuvent faire face. La construction de solides réseaux de relations leur permet d'accéder à des opportunités et d'ouvrir de nouvelles possibilités pour leur entreprise et, ainsi, de mieux affronter les conditions changeantes du marché. Paradoxalement, les PME participent peu à des initiatives collectives, à des groupements qui pourraient leur permettre de mieux s'organiser, d'apprendre, et ainsi de relever les défis qu'elles relèvent. Seul un très faible pourcentage d'entre elles, environ 10 %, prend part à des actions collectives, associations ou groupements, probablement parce qu'elles n'en perçoivent pas les bénéfices directs qu'elles pourraient en tirer. Enfin, pour clore cette section, nous abordons les logiques de gestion de la PME, directement liées à la personnalité du dirigeant qui la conduit.

#### **6.1.5.1. Utilisation des réseaux et construction de relations**

Les PME savent qu'elles sont « petites » ou « moyennes » et se reconnaissent comme telles, elles sont conscientes qu'elles peuvent peu pratiquer des économies d'échelle et que cela représente souvent une difficulté face aux grandes entreprises. De là l'importance des rapports avec les autres pour résoudre leurs problèmes, et le besoin de chercher, lier et maintenir dans le temps des contacts. Établir ces rapports est de leur responsabilité et permet de construire et de développer la confiance nécessaire pour créer des relations de qualité. L'activité même de la PME permet parfois de créer ces contacts :

*« C'est par les affaires qu'on est devenues amies, j'ai confiance en elle et elle en moi, c'est la seule qui fait la page web, les étiquettes, et il faut que ce soit une femme parce que je vends surtout à des femmes, tout doit être féminin. »*

(PME 20)

*« Je crois qu'avec les contacts, Dieu soit loué, nous avons eu de la chance, parce que nous sommes quatre associés, et nous avons eu la chance d'avoir les contacts pour pouvoir entrer chez ces retailers et d'avoir accès au crédit. »*

(PME 50)

### **a) Les relations permettent d'obtenir les appuis nécessaires**

Nous avons vu que les institutions qui devraient soutenir les PME ne le font pas toujours, ou bien ont une influence sur un faible pourcentage d'entreprises. Ainsi, les contacts deviennent nécessaires pour contourner les obstacles que rencontrent les dirigeants. Pour la banque, par exemple, le fait de connaître des gens de l'intérieur peut être crucial, surtout au début :

*« Alors finalement j'ai dit d'accord, je vais parler à la personne de la banque que je connais bien, elle est chargée de mon compte personnel, et je l'ai fait... "Vous savez, je suis en train de créer une entreprise et j'ai besoin d'ouvrir un compte..." », et elle m'a dit : "Pas de problème", et elle m'a mis en contact avec la personne chargée des comptes entreprises. Ensuite, tout a été plus rapide. »*  
(PME 27)

### **b) Les rapports avec les clients**

Ce type de liens peut être analysé à travers le concept de relations durables. C'est dans la mesure où les PME peuvent maintenir leur clientèle dans le temps et établir des rapports durables avec eux qu'elles peuvent espérer devenir solides et grandir. Le bouche-à-oreille, qui revient à utiliser les contacts de ses propres contacts, est une stratégie commune :

*« C'est artisanal, du bouche-à-oreille, c'est la fille du cousin qui étudie le design, alors Pancho l'appelle et elle amène ses amis, et je ne sais pas, mais... Ceux qui marchent bien restent et les autres s'en vont et, après, c'est le neveu d'un autre, vous comprenez ? Et il amène un ami, et l'ami en amène un autre... C'est comme cela qu'on a grandi. »* (PME 4)

*« Pendant ce temps-là, comme ils avaient de bons contacts, ils ont gagné des appels d'offre. Et tout de suite, ils sont passés de micro-entreprise à petite entreprise, du jour au lendemain, en continuant à fonctionner comme micro avec la secrétaire. Et tout ça, grâce à des clients qui les ont recommandés. »*  
(PME 16)

En particulier, c'est au niveau des marchés internationaux – souvent les plus difficiles à pénétrer pour les PME – que ce type de relations est si important :

*« On vend en Allemagne, en Suède, aux États-Unis, et ils aiment beaucoup ça. Et comment je suis arrivé là ? Principalement des clients qui ont connu mon père à une foire en Allemagne, et je suis allé à ce truc de L'Oréal, et une autre*

*fois avec Bayer en Allemagne, je crois que je suis allé trois fois en Europe gratis... » (PME 10)*

### **6.1.5.2. Conditions externes et capacités internes**

Pour survivre, les PME déclarent dépendre de deux axes principaux. D'abord, les conditions externes, sur lesquelles elles affirment avoir peu de pouvoir. Ces facteurs exogènes sont souvent évalués de manière plutôt négative : dépendance aux grandes entreprises, difficultés avec la banque, marché complexe, crise économique, impact du prix des exportations du cuivre ou du saumon, et même... catastrophes naturelles. En ce sens, les crises que les PME doivent gérer au niveau interne dépendent aussi de problèmes externes. Parmi les aspects positifs, la stabilité politique du pays est souvent citée, ainsi que la possibilité d'entreprendre malgré les difficultés rencontrées.

*« Le marché est difficile, il y a beaucoup de concurrence. Récemment, on est passé par une crise à cause du tremblement de terre, parce qu'à ce moment-là l'activité s'est arrêtée et aussi les paiements par le ministère. Quand il se produit une tragédie comme ça, les ressources sont souvent redirigées. Je m'explique : la CORFO n'a pas les mêmes ressources qu'au début de l'année à cause du tremblement de terre qui a eu lieu dans le nord du pays. » (PME 16)*

*« L'industrie minière a compliqué les choses pour beaucoup d'entreprises, favorisant le chômage en général, mais bon, on s'adapte, aujourd'hui c'est plus ou moins contrôlé. Je crois que cette année les entreprises ont commencé à être plus austères dans les projets, et l'année prochaine ne va pas être très différente pour ce genre de choses, mais bon, il faut se débrouiller. » (PME 27)*

Parallèlement, et c'est le deuxième axe, on trouve les facteurs endogènes, les actions et les réactions qui dépendent de la volonté des PME. En ce sens, la survie de l'entreprise, du point de vue de ses dirigeants, dépend d'éléments personnels, et peu importe les conditions externes, le chef d'entreprise peut toujours s'y opposer et construire. Comme dans la dernière citation, « il faut se débrouiller ».

La force, la détermination, la lutte, l'engagement et la capacité de travail sont des éléments cruciaux de la survie d'une PME. Son dirigeant doit donner beaucoup pour la maintenir et la faire grandir. L'effort n'est pas perçu comme négatif, il est nécessaire, il donne même du sens à la vie et a un effet salutogène positif<sup>21</sup> pour ceux qui

---

<sup>21</sup> Les facteurs salutogènes sont des facteurs considérés comme bons pour la santé (Torrès, 2017). « Les travaux entrepris pour une approche positive et constructive de la santé individuelle ont beaucoup plus concerné les sociologues et les psychosociologues que les



entreprennent et acceptent avec détermination les difficultés rencontrées, même si la vie quotidienne est absorbante et exigeante :

*« C'est ce qui distingue une PME d'une autre... J'ai connu des gens qui ont monté de bonnes entreprises, avec des produits super intéressants, mais les patrons n'ont pas... comment je pourrais dire... la force intérieure pour gérer une entreprise. Pourquoi cela ? Parce que même une petite entreprise a mille problèmes à régler. » (PME 5)*

*Il faut apprendre à se battre et s'en sortir toute seule, s'organiser, s'ordonner. » (PME 35)*

*« En fait, je suis le premier à ouvrir et le dernier à fermer, et le premier à arriver et le dernier à partir. J'allume la lumière le matin et j'éteins le soir, c'est ça ma vie. » (PME 3)*

*« Aujourd'hui, avec les produits que je fais, c'est fabuleux d'avoir l'atelier chez moi, et de pouvoir travailler jusqu'à 2 ou 3 heures du matin, et c'est ce que je fais. Dans la journée, je prépare, je fais un peu de bruit (comme c'est un atelier, le bruit peut déranger les voisins), mais je prépare dans la journée, je sors livrer et chercher d'autres commandes, et je reviens à 7 heures du soir et je fais les travaux de soudure, qui ne font pas de bruit, je ne dérange personne... » (PME 29)*

Pour faire face aux conditions externes, de nombreux pays, comme l'Allemagne, organisent des associations collectives puissantes qui donnent aux PME un pouvoir plus important pour affronter la complexité des marchés et les défis qu'elles rencontrent. Au Chili, un élément particulièrement absent des conversations, même si l'on pose la question directement, est précisément celui de l'association collective entre PME. Le discours s'articule sur les points suivants :

**a) Pas ou peu de relations avec des organisations ou associations**

Le plus souvent, elles sont même inconnues des entrepreneurs :

*« Non, en fait non, aucun nom ne me vient à l'esprit. Nous, les PME, on travaille généralement seuls. » (PME 38)*

---

médecins. En particulier, c'est en grande partie à Aaron Antonovsky (1923-1994) que l'on doit cette inversion de polarité que représentait sa démarche pour identifier non pas les facteurs et mécanismes qui altéraient la santé, mais bien plutôt les facteurs qui permettaient de la conserver, les facteurs salutogènes par opposition aux facteurs pathogènes (Cornillot, 2009, p. 105). »

*« Je sais qu'il y a des groupements de PME mais je ne les connais pas, je ne les fréquente pas. À vrai dire, ça ne m'intéresse pas de perdre mon temps ! »*  
(PME 50)

*« Travailler avec d'autres PME ? J'ai déjà assez à faire avec la mienne ! Je n'ai pas envie qu'on me pique mes idées ou mes clients ! »* (PME 42)

Si ces remarques ne traduisent pas la pensée de la majorité des PME, elles sont néanmoins fréquentes dans les discussions avec des dirigeants qui sont habitués à fonctionner seuls ou qui ont eu, par le passé, de mauvaises expériences lors de tentatives d'association ou de participation à des groupements pro-PME.

### **b) S'organiser collectivement n'a pas vraiment de sens**

La participation à des rencontres exige du temps et des moyens, et la question est de savoir pourquoi il est essentiel de faire partie d'associations collectives. Il faudrait des bénéfices clairs et évidents, pas toujours perçus comme tels, pour que la question de l'organisation devienne plus pertinente. Dans une situation où le temps fait souvent défaut, il est essentiel d'avoir une perception très claire des bénéfices potentiels à s'organiser comme association ou à développer une stratégie d'intégration horizontale :

*« Les PME, en général, nous sommes seuls. Vous me demandez comment je voyais les autres PME... En fait, c'est nous, les entrepreneurs, qui sommes les ouvriers... Nous sommes toujours occupés à faire quelque chose, ce n'est pas fluide. Appartenir à une petite entreprise, c'est complexe. »* (PME 50)

*« Parce que quand on en a besoin... C'est autre chose ! J'ai eu l'expérience... On paie les cotisations d'Achiga<sup>22</sup> et, quand il y a eu la crise du choléra, avec l'interdiction de vendre des légumes crus, il y a plusieurs années, et merde ! Pas le moindre appui ni intérêt de leur part !... Alors que c'est pour ça qu'ils sont là ! »* (PME 6)

En ce sens, les intéressés attendent la même chose des associations collectives que de l'État, c'est-à-dire qu'elles les soutiennent pour mener à bien leur activité. Dans la réponse suivante, qui est celle d'un dirigeant enclin à l'organisation corporative, apparaît ce thème du soutien apporté par les institutions :

---

<sup>22</sup> ACHIGA, acronyme pour Asociación Chilena de Gastronomía (Association chilienne de gastronomie).

*« Dans certains cas, il faut un appui, et cet appui peut venir du gouvernement ou de certains organismes, ou bien de confrères. C'est pour ça que je continue à m'intéresser aux organisations, parce que je crois à la participation, à la collaboration, et je crois que, si nous faisons la même chose, même si on a des entreprises différentes, on a des points communs où on peut travailler ensemble et s'aider. » (PME 15)*

### **6.1.5.3. Les différentes manières d'être une PME**

Quels critères permettent de segmenter les PME ? Selon les entretiens, et comme nous l'avons vu plus haut, les éléments suivants sont les plus importants :

#### **a) La dimension « externe » du marché**

La différence se situe entre :

- les PME qui offrent leurs services à des clients finaux ;
- les PME qui offrent leurs services à des entreprises.

L'une des différences importantes est celle des dynamiques de paiement. Les PME qui offrent leurs services aux entreprises se confrontent au problème des paiements différés qui provoquent souvent angoisse et difficultés multiples. Celles qui traitent directement avec les clients finaux peuvent rencontrer des problèmes de saisons ou de cycles d'activité, mais elles reçoivent en général les paiements au comptant et n'ont pas les mêmes difficultés de caisse ou de liquidités.

#### **b) La dimension « interne » du propriétaire**

La différence se situe entre :

- les PME orientées vers la qualité et la tradition ;
- les PME orientées vers le produit différent et l'exclusivité ;
- les PME orientées vers la fabrication de produits, la vente de produits et/ou les services.

Cette différence dépend du propriétaire, de ses objectifs et de sa vision. La PME qui cherche à offrir un bon produit ou un service traditionnel pense en termes génériques et insiste sur le caractère similaire des PME. Celle qui cherche l'exclusivité met l'accent sur le caractère unique de son offre.

#### **c) La dimension « interne » de l'entreprise**

En rapport avec l'entreprise en tant que telle, sans prendre en compte sa taille, la différence se situe entre :

- les PME récentes ou qui débutent ;

- les PME ayant déjà une trajectoire établie.

La différence est importante : les entretiens montrent clairement que la période initiale est la plus compliquée pour les PME, et celle pendant laquelle se présentent les problèmes majeurs. Beaucoup de PME font faillite pendant cette période, qui est la plus délicate. L'une des raisons principales évoquées de cette situation est le crédit. Plusieurs PME se heurtent à un conflit : c'est au début qu'elles ont besoin d'un prêt de capital, mais les banques rechignent à accorder des crédits aux petites entreprises nouvellement créées. Celles qui survivent à cette étape, par contacts personnels ou parce qu'elles trouvent d'autres financements, ont résolu l'un des problèmes majeurs.

#### **6.1.5.4. Logiques de gestion de la PME**

Du point de vue économique, comment distinguer les différentes formes d'administration ? Pour les experts, les PME doivent s'orienter vers la croissance. Mais qu'est-ce que cela signifie pour les dirigeants ? Des entretiens réalisés ressortent trois principaux objectifs de gestion :

##### **a) La gestion fondée sur le profit**

L'objectif suit la logique de croissance et d'augmentation des bénéfices ; il faut rentabiliser, chercher de nouveaux marchés, concevoir de nouveaux produits et services, être pragmatique tout en accroissant les profits. De ce point de vue, les PME qui ne s'orientent pas vers la croissance ou qui, pour quelque raison que ce soit, ne peuvent pas grandir, sont perçues de façon négative :

*« Je ne sais pas... Mais, par exemple, je connais quelqu'un (je vais à toutes les formations parce que je crois qu'il faut le faire) qui était dans le plan "Stimule ton entreprise" avec moi, quelque chose de la banque BBVA. Et elle ne veut embaucher personne, mais ainsi elle ne peut rien faire, elle ne peut pas grandir, alors en fait je crois que toutes les PME n'ont pas le même point de vue, je crois que, souvent, la personne qui travaille est aussi propriétaire de l'entreprise, et ça ne permet pas de grandir. » (PME 28)*

##### **b) La gestion de l'« hacienda », fondée sur la subsistance**

La PME permet de gagner sa vie, d'avoir un revenu. Elle peut être individuelle mais, en général, elle est familiale, elle obéit au besoin rationnel d'entretenir la maison et de faire vivre la famille, une sorte d'« hacienda » :

*« Ce type d'investissement s'appelle "majorat". Le majorat, c'était quand un patriarche guidait les autres, les frères, les enfants, etc. Et ce patriarche*

*concentrait les richesses et les distribuait, c'est une chose bizarre, mais les descendants de Catalans sont comme ça... L'entreprise a toujours fonctionné sans changement, on n'a jamais voulu aller plus haut que le niveau nécessaire, c'est mieux de maintenir les choses stables, sans grands bonds, ni chutes, ni secousses, alors c'est matelassé, nous savons que c'est notre style de vie, et il n'y a pas besoin de passer à un autre. » (PME 23)*

### **c) La gestion fondée sur des valeurs**

La PME est un type d'activité qui permet à l'individu de donner une forme concrète à ses valeurs, à ses idées et à ses intérêts. Elle exige une vocation, il n'y a pas seulement de relation « externe », de besoin d'un revenu, il s'agit avant tout d'une forme intime d'identification avec l'entreprise et sa propre vie. La PME repose sur la réalisation de certaines valeurs, qui transcende la simple activité économique. Cette réalisation dépend d'une certaine sensibilité sociale ; le lien avec la communauté et le désir de l'aider sont étroitement liés à ce type de gestion :

*« Ce centre, c'est ma vie et, en plus, je fais un travail social, mais je n'en parle pas. Je donne de l'aide économique, par exemple, toutes les inscriptions d'ici servent à aider les pauvres en Inde. C'est un travail social. C'est là la différence avec d'autres centres de yoga, je ne crois pas qu'ils fassent ça. » (PME 26)*

Si nous regardons maintenant les rapports entre ces trois logiques, nous observons deux dynamiques fondamentales :

- La gestion fondée sur les profits se différencie des autres, car elle positionne les gains et la croissance comme objectifs de premier plan. Elle se focalise sur la logique formelle de gain, c'est le but, la priorité.

- La gestion fondée sur des valeurs est la seule qui ne mentionne pas les gains comme la priorité ou la finalité de l'entreprise.

Elle requiert certes une logique financière, mais sa finalité est, avant tout, humaine, sociale, être acteur de développement, du sien et/ou de la société, de la construction d'un monde différent, plus juste, plus éthique et plus durable.

Il est important de souligner que, souvent, l'activité de la PME implique plus d'une seule logique, en particulier si celle-ci n'est pas orientée prioritairement vers le profit, l'entreprise ne peut subsister seule sans être rentable. Ceux qui suivent cette logique en sont conscients et savent qu'ils ont, en fait, deux objectifs à conjuguer :

*« Les entreprises certifiées “B”<sup>23</sup> ont deux objectifs, pas seulement un objectif financier. Cette certification est la plus “pro” que j’aie vue jusque-là, c’est un mouvement gringo... Le questionnaire est super bien, ici c’est Gonzalo Muñoz de TriCiclos qui l’a apporté, ils font une enquête super longue et ils mesurent tout, et donc, l’entreprise B veut être un commerce, mais aussi avoir une influence positive sur le milieu ambiant et social. » (PME 10)*

### **6.1.6. En résumé**

Quels sont les résultats de cette série d’entretiens avec des dirigeants de PME chiliennes ? Il faut d’abord souligner le point de vue adopté par ces entrepreneurs : s’ils exposent facilement leur propre expérience, ils ont du mal à généraliser. Parler des PME revient en fait à évoquer « sa PME ».

La deuxième constatation porte sur la perception de leur propre activité. Les PME évoluent dans un monde concurrentiel, et il faut bien connaître le marché pour offrir un produit ou un service différent. Cette différence peut permettre aux PME de subsister dans un contexte de plus en plus compétitif et complexe. La nature de cette différence est très variée et il faut la chercher, la construire. L’autre préoccupation est le maintien constant de l’ensemble du processus productif de la PME, tâche difficile exigeant d’importants efforts.

Ces défis que doit affronter la PME sont essentiels à son existence et à sa permanence dans le temps. En ce sens, on peut affirmer que la principale problématique est la difficulté à maintenir la continuité opérationnelle de l’entreprise. Souvent, cette continuité oblige les PME à avoir recours au crédit. Rappelons que, le plus souvent, le crédit n’est pas sollicité pour agrandir et développer l’entreprise, mais pour faire face au manque de liquidités. La banque, en principe, devrait aider à résoudre ce problème mais, en réalité, le sentiment général chez les entrepreneurs est qu’elle ne le fait pas réellement ou insuffisamment. Or ce crédit est nécessaire à la continuité de l’entreprise principalement à cause du rapport avec les clients.

---

<sup>23</sup> Comme vu au chapitre V, l’Entreprise B est mouvement né aux États-Unis en 2006 qui « souhaite faire évoluer le capitalisme » et prône une économie où le succès se mesure au travers de la transparence, du bien-être des personnes, des sociétés et de la nature. Les entreprises participantes doivent mettre les performances de l’entreprise au service de l’intérêt public et peuvent être certifiées avec le label « B-Corp », « Benefit Corporation ». Leur slogan est : « Ne pas chercher à être la meilleure entreprise du monde, mais la meilleure pour le monde. »

Lorsqu'une PME fournit une grande entreprise qui diffère ses paiements et, souvent, ne respecte pas les termes du contrat, elle se heurte à des situations difficiles. Cela résulte bien sûr du fait qu'il s'agit d'un monopsonne : tandis que les PME vivent dans un monde compétitif, elles sont nombreuses, elles vendent leurs produits à des entreprises qui généralement contrôlent le marché. Cette asymétrie provoque souvent des problèmes et détermine les rapports des PME avec les autres acteurs.

Que doivent faire les PME pour relever les défis de la continuité ? Elles insistent sur la flexibilité et l'adaptabilité. Le patron doit être disposé à apprendre, les employés aussi. Beaucoup des discours recueillis soulignent le besoin d'innovation et, en même temps, montrent à quel point une grande majorité des PME en est loin : pour se définir comme innovantes, elles doivent en élargir le sens du terme. Quoi qu'il en soit, la flexibilité obéit à un principe général des PME : même si les conditions extérieures sont complexes, voire perçues comme négatives, les entrepreneurs s'estiment capables de les surmonter au prix de grands efforts et sacrifices. La responsabilité de la solution est un thème personnel, elle repose souvent sur les dirigeants, même si l'aide de l'État serait la bienvenue.

Un autre point important est la diversité des PME. Selon le type de client, entreprises ou particuliers, la durée d'existence, nouvelle ou déjà bien établie, ou l'orientation vis-à-vis de la différenciation, à la recherche de la qualité ou d'un produit spécifique, les réalités de la PME sont différentes. Les propriétaires de PME soulignent, par exemple, que les débuts sont souvent critiques, et l'on retrouve fréquemment la dynamique d'une difficulté opérative : il faut des ressources pour démarrer, mais aussi pour continuer à fonctionner. Par ailleurs, ceux qui vendent sans intermédiaire aux clients ont moins de problèmes de liquidités que ceux qui vendent aux grandes entreprises. La différence majeure se trouve dans les logiques de gestion, avec d'un côté, les PME orientées vers la croissance, plus « entreprises » que les autres et, de l'autre, celles qui font vivre les patrons et leurs familles. Il y a aussi une logique dans laquelle la PME est l'expression du « rêve » de son propriétaire, de ses valeurs, de l'aboutissement d'une réalisation personnelle. Et si toutes ces logiques rencontrent des difficultés similaires, leurs manières de les affronter et leurs objectifs sont souvent différents.

Au-delà de ces différences, on retrouve un élément commun : les PME sont intensément personnelles pour leurs dirigeants. La PME reflète la personne qui est à sa tête et qui s'efforce de la maintenir grâce à son attitude et à ses ressources. C'est pour cela qu'elle est souvent associée aux liens familiaux, car la famille, ou les projets de

famille, sont le plus souvent la réalité de l'individu. Et c'est là que nous retrouvons un principe-clé expliquant clairement ce que nous avons mentionné au début de ce résumé succinct : le propriétaire de la PME peut parler facilement de son entreprise, mais il a du mal à passer à un discours plus général, car la PME et son patron semblent ne faire qu'un.

Dans le chapitre V, nous avons analysé le discours des experts sur les PME puis, dans ce chapitre VI, partie 6.1 nous avons tenté d'examiner et de comprendre les récits présentés par les dirigeants de PME. Dans la partie suivante, 6.2, nous tenterons une comparaison entre les affirmations et les discours des experts et ceux des dirigeants.

## **6.2. Conclusion : experts et dirigeants, des regards croisés**

L'une des questions essentielles à la compréhension de la dynamique des PME est la suivante : selon quelle logique fonctionnent-elles ? En d'autres termes, quels sont les critères de base à partir desquels les dirigeants prennent leurs décisions, envisagent, évaluent et développent leurs activités ?

Répondre à cette question requerrait une étude qui dépasse celle des PME, étant donné que des agents divers agissent et opèrent sur elles, exigent d'elles et les observent. En ce sens, il existe des attentes sur le rôle des PME, et c'est à partir de ces attentes qu'elles sont souvent évaluées, jugées, éventuellement aidées. Pour comprendre les logiques d'action des PME, il faut donc dépasser leur discours interne. C'est pour cette raison que cette thèse analyse deux regards et deux discours :

- ceux des experts, qui permettent d'observer les valeurs et les façons d'être telles que les définissent ceux qui travaillent d'une manière ou d'une autre en liaison avec les PME, qui les soutiennent, les étudient, leur offrent des plans de formation, des orientations, etc., qu'il s'agisse d'experts de l'État, d'organismes privés, publics et d'éducation ;
- ceux des PME sur elles-mêmes, qui nous permettent d'observer leurs logiques d'action, ainsi que les paradigmes sous-jacents aux déclarations et décisions des dirigeants.



La comparaison entre le « devoir être », les attentes projetées sur les PME et les logiques d'actions existantes au sein des PME constitue donc un élément important pour mieux aborder la réalité et le vécu de ces entreprises.

### **6.2.1. L'évaluation d'une PME peut-elle être conditionnée par l'impératif de croissance évoqué par les experts ?**

Le résultat de cette comparaison est clair et peut se résumer en quelques mots : tandis que la majorité des experts observent et évaluent les PME selon une logique de croissance, les PME fonctionnent à partir d'un ensemble de logiques beaucoup plus ample. En ce sens, s'il existe bien un impératif « officiel » de croissance, il ne semble pas prendre suffisamment en compte les intérêts variés et réels de ces entreprises.

La logique à partir de laquelle les experts évaluent la PME repose systématiquement sur la croissance économique : pour recevoir un soutien, elle doit être orientée vers la croissance et l'augmentation de la production, la facturation, le bénéfice. Les experts reconnaissent qu'il existe d'autres logiques, mais ils les évaluent principalement de manière négative. Si les PME s'orientent en fonction d'autres critères, elles posent alors problème. Les responsables de programmes de formation pour les PME leur enseignent en fin de compte des manières de s'intégrer et de s'adapter à l'impératif de croissance, et cherchent, consciemment ou inconsciemment, à limiter ou éliminer les autres conceptions qui pourraient brider, selon cet impératif, ces entreprises.

C'est une logique intrinsèquement compétitive, très influencée par le modèle néo-libéral toujours très présent au Chili, et l'une des tâches des responsables consiste à sélectionner les PME qui répondent le mieux à cet impératif et à laisser de côté celles qui ne remplissent pas cette forme de diktat. Le discours élaboré autour de l'impératif de croissance est lié à une particularité importante : au Chili, la vision générale du modèle économique choisit d'évaluer la situation du pays principalement du point de vue de la croissance. La volonté d'être classé comme pays développé, l'un des objectifs majeurs de l'élite chilienne, fait que le développement est considéré comme équivalent à la croissance<sup>24</sup>. En ce sens, cette manière de voir les choses et ces exigences,

---

<sup>24</sup> Il est intéressant de noter que la première déclaration de Felipe Larraín, ministre des Finances choisi en janvier 2018 par le président élu, Sebastian Piñera, est la suivante : « Une croissance autour de 3,5 % est possible pour le Chili. C'est la condition pour le développement du pays. »

appliquées aux PME, coïncident avec l'articulation générale du modèle de développement chilien, sans que la description des exigences fasse directement référence au modèle en tant que tel.

Il est important de souligner qu'il s'agit d'un discours très homogène parmi les experts, seule deux des personnes interrogées tiennent un discours différent. Nous pouvons donc considérer qu'il s'agit d'un « impératif social » institué, et pas seulement d'opinions exprimées. Le fait que les experts en PME, qui s'évertuent à les promouvoir et à les renforcer, reprennent cet impératif de manière quasi univoque, démontre sa force. Ceci est essentiel, car c'est l'analyse du discours des experts qui met en évidence le fait que cet impératif de croissance est pour eux primordial. On pourrait presque aller jusqu'à dire qu'il constitue l'élément central de ce discours. De fait, l'ensemble des commentaires et des déclarations se concentrent et s'articulent autour de lui.

Il n'en est pas de même dans le cas des dirigeants de PME : les logiques d'action sont variées et ne peuvent être réduites à une question de croissance économique. Il existe, selon eux, au moins deux grandes logiques.

La première est une logique de création de revenus pour entretenir la famille : elle envisage la PME à travers un prisme économique, mais ne se concentre pas seulement sur sa croissance. Il n'y a pas nécessairement de volonté soutenue de grandir et de se développer, l'objectif est de permettre à l'entrepreneur et/ou à sa famille de vivre dans des conditions correctes, satisfaisantes. Cette logique ne dépend pas non plus d'une question de subsistance, car elle peut être observée dans des entreprises bien constituées offrant à la famille un mode de vie assez élevé : lorsque les revenus sont suffisants pour vivre, ce n'est plus la peine de continuer à grandir. C'est une logique que l'on pourrait considérer comme « traditionnelle », selon les termes de Max Weber : « Cette conduite est un exemple de ce que j'appelle le "traditionalisme" : ce que l'homme recherche "par nature" n'est pas de gagner plus d'argent, mais de vivre purement et simplement, comme il a toujours vécu, et de gagner le nécessaire pour continuer à vivre » (Weber, 2008).

On peut dire qu'il s'agit d'une logique qui, bien qu'orientée autour de préoccupations économiques, est réfractaire au « capitalisme moderne » et au modèle actuel de développement. Et, lorsqu'elle apparaît dans le discours des experts, elle est donc considérée de façon plutôt négative. Un propriétaire de PME qui ne vise qu'à entretenir sa famille, qui ne veut, en fait, qu'un salaire, va à l'encontre de ce que le modèle de développement attend de lui.

La seconde logique d'action relevée dans le discours des dirigeants de PME considère l'entreprise comme un lieu d'expression de leurs propres valeurs. Cette expression de leurs valeurs et de leur identité ne peut nier que la PME est une entreprise, mais elle indique que celle-ci a aussi une autre dimension. Le fait que l'entreprise soit une activité lucrative ne suffit pas à justifier les efforts et le dévouement de son dirigeant, qui voit dans son labeur une preuve de son propre courage, et qui produit des revenus pour mener une existence à laquelle l'entreprise elle-même donne un sens. Le travail doit ici avoir une valeur intrinsèque. Il ne s'agit pas seulement d'avoir une PME, il s'agit d'avoir une activité concrète et porteuse de sens : « Je me consacre à mon atelier de yoga parce que le yoga me passionne, la kinésithérapie c'est ma vie, j'aime soigner les autres. » « Je me consacre à mon entreprise de recyclage parce que je crois qu'il est important de recycler, de protéger l'environnement ! », etc. En ce sens, il existe une relation fondamentale entre l'activité et la personne qui la réalise, proche de la logique de l'artisan qui s'exprime à travers l'objet qu'il fabrique (Sennett, 2009).

Le fait d'intégrer des valeurs extra-économiques à l'activité va à l'encontre de la logique purement économique proposée par le modèle néo-libéral. Il faut d'ailleurs souligner que, le plus souvent, la vision des défenseurs de ce modèle réduit tout au marché et à la valeur, et tout ce qui ne peut pas être transformé en valeur de marché n'est pas ou peu considéré et n'a pas de réelle importance à leurs yeux<sup>25</sup>. La persistance de cette logique – il existe des éléments qui ne peuvent être réduits à l'aspect strictement économique – est parfois difficile à intégrer par les experts. S'ils ne la mentionnent généralement pas, c'est peut-être parce que, pour eux, elle semble très éloignée de l'impératif de croissance, alors que pour les dirigeants, elle peut être compatible avec lui. Ainsi, une logique fondée sur d'autres valeurs ne va pas nécessairement à l'encontre de la croissance elle-même : dans la plupart des entretiens réalisés, la croissance est compatible à condition qu'elle ne s'oppose pas à la valeur qui donne tout son sens à l'activité.

Il faut souligner que la différence entre ces discours ne se situe pas seulement au niveau de la reconnaissance d'une variété de logiques.

---

<sup>25</sup> Trop souvent, quand il existe une déclaration d'importance des facteurs extra-économiques, c'est pour préserver l'image qui permet de maintenir et justifier le modèle actuel.

Les PME agissant dans des logiques « extra-croissance » ne se considèrent pas de manière négative, car elles ne s'observent pas avec le même regard que celui des experts. En ce sens, on peut dire que le discours des experts est plus limité que celui des dirigeants de PME. Ces derniers vivent dans un monde plus complexe et, de fait, ils s'interrogent sur la coexistence de différents types de logique, ce que ne font pas ou peu les experts. Les dirigeants de PME qui attendent plus de leur activité qu'un apport économique savent cependant que celui-ci est indispensable, et donc ils doivent combiner plusieurs logiques, même si certaines sont secondaires. Cette complexité n'est pas vraiment prise en considération par une grande partie des experts qui se demandent simplement si les PME répondent ou non aux exigences de croissance.

Nous ne disons pas ici qu'il n'existe pas de PME répondant à l'impératif de croissance, bien entendu il y en a. Mais ce qui n'apparaît pas, dans le discours des dirigeants, c'est la reconnaissance d'une nécessité imposée : les PME « devraient » suivre cette logique. Or, certaines la suivent et d'autres pas, chacun entrepreneur a la liberté de ses choix en fonction des croyances et des paradigmes qui l'animent.

La différence de logiques d'action reconnues a certes des conséquences sur la façon dont les dirigeants gèrent leur entreprise. Cela se répète aussi dans la relation avec l'État, car les formes sous lesquelles apparaît cet agent dans les discours tenus par les entrepreneurs sont plus variées que dans ceux des experts.

Pour les experts, le discours repose essentiellement sur la capacité de l'État, ou ses difficultés, à soutenir les PME. Si tout ce que l'on demande aux PME est de grandir, la seule préoccupation consiste à savoir de quelle manière les aider dans cette perspective : l'évaluation des PME porte sur leur croissance, et celle de l'État, sur le soutien à la croissance. En général, les experts ont un jugement plutôt critique, mais l'élément crucial est que cette évaluation obéit à une logique de soutien à la croissance.

Les dirigeants de PME cherchent certes un appui, mais ils attendent aussi autre chose de l'État. D'une part, il peut être le principal client de certaines PME, et l'évaluation va donc porter sur ces aspects : comment l'État choisit-il ses fournisseurs, qu'exige-t-il d'eux ? Comment l'État paie-t-il ? D'autre part, l'évaluation porte aussi et surtout sur les décisions, les politiques publiques et les grandes orientations du gouvernement, qui affectent directement les entreprises et l'économie générale du pays : le pays se développe-t-il vraiment ? Les conditions de l'activité économique sont-elles modifiées ? Tout cela, conjointement aux demandes et à l'évaluation de politiques pro-PME. Par ailleurs, qu'entend-on par « soutien aux PME », par exemple dans une

logique de croissance ? Un appui de l'État devrait favoriser le développement de la PME : plus de facturation, une productivité plus élevée, par exemple, tandis que, suivant d'autres logiques, il peut s'agir d'aider à maintenir le bon fonctionnement de la PME, à mieux gérer, administrer ce qui est existant. De fait, ce dernier type de soutien est souvent vu de façon négative par les experts, car il va exactement à l'encontre de ce que l'État devrait faire, c'est-à-dire encourager les PME de haute productivité et offrant un bon potentiel de croissance. Permettre à une PME de subsister, ce que demandent souvent les dirigeants, est insuffisant, voire inutile, pour la plupart des experts.

Les différentes opinions qui émergent dans les discours des experts et des dirigeants tiennent peut-être en partie à un élément évident qu'il faut néanmoins mentionner : le lieu d'origine. Comme nous l'avons déjà indiqué dans le chapitre précédent, les dirigeants de PME tiennent un discours extrêmement personnel et spécifique : ils peuvent décrire leur propre expérience, mais ils ont de la difficulté à en sortir. D'autre part, les experts, en raison de leur rôle, sont à l'aise pour parler en général des PME, même lorsqu'il s'agit de souligner leur diversité et leur hétérogénéité. En d'autres termes, l'acteur a du mal à se mettre dans la position d'observateur qui est celle de l'expert. Ceci aboutit à d'autres discussions, par exemple la définition de la PME, thème peu courant chez les entrepreneurs, mais essentiel chez les experts.

Ce rapport intrinsèque entre individu et PME, l'un des résultats essentiels de cette étude des dirigeants, permet d'une certaine manière de comprendre la différence remarquée dans les discours. Si les individus sont différents, leurs logiques de fonctionnement et de construction des PME le seront aussi, et cette différence n'est que peu reconnue ou prise en compte par les experts.

### **6.2.2. La difficulté d'être une PME : le point commun des discours**

La comparaison des discours met en évidence les points de divergence, mais aussi ceux de convergence, essentiels à la compréhension du contexte dans lequel évoluent les PME. Si nous nous concentrons sur ceux-ci, l'élément central est la dynamique qui rend difficile le bon déroulement de l'activité de la PME.

Dans les deux cas, le thème fondamental est celui de l'existence d'une problématique dans laquelle (a) le décalage des paiements des grandes entreprises aux PME est à l'origine de (b) la nécessité d'accès au crédit pour continuer à fonctionner, alors que (c) le système bancaire, qui devrait en principe résoudre ce problème, reste

trop souvent éloigné des PME. C'est là le cercle vicieux dans lequel beaucoup de PME restent bloquées. Les experts, et plus encore les dirigeants eux-mêmes, pensent que cela a des conséquences sur leur potentiel de croissance, et tous estiment que cela affecte la capacité de subsistance des entreprises, voire le fait qu'elles puissent continuer à fonctionner.

Dans les deux cas, une même cause sous-jacente est soulignée : les PME font face à de grandes entreprises qui ont beaucoup plus de pouvoir sur le marché et devant lesquelles elles ont peu de possibilités de négocier, souvent confrontées à un « c'est à prendre ou à laisser ».

Ainsi, de nombreuses PME, pour compenser les délais de paiement des grandes entreprises, ont recours au *factoring*, dont le coût élevé réduit considérablement les marges et les bénéfices qu'elles pourraient réaliser grâce à leur activité. Le recours au crédit, à des taux souvent très élevés<sup>26</sup>, produit les mêmes effets. Le témoignage suivant est particulièrement significatif et courant dans la vie des PME :

*« Finalement, je travaille pour le supermarché et pour la banque ! Je suis, indirectement, leur employé, car la valeur que je pourrais créer est absorbée par le retail et par la banque. Ils me bouffent tout mon bénéfice ! C'est le monde à l'envers, mais le système fonctionne comme cela depuis longtemps. »*  
(PME 27)

La forte concentration des grands groupes économiques est à l'origine d'une relation déséquilibrée entre PME et grandes entreprises, portant souvent préjudice aux PME. Mais la relation avec le modèle de développement n'apparaît pas sous cette forme dans les discours des experts. Ceux-ci se réfèrent clairement à un modèle économique caractérisé principalement par l'ouverture vers l'extérieur, et par un système libéral qui bénéficie en théorie aux PME, en ce sens qu'il favorise l'initiative et la création d'activité. Les difficultés ne sont donc pas liées au modèle même qui, selon les experts, serait favorable aux PME.

Quant aux dirigeants de PME, ils se réfèrent peu explicitement au modèle, sauf ceux qui dépendent directement des grandes entreprises et des groupes financiers, dont ils dénoncent l'hégémonie tout en reconnaissant, paradoxalement, qu'ils en ont besoin pour survivre. Les commentaires énoncés dans les entretiens fonctionnent plutôt selon la logique « tout ce qui bénéficie à la croissance du pays nous est favorable », sans aller

---

<sup>26</sup> Exemple de taux de crédit pour une PME : 15 %, et jusqu'à plus de 35 % annuel quand la personne a recours aux cartes de crédit.

plus loin, ni combiner les éléments pour porter un jugement sur le modèle, lequel tend à disparaître du champ d'observation des dirigeants de PME.

Mais quand bien même, et nous revenons ici à l'un des points-clés du discours des entrepreneurs, l'élément central est le caractère personnel de la PME, et donc la responsabilité individuelle, qui influence toute perception de l'effet du modèle. En dernière instance, s'il est souvent fait mention de beaucoup d'obstacles, les PME se renieraient si elles acceptaient l'idée que leur destin ne dépend pas d'elles-mêmes. En surmontant les effets structureaux, elles reproduisent un type de discours que tiennent aussi les experts sur les opportunités de croissance. Ainsi, dans les deux cas – croissance ou subsistance –, un résultat favorable dépend profondément de l'action de la PME.

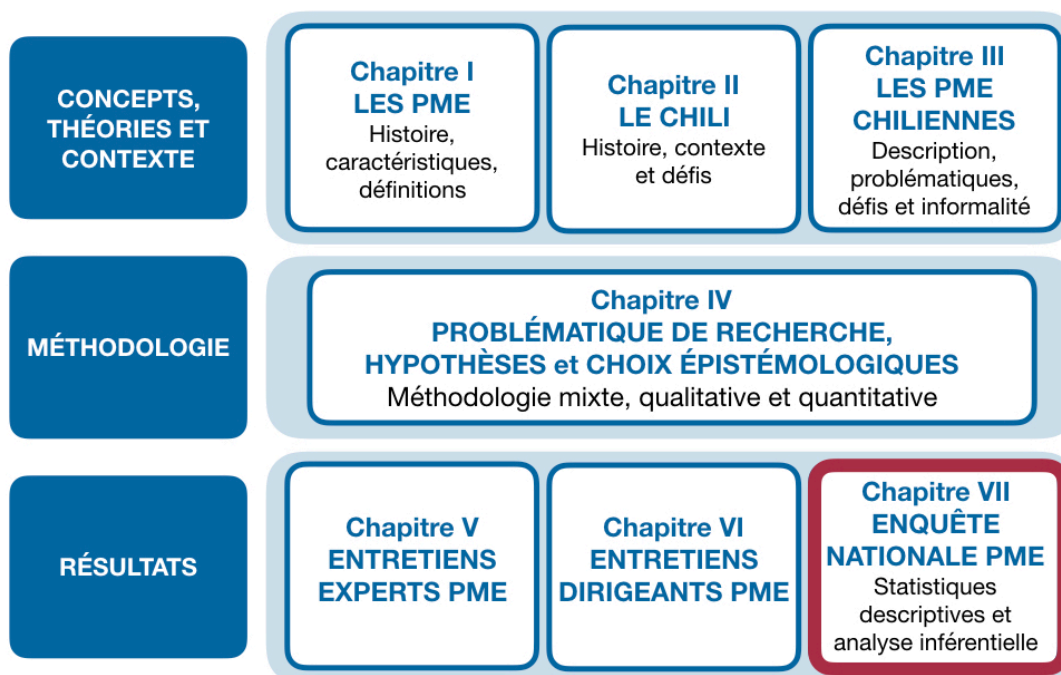
Dans les discours, la principale forme de défense du modèle chilien n'est pas tant une justification de ses principes qu'une sorte de mise en silence, se rendant pour ainsi dire invisible, et faisant peser la responsabilité de la situation sur chaque individu, chaque dirigeant de PME. Le défi reste donc de savoir s'adapter, être flexible, innover, termes que l'on retrouve très régulièrement dans le vocabulaire des dirigeants.

Dans le chapitre suivant, nous apporterons un regard complémentaire aux entretiens en présentant les résultats détaillés de l'Enquête Nationale PME que nous avons réalisée sur l'ensemble du territoire chilien.

## Analyses et résultats de l'Enquête Nationale PME

---

### INTRODUCTION GÉNÉRALE



### DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION GÉNÉRALE





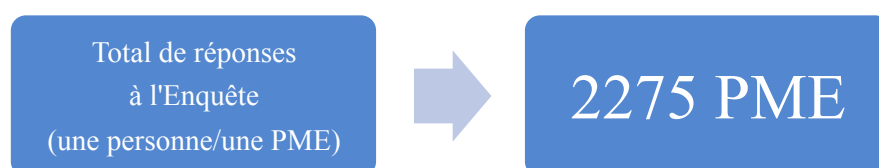
Ce chapitre est consacré à l'analyse des résultats de l'Enquête Nationale PME. Dans un premier temps, nous nous pencherons sur les principales caractéristiques des PME et de leurs dirigeants, ce qui permettra de connaître le profil général de ceux qui ont répondu à notre questionnaire. Pour ce faire, nous utiliserons quelques statistiques descriptives issues des données recueillies lors de l'enquête. Cette première analyse nous semble importante et intéressante à plusieurs titres. Premièrement, disposer d'informations précises sur les principales caractéristiques des répondants nous permet de mieux connaître notre échantillon, en termes d'âge, de sexe, de niveau d'éducation ou de rôle exact au sein de l'entreprise. Deuxièmement, cette analyse permet aussi de mieux connaître la nature des PME que dirigent ces personnes : secteur d'activité, région dans laquelle se trouve l'entreprise, année de création, nombre d'employés, hauteur du chiffre d'affaires, entreprise familiale ou non, activité d'exportation, entre autres. Cette somme de données nous a permis, au-delà même des objectifs de recherche propres à cette thèse, de croiser certaines informations de manière à mieux comprendre la dynamique des PME chiliennes. Par exemple, quelles sont les principales différences entre les PME du nord du pays et celles du sud ? Les PME les plus anciennes sont-elles moins novatrices que celles qui ont seulement deux ou trois ans d'existence ? Quelles différences apparaissent dans les réponses des petites et des moyennes entreprises ? Autant de pistes de réflexion qui nous permettront dans le futur, et dans le cadre d'un nouveau projet de recherche, de proposer des analyses et des politiques ciblées tenant compte de l'hétérogénéité des PME, telle que nous l'avons soulignée dans le premier chapitre.

Dans un deuxième temps, nous aborderons les résultats en suivant l'ordre chronologique de nos quatre hypothèses de recherche exposées dans le chapitre IV. Grâce à l'analyse inférentielle des réponses à l'enquête, nous tenterons de dégager les grandes lignes de pensée et d'opinion des dirigeants de PME quant à la perception de leur réalité et de leurs relations avec les grands acteurs du modèle économique chilien, l'État, les banques et les grandes entreprises, entre autres. Cette analyse nous permettra aussi de conforter ou non, voire de préciser les propos recueillis lors des cinquante

entretiens avec les dirigeants de PME. Enfin, nous présenterons quelques réflexions qui alimenteront nos conclusions finales sur les PME chiliennes.

## 7.1. Statistiques descriptives

Un total de 2 275 personnes a répondu à l'invitation<sup>1</sup> que nous avons lancée dans le cadre de l'Enquête Nationale PME, qui a eu lieu sur une période de six semaines, d'août à septembre 2016.



Les principales caractéristiques des PME détaillent le profil des personnes ayant répondu ainsi que les spécificités propres aux entreprises enquêtées. De manière générale, nous avons été favorablement surpris par le nombre de personnes qui ont bien voulu répondre, malgré un questionnaire assez long et détaillé. De nombreux commentaires sont venus compléter les réponses numériques, prouvant une fois de plus l'intérêt, voire la nécessité, pour les dirigeants d'être écoutés et de faire entendre leur voix.

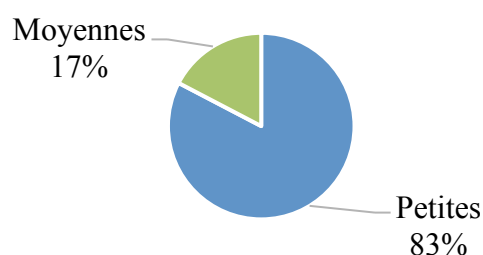
- **Petites et Moyennes**

Parmi les PME qui ont répondu, en fonction du niveau de facturation, nous avons pu différencier les petites des moyennes entreprises :

---

<sup>1</sup> 17 000 courriels ont été envoyés par nos soins ou à partir de la base de données de nos partenaires. Le taux de réponse est de 13,38 %, ce qui semble assez faible si l'on considère les taux de 52,46 %, obtenus par Greenlaw et Brown-Welty (2009), et 44,21 %, par Cobanoglu *et al.* (2001) pour des enquêtes en ligne. Cependant, vu la longueur du questionnaire, avec plus d'une cinquantaine de questions, nous considérons que le taux obtenu est très correct.

**Figure 7.1. Répartition des petites et moyennes entreprises**



Si l'on compare ce pourcentage à la répartition des PME dans l'ensemble du Chili<sup>2</sup>, nous sommes assez proches de la moyenne nationale qui compte 87 % de petites entreprises et 13 % de moyennes.

- **Des PME majoritairement familiales**

55 % des propriétaires de PME de notre échantillon ont déclaré gérer une entreprise familiale. Cette proportion est légèrement plus élevée que la répartition nationale, où 48,6 % des PME sont familiales. Près de la moitié de toutes les entreprises chiliennes sont familiales (48,3 %), les micro-entreprises le sont à hauteur de 48,7 % et les grandes entreprises à hauteur de 39,8 %<sup>3</sup>.

- **Des PME majoritairement « adolescentes »**

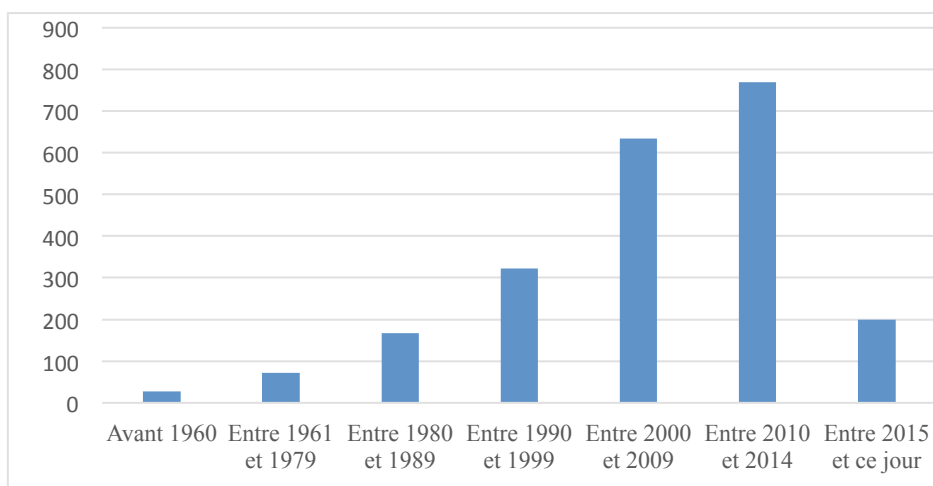
Notons que près de la moitié des individus qui ont répondu à l'enquête signalent avoir créé leur entreprise entre 2010 et 2016, ce qui représente 42,5 % du total des réponses. Si l'on ajoute les PME fondées depuis l'an 2000, nous obtenons un total de 70 % de PME que l'on peut considérer comme « jeunes » ou « adolescentes », car elles n'ont pas plus de 16 ans au moment de l'Enquête. Cependant, considérant l'important taux de mortalité des PME, être « jeune » ou « adolescente » signifie que l'entreprise est déjà passée par de nombreuses dynamiques et problématiques, et qu'elle a survécu face à la complexité du marché et de ses activités.

---

<sup>2</sup> Voir la répartition au chapitre III, section 3.1.2.

<sup>3</sup> *Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresa (ELE IV)*, ministère de l'Économie du Chili (Minecon, 2017).

**Figure 7.2. Année de fondation de la PME**



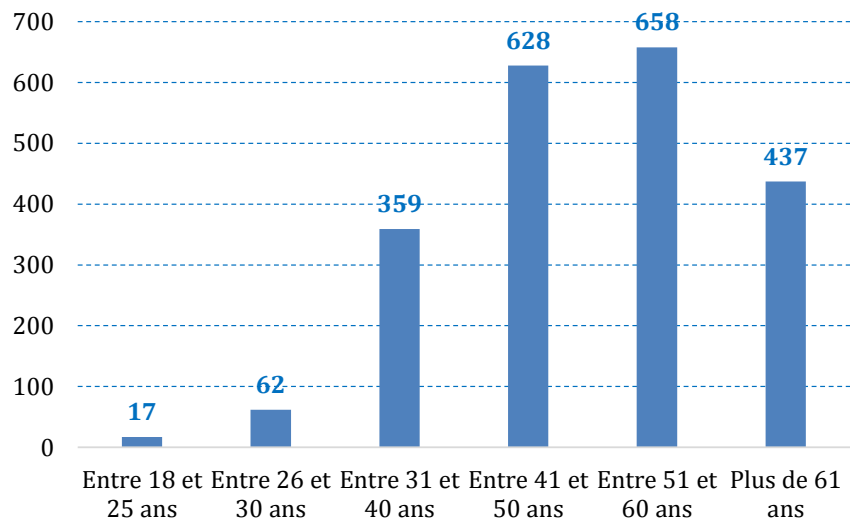
- **Des dirigeants de PME majoritairement hommes**

Parmi les dirigeants ayant répondu, plus de deux tiers (68 %) sont des hommes. Nous avons retrouvé cette même proportion d'hommes et de femmes dans les petites et les moyennes entreprises.

- **Des dirigeants de PME majoritairement entre 40 et 60 ans**

Parmi les responsables de PME qui ont répondu à l'enquête, une partie importante (29 %) se trouve dans la tranche d'âge 51-60 ans, et presque autant, près de 28 %, entre 41 et 50 ans. Ainsi, près de 57 % d'entre eux ont entre 40 et 60 ans. Dix-sept personnes très jeunes (entre 18 et 25 ans) ont aussi contribué à l'enquête, soit 0,75 % des réponses. Notons aussi que 19 % des enquêtés ont plus de 61 ans. Par taille d'entreprise, on constate que les petites comme les moyennes présentent des résultats assez proches.

**Figure 7.3. Âge des dirigeants**



- **Des dirigeants de PME majoritairement avec éducation supérieure**

**Tableau 7.1. Niveau d'éducation des dirigeants**

Niveau d'éducation	Nombre de réponses	Pourcentage
Sans éducation formelle	1	0,04
Éducation basique incomplète	7	0,32
Éducation basique complète	6	0,29
Éducation collège incomplète	45	2,08
Éducation collège complète	237	10,98
Éducation supérieure incomplète	360	16,68
Éducation supérieure complète	1 502	69,61
<b>Total des réponses</b>	<b>2 158</b>	<b>100</b>

Parmi les dirigeants qui ont répondu à l'enquête, 69,6 % déclarent avoir terminé une formation supérieure (technicien supérieur ou universitaire), 16,68 % ont suivi sans l'achever une formation supérieure. D'après les réponses obtenues, peu de dirigeants de PME n'ont pas d'éducation de niveau collège (0,65 %). En déclinant les résultats par taille d'entreprise, nous constatons qu'ils sont sensiblement identiques pour les petites et moyennes.

- **Des PME majoritairement dans le secteur des services**

En ce qui concerne les secteurs d'activité<sup>4</sup> des PME participant à l'enquête, les plus représentés sont, pour 20 % d'entre eux, des « activités de services », près de 14 % relèvent du « commerce de gros ou de détail », 11,20 % s'inscrivent dans les « autres activités de services<sup>5</sup> », 9,60 % dans les « activités professionnelles scientifiques et techniques », 9,20 % dans la construction et les 36 % restants sont répartis dans les autres secteurs économiques.

**Tableau 7.2. Secteurs d'activité des PME<sup>6</sup>**

Réponse	Petite	Moyenne	Petite ou Moyenne	Total	%
Agriculture, élevage, sylviculture et pêche	76	24	2	102	4,64
Exploitation de mines et carrières	9	6	1	16	0,73
Manufactures	143	33	3	179	8,15
Fourniture d'électricité, gaz, vapeur, eau	15	4	-	19	0,86
Construction	162	38	3	203	9,24
Commerce (de gros et au détail)	233	68	3	304	13,84
Réparation de véhicules	18	2	-	20	0,91
Transport et entreposage	66	5	1	72	3,27
Logement et services d'alimentation	56	1	2	59	2,68
Information et communication	60	24	-	84	3,82
Activités financières et d'assurance	6	6	-	12	0,55
Activités immobilières	28	3	-	31	1,41
Activités professionnelles, scientifiques et techniques	176	31	4	211	9,60
Activités de services administratifs et de soutien	65	8	-	73	3,32
Administration publique et défense	1	-	-	1	0,04
Administration de sécurité sociale	2	-	-	2	0,08
Enseignement	41	8	1	50	2,27
Santé et assistance sociale	30	6	1	37	1,68
Activités artistiques, de spectacles et récréatives	30	5	1	36	1,64
Activités de services	360	71	8	439	20
Autres activités de services	204	32	10	246	11,20
<b>Total</b>	<b>1781</b>	<b>375</b>	<b>40</b>	<b>2196</b>	<b>100</b>

<sup>4</sup> Nous avons utilisé la nomenclature du SII, le Service des impôts.

<sup>5</sup> Principalement des services de vente, de consulting, de transport, des équipements et de l'ingénierie.

<sup>6</sup> Pourcentages arrondis à deux décimales.

- Des PME opérant majoritairement dans la Région Métropolitaine

**Tableau 7.3. Répartition géographique<sup>7</sup>**

Région	Total	%
I	57	1,96
II	122	4,20
III	38	1,31
IV	96	3,30
V	299	10,29
VI	134	4,61
VII	165	5,68
VIII	228	7,84
IX	114	3,92
X	130	4,47
XI	23	0,79
XII	35	1,20
XIII (RM)	1321	45,44
XIV	50	1,72
XV	37	1,27
Chili	58	2
Total	2 907	100

Comme décrit dans la partie méthodologique, nous avons pris soin, pour cette Enquête Nationale PME, d'envoyer des formulaires dans toutes les régions du pays. De fait, nous avons reçu des réponses d'Arica à Punta Arenas, des îles de Chiloe, Juan Fernandez et même de l'île de Pâques, distante de plus de 3 700 kilomètres du continent. Comme on pouvait s'y attendre, la région la plus représentée est la région métropolitaine de Santiago qui forme 45,44 % de l'échantillon. À l'opposé, la XI<sup>e</sup> région (Aysén) est la moins représentée (0,79 % de l'échantillon).

Quant à la localisation des PME par taille, notons que 47,13 % des petites entreprises et 38,52 % des moyennes se trouvent dans la région métropolitaine de Santiago. De la même manière, la région la moins représentée pour les petites entreprises est la XI<sup>e</sup> (0,71 %) ; pour les moyennes, c'est également la XI<sup>e</sup> (1,15 %) et la XII<sup>e</sup> (Magallanes et Antártica, 1,15 %).

<sup>7</sup> Certaines PME ont des activités dans plus d'une région ; ainsi le chiffre du total est ici supérieur au nombre de PME qui ont répondu.



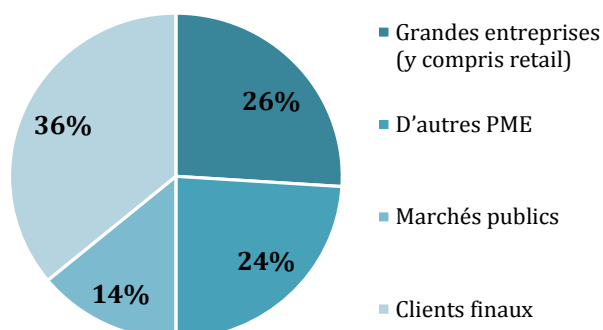
- **Des PME majoritairement petites avec CA entre 62,1 et 650 millions de pesos**

Au niveau des ventes, 83 % des PME ont une facturation annuelle oscillant entre 62,1 et 650 millions de pesos chiliens<sup>8</sup>. Les 17 % restants assurent avoir une facturation annuelle entre 651 et 2 600 millions de pesos chiliens. Dans l'échantillon, on trouve une seule entreprise qui déclare un niveau de ventes entre 12 et 62 millions de pesos chiliens, correspondant ainsi à celui d'une micro-entreprise.

- **Dont la moitié ont des activités B2B (grandes entreprises et autres PME)**

Lorsqu'on a demandé aux PME « qui sont leurs principaux clients », 50 % ont répondu qu'il s'agit de B2B : 26 % avec de grandes entreprises (y compris *retail*) et 24 % avec d'autres PME. Dans 36 % des cas, il s'agit de clients finaux et, pour 14 % seulement, de marchés publics.

**Figure 7.4. Principaux clients**



Si nous regardons de plus près qui sont les principaux clients des PME, nous constatons l'absence d'écart significatif dans les réponses fournies par les petites entreprises et les moyennes. Les clients les plus importants pour les petites entreprises sont les clients finaux (37 %), les grandes entreprises (25 %), les autres PME (24 %) et les marchés publics (14 %). Pour les moyennes, les plus gros clients sont les clients finaux (34 %), les grandes entreprises (31 %), les autres PME (22 %) et les marchés publics (13 %).

<sup>8</sup> Soit environ 85 000 à 872 000 euros.

- **Des PME très minoritairement exportatrices**

Parmi les PME objets de l'enquête, seule une minorité (10 %) a eu une activité d'exportation pendant les trois dernières années ; 8 % d'entre elles sont des petites entreprises et 19 % des moyennes. Ces entreprises exportent principalement des équipements, des logiciels, des fruits, des services de consulting et de formation. Quant à la part de l'exportation dans leur chiffre d'affaires total, pour l'ensemble de l'échantillon, il est de 34,4 % (37,15 % pour les petites entreprises et 26,76 % pour les moyennes).

34 % des entreprises exportatrices ont affirmé avoir commencé leur activité d'exportation entre 2010 et 2014, et 21 % ont cette activité depuis 2015. Il est intéressant de noter que seulement 1 % de ces entreprises a une grande expérience dans ce domaine, l'ayant débutée entre 1961 à 1979. 31 % des petites et 38 % des moyennes entreprises ont commencé à exporter entre 2010 et 2014.

Sans surprise, la première destination des exportations des PME est le marché latino-américain (48 %), suivi des marchés européen (20 %) et nord-américain (20 %). Les petites (44 %) comme les moyennes entreprises (56 %) exportent prioritairement vers le marché latino-américain.

Le Chili est un des pays du monde ayant le plus grand nombre d'accords commerciaux signés et en vigueur, et il accorde une place prioritaire au commerce international. Nous aurions pu alors espérer, parmi les PME de notre échantillon, une proportion d'entreprises exportatrices plus importante, mais souvenons-nous que seulement 2 % des PME chiliennes exportent, et donc que le pourcentage de notre échantillon est somme toute élevé. Au-delà des grandes entreprises et des secteurs dynamiques dans l'exportation (cuivre, minerai de fer, saumon, agriculture et sylviculture, entre autres), on souhaiterait que les PME puissent prendre une plus grande place dans les exportations et ainsi dynamiser et diversifier leurs sources de revenus.

Après avoir présenté les caractéristiques générales des PME qui ont participé à l'Enquête, nous allons maintenant aborder l'analyse des réponses permettant d'obtenir un éclairage qui corroborera ou non nos hypothèses de recherche.

## 7.2. Analyse inférentielle

Comme abordé au chapitre IV, et plus particulièrement dans la section 4.4.5.2, nous avons utilisé la méthode de l'analyse inférentielle pour « inférer, à partir de leurs déclarations, les représentations cognitives d'un ensemble de sujets sur un concept ou une notion bien précise » (Le Ny, 1989). Cette technique se prête à la fois à l'analyse d'entretiens et de questionnaires, en utilisant un échantillon d'une population choisie afin de pouvoir la décrire et faire des déductions à son sujet. Conscient des limites qui caractérisent notre échantillon, non aléatoire, nous avons cependant porté notre choix sur les statistiques inférentielles, souvent utilisées lorsqu'il est difficile, voire impossible, d'étudier chaque individu d'une population entière. Nous proposerons aussi une série d'hypothèses<sup>9</sup> secondaires qui apportent des informations et des données pouvant alimenter les quatre grandes hypothèses de cette étude. Naturellement, la revue de littérature, les entretiens avec les experts et ceux avec les dirigeants fournissent des données complémentaires.

### 7.2.1. Hypothèse de recherche 1

Depuis leur naissance, leur croissance puis leur formalisation en tant que secteur économique, les PME chiliennes perçoivent qu'elles n'ont pas encore pu se consolider comme acteurs-clés de la croissance et du développement économique et social du pays, et ce, principalement à cause des cadres normatifs et économiques auxquels elles ont fait face depuis leur fondation.

Pour contribuer à corroborer ou non l'hypothèse 1, nous avons analysé les réponses aux items suivants :

- 1.1. Les conditions actuelles permettent aux PME de contribuer au développement du pays ;
- 1.2. Les PME ont bénéficié de la croissance de l'économie chilienne ces vingt dernières années ;
- 1.3. Les PME ont actuellement un rôle de protagoniste dans le développement du pays ;
- 1.4. Souvent, la contribution des PME au développement du pays n'est pas prise en compte ;

---

<sup>9</sup> Précisons à nouveau que, quand nous utilisons le vocable PME dans nos hypothèses et les résultats de l'Enquête Nationale PME, nous faisons référence aux réponses fournies par les dirigeants de PME.

- 1.5. Le modèle économique chilien actuel favorise le développement des PME ;
- 1.6. Comment peut-on évaluer l'apport des PME au développement social, dans chacune des dimensions suivantes ?
- 1.6.1. Équité et justice sociale
  - 1.6.2. Développement humain
  - 1.6.3. Distribution de la richesse
  - 1.6.4. Égalité des chances
- 1.7. Comment évaluez-vous l'apport des PME au développement de votre secteur économique ?
- 1.8. Comment évaluez-vous l'apport des PME au développement de votre région ?

### 7.2.1.1. Hypothèse statistique 1.1

**Question associée :** Quel est votre degré d'accord avec l'affirmation suivante : « Les conditions actuelles permettent aux PME de contribuer au développement du pays » ?

**Hypothèse :** Plus de 50 % des PME déclarent être « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que, au Chili, les conditions actuelles permettent aux PME de contribuer au développement du pays.

- $X$  : Nombre de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que, au Chili, les conditions actuelles permettent aux PME de contribuer au développement du pays.
- $n$  : PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane « ni d'accord, ni en désaccord » et la réponse « je ne sais pas »<sup>10</sup>.
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que, au Chili, les conditions actuelles permettent aux PME de contribuer au développement du pays.

---

<sup>10</sup> Dans ce premier calcul, 2 237 personnes ont répondu, dont 305 « ni en accord, ni en désaccord » et 14 « je ne sais pas » ;  $n$  est donc de  $2\,237 - 305 - 14 = 1\,918$ .

$X$	$n$	$\hat{p}$
833	1 918	0,4343

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,5 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,5$$

$Z \text{ calculé}$	- 5,754
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = - 5,754$ ) est inférieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ) ; par conséquent, l'hypothèse nulle n'est pas rejetée ( $H_0$ ), ce qui nous permet de conclure que la proportion de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que, au Chili, les conditions actuelles permettent aux PME de contribuer au développement du pays n'est pas majoritaire (43,43 % précisément).

Pour cette première analyse, nous détaillons la formule et les calculs utilisés :

$$Z_c = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}}$$

- $\hat{p} = X/n = 833/1\,918 = 0,4343$
- $n = 1\,918$
- $p_0 = 0,5$ . Nous utilisons 0,5, parce que notre hypothèse est que « plus de 50 % des PME se déclarent “tout à fait d'accord” ou “d'accord” sur le fait que, au Chili, les conditions actuelles permettent aux PME de contribuer au développement du pays » et que la majorité est considérée comme supérieur à 0,5. Si l'hypothèse avait été « plus de 70 % », dans ce cas,  $p_0$  aurait été supérieur à 0,7. Quand on fait référence à majorité/minorité  $p_0$  est égal à 0,5.

Nous avons donc le calcul suivant :

$$Z_c = \frac{0,4343 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5(1 - 0,5)}{1918}}} = \frac{-0,0657}{0,011416834431} \approx -5,754$$

Ainsi, l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) n'est pas rejetée, ce qui nous permet de conclure que la proportion de PME qui est « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que, au Chili, les conditions actuelles permettent aux PME de contribuer au développement du pays n'est pas majoritaire.

### 7.2.1.2. Hypothèse statistique 1.2

**Question associée :** Quel est votre degré d'accord avec l'affirmation suivante : « Les PME ont bénéficié de la croissance de l'économie chilienne ces vingt dernières années » ?

**Hypothèse :** Plus de 50 % des PME interrogées sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait qu'elles ont bénéficié de la croissance de l'économie chilienne ces vingt dernières années.

- $X$  : Nombre de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec l'affirmation.
- $n$  : Nombre total PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane « ni d'accord, ni en désaccord » et la réponse « je ne sais pas ».
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec l'affirmation.

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 068	1 813	0,5891

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,5 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,5$$

$Z \text{ calculé}$	7,742
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = 7,742$ ), est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ) ; on rejette donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), et on peut conclure que la proportion de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou

« d'accord » sur le fait qu'elles ont bénéficié de la croissance de l'économie chilienne ces vingt dernières années est effectivement supérieure à 50 % (58,91 % précisément).

### 7.2.1.3. Hypothèse statistique 1.3

**Question associée :** Quel est votre degré d'accord avec l'affirmation suivante ? : « Les PME ont actuellement un rôle de protagoniste dans le développement du pays ».

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que les PME ont actuellement un rôle de protagoniste dans le développement du pays.

- $X$  : Nombre de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait qu'elles ont actuellement un rôle de protagoniste dans le développement du pays.
- $n$  : Total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane « ni d'accord, ni en désaccord » et la réponse « je ne sais pas ».
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait qu'elles ont actuellement un rôle de protagoniste dans le développement du pays.

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 519	1 945	0,7810

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

$Z \text{ calculé}$	7,793
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0.05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = 7,793$ ) est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$  ; nous rejetons donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et concluons que la proportion de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait qu'elles ont actuellement un rôle de protagoniste dans le développement du pays est supérieure à 70 % (78,10 % précisément).

#### 7.2.1.4. Hypothèse statistique 1.4

**Question associée :** Quel est votre degré d'accord avec l'affirmation suivante ? : « Souvent, la contribution des PME au développement du pays n'est pas prise en compte ».

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que, souvent, la contribution des PME au développement du pays n'est pas prise en compte.

- $X$  : Nombre de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec l'affirmation.
- $n$  : Nombre total de PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane « ni d'accord, ni en désaccord » et la réponse « je ne sais pas ».
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que souvent, la contribution des PME au développement du pays n'est pas prise en compte.

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 951	2 101	0,9286

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

$Z_{calculé}$	22,866
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z_{calculé} = 22,866$ ) est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ) ; nous rejetons donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et concluons que la proportion de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que, souvent, la contribution des PME au développement du pays n'est pas prise en compte est nettement supérieure à 70 % (92,86 % précisément).



### 7.2.1.5. Hypothèse statistique 1.5

**Question associée :** Quel est votre degré d'accord avec l'affirmation suivante ? : « Le modèle économique chilien actuel favorise le développement des PME ».

**Hypothèse :** La majorité des PME sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que le modèle économique chilien actuel favorise le développement des PME.

- $X$  : Nombre de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec l'affirmation.
- $n$  : Nombre total de PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane « ni d'accord, ni en désaccord » et la réponse « je ne sais pas ».
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui est « pas du tout d'accord » ou « pas d'accord » avec l'affirmation.

$X$	$n$	$\hat{p}$
401	1 810	0,2215

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,5 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,5$$

$Z \text{ calculé}$	-23,693
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = -23,693$ ) est inférieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ) ; on ne rejette donc pas l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et on conclut que la proportion de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que le modèle économique chilien actuel favorise le développement des PME ne correspond pas à la majorité (22,15 % précisément).

### 7.2.1.6. Hypothèse statistique 1.6

**Question associée :** Comment peut-on évaluer l'apport des PME au développement social, dans chacune des dimensions suivantes : « Équité et justice sociale » ; « Développement humain » ; « Distribution de la richesse » ; « Égalité des chances ».

**Hypothèse :** Plus de 60 % des PME considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement social du pays dans les secteurs « Équité et justice sociale », « Développement humain », « Distribution de la richesse » et « Égalité des chances ».

- $X_1$  : Nombre de PME qui considèrent « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement social du pays dans le secteur « Équité et justice sociale ».
- $X_2$  : Nombre de PME qui considèrent « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement social du pays dans le secteur « Développement humain ».
- $X_3$  : Nombre de PME qui considèrent « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement social du pays dans le secteur « Distribution de la richesse ».
- $X_4$  : Nombre de PME qui considèrent « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement social du pays dans le secteur « Égalité des chances ».
- $n_i$  : Nombre total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane.
- $\hat{p}_i = X_i/n_i$  : Proportion de PME qui considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement social du pays dans les secteurs « Équité et justice sociale », « Développement humain », « Distribution de la richesse » et « Égalité des chances ».

$X$	$n$	$\hat{p}$
$X_1 = 931$	$n_1 = 1450$	$\hat{p}_1 = 0,6421$
$X_2 = 1297$	$n_2 = 1661$	$\hat{p}_2 = 0,7809$
$X_3 = 807$	$n_3 = 1478$	$\hat{p}_3 = 0,5460$
$X_4 = 1034$	$n_4 = 1567$	$\hat{p}_4 = 0,6599$

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,6 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,6$$

$Z \text{ calculé } 1$	3,270
$Z \text{ calculé } 2$	15,064
$Z \text{ calculé } 3$	-4,237
$Z \text{ calculé } 4$	4,837
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 %, et en comparant les statistiques de contraste ( $Z$  calculé) avec la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), nous aboutissons aux conclusions suivantes :

- La proportion de PME qui considèrent « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement social du pays dans le secteur « Équité et justice sociale » est supérieure à 60 % (64,21 % précisément).
- La proportion de PME qui considèrent « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement social du pays dans le secteur « Développement humain » est supérieure à 60 % (78,09 % précisément).
- La proportion de PME qui considèrent « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement social du pays dans le secteur « Distribution de la richesse » est inférieure à 60 % (54,6 % précisément).
- La proportion de PME qui considèrent « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement social du pays dans le secteur « Égalité des chances » est supérieure à 60 % (65,99 % précisément).

#### 7.2.1.7. Hypothèse statistique 1.7

**Question associée :** Comment évaluez-vous l'apport des PME au développement de votre secteur économique ?

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport à leur secteur économique.

- $X$  : Nombre de PME qui considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport à leur secteur économique.
- $n$  : Nombre total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane.
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport à leur secteur économique.

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 090	1 493	0,7301

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

$Z \text{ calculé}$	2,536
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = 2,536$ ) est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et on rejette donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), et on conclut que la proportion de PME qui considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport à leur secteur économique est supérieure à 70 % (73,01 % précisément).

#### 7.2.1.8. Hypothèse statistique 1.8

**Question associée :** Comment évaluez-vous l'apport des PME au développement de votre région ?

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement de leur région.

- $X$  : Nombre de PME qui considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement de leur région.
- $n$  : Nombre total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane.
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport à leur région.

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 144	1 557	0,7347

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

$Z \text{ calculé}$	2,992
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z_{calculé} = 2,992$ ) est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous rejetons donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), et concluons que la proportion de PME qui considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport à leur région est supérieure à 70 % (73,47 % précisément).

### 7.2.1.9. Conclusions de l'analyse 1

Les hypothèses statistiques et l'analyse des résultats nous permettent de dresser les conclusions suivantes :

- Moins de 50 % des PME sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que le Chili offre les conditions permettant aux PME de contribuer au développement du pays (43,43 %).
- La proportion de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que la croissance de l'économie chilienne des vingt dernières années leur a été favorable dépasse les 50 % (58,91 %).
- Plus de 70 % des PME sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait qu'elles font partie des protagonistes actuels du développement du pays (78,1 %), mais elles pensent aussi que, très souvent, leur contribution au développement du pays n'est pas prise en compte (92,86 %).
- La proportion de PME qui sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que le modèle économique actuel chilien est favorable à leur développement représente une minorité d'entre elles (22,15 %).
- Plus de 60 % des PME interrogées considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement social dans les secteurs « Équité et justice » (64,2 %), « Développement humain » (78,1 %) et « Égalité des chances » (65,9 %) ; dans le secteur « Distribution de la richesse », cette proportion est inférieure à 60 % (54,6 %).
- Plus de 70 % des PME considèrent comme « élevé » ou « très élevé » leur apport à leur secteur économique (73,01 %) et au développement de leur région (73,47 %).

En résumé, à partir de l'analyse inférentielle, nous constatons que les PME chiliennes sentent qu'elles contribuent largement au développement social du pays, sur les thèmes « Équité et justice », « Développement humain » et « Égalité des chances ». De plus, ils pensent être un apport important tant à leur secteur économique qu'à leur région et se sentent, en grande majorité, protagonistes du développement du pays. Cependant, plus de 92 % d'entre eux, un pourcentage particulièrement élevé, considèrent que, le plus souvent, leur contribution au développement du pays n'est pas prise en compte par les pouvoirs publics.

Par ailleurs, si près de 59 % des PME affirment que la croissance de l'économie chilienne leur a été favorable ces vingt dernières années, une grande majorité déclare que le modèle économique chilien actuel ne leur est pas favorable et cela rend difficile une meilleure contribution au développement du pays.

Enfin, les dirigeants de PME sont conscients qu'ils occupent une place importante dans l'économie chilienne. Pour eux, leur principale contribution au développement du Chili réside dans la création d'emplois et leur participation active à la vie économique. Notons que l'emploi, davantage qu'une simple activité rémunérée source de revenus, est aussi facteur d'intégration sociale et de dignité humaine quand il s'exerce dans des conditions correctes et de qualité. Ainsi les dirigeants de PME déclarent être des acteurs fondamentaux de la construction du tissu social. En général, les petites et moyennes entreprises sont souvent considérées comme un moyen efficace pour lutter contre l'exclusion sociale, principalement grâce à leur capacité à créer des emplois. Une grande majorité des dirigeants de PME (près de 66 %) valorise l'importance de leur contribution à l'égalité des chances ; 78 % d'entre eux considèrent « élevé » ou « très élevé » leur apport au développement humain. Quant au domaine de l'équité et de la justice, ils sont 64 % à considérer leur contribution « élevée » ou « très élevée » dans ce domaine. En revanche, seuls 54,60 % des dirigeants de PME considèrent leur apport comme « élevé » ou « très élevé » dans la distribution de la richesse, soit le pourcentage le plus bas dans l'évaluation de l'apport de ces entreprises au développement social.

### **7.2.2. Hypothèse de recherche 2**

Dans leur grande majorité, les PME chiliennes perçoivent que les conditions de concentration économique, leur relation avec les grandes entreprises et le système bancaire chilien sont des facteurs qui rendent difficile leur croissance.

Pour contribuer à corroborer ou non l'hypothèse 2, les questions suivantes ont été analysées :

- 2.1. Dans quelle mesure, selon vous, les banques soutiennent-elles les PME et contribuent-elles à leur développement ?
- 2.2. Avez-vous sollicité un emprunt pour votre PME ?
- 1.3. Dans quelle mesure, selon vous, les grandes entreprises (y compris le *retail*) soutiennent-elles les PME et contribuent-elles à leur développement ?
- 1.4. Comment considérez-vous la relation entre votre PME et les grandes entreprises (y compris le *retail*) dans le pays ?
- 1.5. Comment considérez-vous les conditions de paiement qui s'appliquent avec les grandes entreprises ?

#### 7.2.2.1. Hypothèse statistique 2.1

**Question associée :** Dans quelle mesure, selon vous, les banques soutiennent-elles les PME et contribuent-elles à leur développement ?

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME estiment que les banques ne soutiennent et ne contribuent « pas du tout » ou « très peu » à leur développement.

- $X$  : Nombre de PME qui estiment que les banques ne soutiennent et ne contribuent « pas du tout » ou « très peu » à leur développement.
- $n$  : Nombre total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane.
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui estiment que les banques ne soutiennent et ne contribuent « pas du tout » ou « très peu » à leur développement.

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 482	1 741	0,8512

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

$Z$ calculé	13,770
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = 13,770$ ) est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous rejetons donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), et concluons que la proportion de PME qui estiment que les banques ne soutiennent et ne contribuent « pas du tout » ou « très peu » à leur développement est supérieure à 70 % (85,12 % précisément).

### 7.2.2.2. Hypothèse statistique 2.2

**Question associée :** Avez-vous sollicité un emprunt pour votre PME ?

**Hypothèse :** La majorité des PME ont sollicité un emprunt à la banque pour leur PME sans pouvoir l'obtenir.

- $X$  : Nombre de PME qui ont sollicité un emprunt à la banque sans pouvoir l'obtenir.
- $n$  : Nombre total des PME qui répondent à la question.
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui ont sollicité un emprunt à la banque sans pouvoir l'obtenir.

$X$	$n$	$\hat{p}$
628	2 149	0,2922

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,5 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,5$$

$Z \text{ calculé}$	-19,263
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = -19,263$ ) est inférieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous ne rejetons donc pas l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion de PME qui ont sollicité un emprunt à la banque sans pouvoir l'obtenir est inférieure à 50 % (29,22 % précisément).



### 7.2.2.3. Hypothèse statistique 2.3

**Question associée :** Dans quelle mesure, selon vous, les grandes entreprises (y compris le *retail*) soutiennent-elles les PME et contribuent-elles à leur développement ?

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME estiment que les grandes entreprises (y compris le *retail*) soutiennent et contribuent « pas du tout » ou « très peu » à leur développement.

- $X$  : Nombre de PME qui estiment que les grandes entreprises (y compris le *retail*) soutiennent et contribuent « pas du tout » ou « très peu » à leur développement.
- $n$  : Total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane.
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui estiment que les grandes entreprises (y compris *retail*) soutiennent et contribuent « pas du tout » ou « très peu » à leur développement.

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 759	1 900	0,9258

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

$Z \text{ calculé}$	21,477
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = 21,477$ ) est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous rejetons donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), et concluons que la proportion de PME qui affirment que les grandes entreprises (y compris le *retail*) ne contribuent à leur développement et ne les soutiennent « pas du tout » ou « très peu » est bien supérieure à 70 % (92,58 % précisément).

#### 7.2.2.4. Hypothèse statistique 2.4

**Question associée :** Comment considérez-vous la relation entre votre PME et les grandes entreprises (y compris le *retail*) dans le pays ?

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME considèrent que la relation entre leur PME et les grandes entreprises (y compris le *retail*) est « inappropriée » ou « très inappropriée ».

- $X$  : Nombre de PME qui considèrent que la relation entre leur PME et les grandes entreprises (y compris le *retail*) est « inappropriée » ou « très inappropriée ».
- $n$  : Total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane (ni « appropriée », ni « inappropriée »).
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui considèrent que la relation entre leur PME et les grandes entreprises (y compris *retail*) est « inappropriée » ou « très inappropriée ».

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 324	1 567	0,8449

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

$Z \text{ calculé}$	12,519
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = 12,519$ ) est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous rejetons donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion de PME qui considèrent que la relation entre leur PME et les grandes entreprises (y compris le *retail*) est « inappropriée » ou « très inappropriée » est supérieure à 70 % (84,49 % précisément).

### 7.2.2.5. Hypothèse statistique 2.5

**Question associée :** Comment considérez-vous les conditions de paiement lorsque les grandes entreprises paient les PME ?

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME considèrent que les conditions de paiement qui s'appliquent avec les grandes entreprises sont « défavorables » ou « très défavorables ».

- $X$  : Nombre de PME qui considèrent que les conditions de paiement qui s'appliquent avec les grandes entreprises sont « défavorables » ou « très défavorables ».
- $n$  : Total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane.
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui considèrent que les conditions de paiement qui s'appliquent avec les grandes entreprises sont « défavorables » ou « très défavorables ».

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 920	1 996	0,9619

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

$Z \text{ calculé}$	25,536
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = 25,536$ ) est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous rejetons donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion de PME qui considèrent que les conditions de paiement qui s'appliquent avec les grandes entreprises sont « défavorables » ou « très défavorables » est supérieure à 70 % (96,19 % précisément).

### 7.2.2.6. Conclusions de l'analyse 2

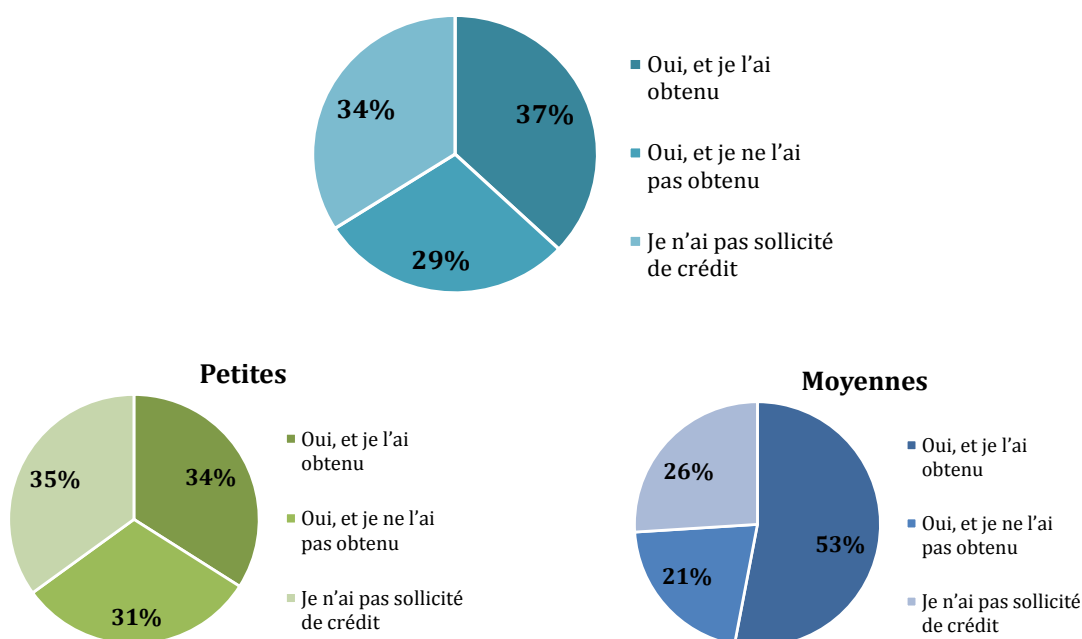
Les hypothèses statistiques et l'analyse des résultats nous permettent de tirer les conclusions suivantes :

- Plus de 70 % des PME interrogées estiment que les banques (85,12 %) aussi bien que les grandes entreprises (92,58 %) ne contribuent « pas du tout » ou

« très peu » à leur développement. Ces chiffres sont particulièrement élevés, surtout lorsque l'on connaît la dépendance de nombreuses PME au monde de la banque et des grandes entreprises, avec lesquelles elles travaillent souvent. Seul 1 % des PME de notre échantillon considère que les grandes entreprises soutiennent leur croissance. Ce très faible pourcentage correspond probablement aux quelques PME qui ont, ou ont eu, de bonnes expériences et relations avec certains de leurs clients grandes entreprises.

- Près de 30 % des PME ont demandé un prêt sans pouvoir l'obtenir (29,22 %). Ce pourcentage reste élevé, sachant l'importance des financements pour pouvoir assurer la croissance et le développement des PME. Par ailleurs, quelque 34 % des PME de notre échantillon n'ont pas sollicité de crédit. De ce fait, seule une PME sur trois a eu accès à un financement bancaire.

**Figure 7.5. Sollicitation et obtention de crédit : réponses à la question « Avez-vous sollicité un crédit ? »**



En analysant ces résultats par taille d'entreprise, notons que seulement une petite entreprise sur trois (34 %) a accès à un financement bancaire, alors que la proportion atteint 53 % pour les moyennes entreprises, soit plus d'une entreprise sur deux.

Quant au processus de demande d'un prêt à la banque, pour les PME qui ont réussi à avoir le financement, 22,46 % évaluent l'expérience comme « mauvaise » et

7,74 % comme « très mauvaise », 36,93 % comme « neutre », 28,68 % comme « bonne », et seulement 4,19 % comme « très bonne ». Pour ceux qui ont vu leur demande refusée, les PME qualifient sans surprise l'expérience comme « mauvaise » à 48,29 % et « très mauvaise » à 35,56 %.

- En plus de penser que les grandes entreprises ne contribuent pas à leur développement, plus de 70 % des PME estiment que leurs rapports avec elles sont « inappropriés » ou « très inappropriés » (84,49 %).
- La proportion de PME qui considèrent que les conditions de paiement appliquées par les grandes entreprises leur sont « défavorables » ou « très défavorables » est très nettement supérieure à 70 % (96,19 %). Comme nous l'avons décrit précédemment, les grandes entreprises sont souvent un client important pour les PME. Cependant, ce client peut paradoxalement causer des difficultés aux PME, principalement en raison des délais de paiement. Même si les PME sont conscientes du risque de délai voire de retard des paiements, elles considèrent ces délais comme abusifs et particulièrement défavorables pour leurs activités quotidiennes.
- De nos jours, toute personne ou entreprise est pratiquement obligée d'utiliser les services d'une banque pour pouvoir assurer ses transactions financières car, sans compte bancaire, il est pratiquement impossible d'encaisser un salaire ou encore les paiements des clients. Les PME n'échappent pas à la règle : 86 % d'entre elles disposent d'un compte bancaire, tandis que 75 % de leurs dirigeants en utilisent également un. En comparant les résultats entre petites et moyennes entreprises, nous observons des différences sensibles ; d'une part, 72,21 % des petites entreprises disposent d'un compte bancaire, contre 93,58 % des moyennes ; d'autre part, 83,77 % des dirigeants de petites entreprises ont un compte bancaire personnel, contre 95,97 % dans les moyennes. Ces écarts peuvent s'expliquer par le fait que les moyennes entreprises ont souvent plus facilement accès au crédit bancaire et, pour cela, avoir un compte bancaire est une condition impérative. Pour les petites entreprises, et particulièrement pour les plus petites d'entre elles, le compte bancaire personnel du dirigeant est souvent utilisé, celui-ci pouvant ou voulant aussi privilégier les échanges en espèces. Quoi qu'il en soit, les dirigeants de PME chiliennes qui ont participé à cette enquête déclarent que leurs rapports avec les grandes entreprises et le

système bancaire du pays sont des facteurs qui freinent souvent leur croissance et leur développement. Il y a donc une grande opportunité de la part de ces acteurs économiques importants à reconsidérer leurs relations avec les PME davantage sous la forme d'un soutien ou d'un partenariat, permettant ainsi un développement intégré des chaînes de production.

### **7.2.3. Hypothèse de recherche 3**

Les PME déclarent que, en dépit d'une économie ouverte censée favoriser les échanges commerciaux, le modèle économique chilien rend difficile leur développement.

Pour contribuer à corroborer ou non l'hypothèse 3, nous avons analysé les questions suivantes :

3.1. Considérant la situation économique du Chili ces vingt dernières années, comment envisagez-vous l'avenir des PME ?

3.2. Dans quelle mesure, selon vous, l'État aide-t-il les PME dans leur croissance et leur développement ?

3.3. Que pensez-vous de l'impact des facteurs suivants sur votre PME ?

3.3.1. Facteurs politiques

3.3.2. Facteurs économiques

3.3.3. Facteurs sociaux.

#### **7.2.3.1. Hypothèse statistique 3.1**

**Question associée :** Considérant la situation économique du Chili ces vingt dernières années, comment envisagez-vous l'avenir des PME ?

**Hypothèse :** Considérant la situation économique du Chili ces vingt dernières années, la majorité des PME sont « optimistes » ou « très optimistes » quant à leur avenir.

- $X$  : Nombre de PME qui sont « optimistes » ou « très optimistes » quant à leur avenir.
- $n$  : Nombre total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane.

- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui sont « optimistes » ou « très optimistes » quant à leur avenir.

$X$	$n$	$\hat{p}$
750	1 549	0,4842

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,5 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,5$$

$Z \text{ calculé}$	-1,245
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = -1,245$ ) est inférieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous ne rejetons donc pas l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion de PME qui considèrent que la situation économique du Chili ces vingt dernières années les rend « optimistes » ou « très optimistes » quant à leur avenir est inférieure à 50 % (48,42 % précisément).

### 7.2.3.2. Hypothèse statistique 3.2

**Question associée :** Dans quelle mesure, selon vous, l'État aide-t-il les PME dans leur croissance et leur développement ?

**Hypothèse :** La majorité des PME estiment que l'aide de l'État à leur croissance et à leur développement est « très fréquente » ou « fréquente ».

- $X$  : Nombre de PME qui estiment que l'aide de l'État à leur croissance et à leur développement est « très fréquente » ou « fréquente ».
- $n$  : Nombre total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane.
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui estiment que l'aide de l'État à leur croissance et à leur développement est « très fréquente » ou « fréquente ».

$X$	$n$	$\hat{p}$
282	1 525	0,1849

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,5 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,5$$

$Z \text{ calculé}$	-24,609
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = -24,609$ ) est inférieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous ne rejetons donc pas l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion de PME qui estiment que l'aide de l'État à leur croissance et à leur développement est « très fréquente » ou « fréquente » est inférieure à 50 % (18,49 % précisément).

### 7.2.3.3. Hypothèse statistique 3.3

**Question associée :** Que pensez-vous de l'impact des facteurs suivants sur votre PME : « Facteurs politiques » ; « Facteurs économiques » ; « Facteurs sociaux ».

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME interrogées ont une opinion « négative » ou « très négative » de l'impact des facteurs politiques, économiques et sociaux sur leur entreprise.

- $X_1$  : Nombre de PME qui ont une opinion « négative » ou « très négative » de l'impact des facteurs politiques sur leur entreprise.
- $X_2$  : Nombre de PME qui ont une opinion « négative » ou « très négative » de l'impact des facteurs économiques sur leur entreprise.
- $X_3$  : Nombre de PME qui ont une opinion « négative » ou « très négative » de l'impact des facteurs sociaux sur leur entreprise.
- $n_i$  : Nombre total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane.
- $\hat{p}_i = X_i/n_i$  : Proportion de PME qui ont une opinion « négative » ou « très négative » de l'impact de ces facteurs.



<i>X</i>	<i>n</i>	$\hat{p}$
<b><math>X_1 = 1341</math></b>	$n_1 = 1459$	$\hat{p}_1 = 0,9191$
<b><math>X_2 = 1258</math></b>	$n_2 = 1718$	$\hat{p}_2 = 0,7322$
<b><math>X_3 = 640</math></b>	$n_3 = 1234$	$\hat{p}_3 = 0,5186$

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

<i>Z calculé 1</i>	18,264
<i>Z calculé 2</i>	2,917
<i>Z calculé 3</i>	-13,902
<b><math>Z_{1-\alpha}</math></b>	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), et en comparant les statistiques de contraste (*Z calculé*) avec la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), nous obtenons les résultats suivants :

- La proportion de PME qui ont une opinion « négative » ou « très négative » de l'impact des facteurs politiques sur leur entreprise est supérieure à 70 % (91,91 % précisément).
- La proportion de PME qui ont une opinion « négative » ou « très négative » de l'impact des facteurs économiques sur leur entreprise est supérieure à 70 % (73,22 % précisément).
- La proportion de PME qui ont une opinion « négative » ou « très négative » de l'impact des facteurs sociaux sur leur entreprise est inférieure à 70 % (51,86 % précisément).

#### 7.2.3.4. Conclusions de l'analyse 3

Les hypothèses statistiques et l'analyse des résultats nous permettent de tirer les conclusions suivantes :

- La proportion de PME qui, considérant la situation économique du Chili ces vingt dernières années, sont « optimistes » ou « très optimistes » quant à leur avenir est inférieure à 50 % (48,42 % précisément).

- La proportion de PME qui estiment que l'aide de l'État à leur croissance et à leur développement est « très fréquente » ou « fréquente » est très inférieure à 50 % (18,49 % précisément).

Pour que les PME puissent évoluer dans un climat d'affaires dynamique et propice à leur développement, il faut considérer l'ensemble des facteurs politiques, économiques et sociaux. Malheureusement, plus de 70 % des PME ont une opinion « négative » ou « très négative » de l'impact qu'exercent sur elles, les facteurs politiques (91,91 %) et économiques (73,22 %). La perception est différente pour les facteurs sociaux (51,86 %), même si elle reste globalement négative. Nous pouvons souligner que les petites comme les moyennes entreprises montrent des résultats semblables.

De ces résultats, nous pouvons conclure qu'il existe une opinion négative très généralisée de la part des dirigeants de PME quant à l'impact des facteurs politiques et économiques sur leur entreprise et leur développement. Ces deux facteurs, reflets du modèle économique chilien actuel, sont donc fortement remis en question et critiqués par les dirigeants de PME. Même si près de la moitié des personnes qui ont répondu à l'enquête restent « optimistes » ou « très optimistes » quant à leur avenir, l'autre moitié déclare une vive préoccupation quant au futur de leur entreprise.

Les dirigeants classent ainsi les facteurs les plus importants qui ont eu une grande influence sur le développement des PME ces dix dernières années : 1) la croissance, 2) le développement, 3) l'impact des grandes entreprises, 4) les politiques de soutien de la part de l'État, et 5) les efforts fournis par les dirigeants et les travailleurs de la PME.

D'après les dirigeants de PME, l'État doit donner une place prioritaire aux politiques qui favorisent la croissance et la productivité : les dirigeants de PME sont conscients de l'importance des différentes politiques de soutien que l'État doit mettre en place. Mais ils pensent que l'État devrait centrer son action, d'après les résultats de notre enquête, suivant l'ordre de priorité suivant : 1) augmenter la productivité des PME (19,21 %), 2) faciliter l'accès au crédit dans de bonnes conditions (15,55 %), 3) promouvoir l'innovation au sein des PME (14,49 %), 4) améliorer la formation dans les PME (14,11 %), 5) promouvoir le développement des travailleurs et leur niveau d'engagement (12,57 %), 6) informer les PME des différentes réformes susceptibles de les concerner (12,25 %), et 7) leur faciliter l'accès à l'exportation (11,82 %).

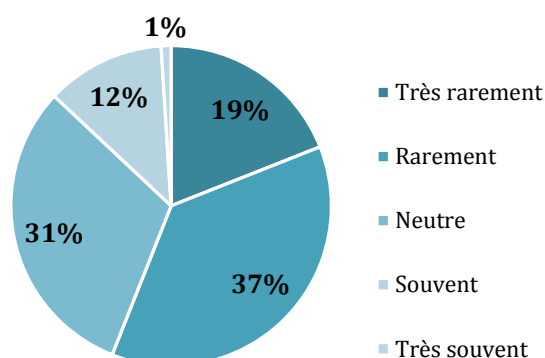
**Tableau 7.4. Soutien de l'État et priorités selon les PME**

Réponses	Nombre de dirigeants ayant donné cette réponse	Pourcentage	Classement
Augmenter la productivité des PME	671	19,21 %	1
Faciliter l'accès au crédit dans de bonnes conditions	543	15,55 %	2
Promouvoir l'innovation au sein des PME	506	14,49 %	3
Améliorer la formation dans les PME	493	14,11 %	4
Promouvoir le développement des travailleurs et leur niveau d'engagement	439	12,57 %	5
Informar les PME des différentes réformes susceptibles de les impacter	428	12,25 %	6
Faciliter l'accès aux exportations pour les PME	413	11,82 %	7

Il est intéressant de remarquer que les petites comme les moyennes entreprises considèrent que la priorité numéro 1 pour les politiques développées par l'État devrait être d'« augmenter la productivité » des PME. À l'opposé, « faciliter l'accès aux exportations pour les PME » n'est pas majoritairement considéré comme une priorité, ce qui pourrait expliquer la faible participation des PME chiliennes dans les activités d'exportation, ce que nous avons maintes fois souligné.

Les dirigeants de PME perçoivent peu le soutien de l'État censé favoriser leur croissance et leur développement. Comme nous l'avons observé dans le chapitre III, depuis le retour à la démocratie dans les années 1990, de nombreuses politiques publiques ont été mises en place en faveur des PME, par exemple en termes de financement, d'exportation, etc. Malgré cela, 56 % des dirigeants de PME qui ont participé à l'enquête pensent que l'État ne leur apporte pas ou peu de soutien pour favoriser leur croissance et leur développement : 37 % répondent « rarement » et 19 % « très rarement » ; un dirigeant de PME sur trois garde une posture « neutre » à ce sujet. Un nombre très minoritaire de dirigeants de PME (13 %, dont 12 % « souvent » et 1 % « très souvent ») se sentent soutenus par l'État en faveur de leur croissance et de leur développement, une opinion quasi identique dans les petites et moyennes entreprises.

**Figure 7.6. Perception du soutien de l'État**

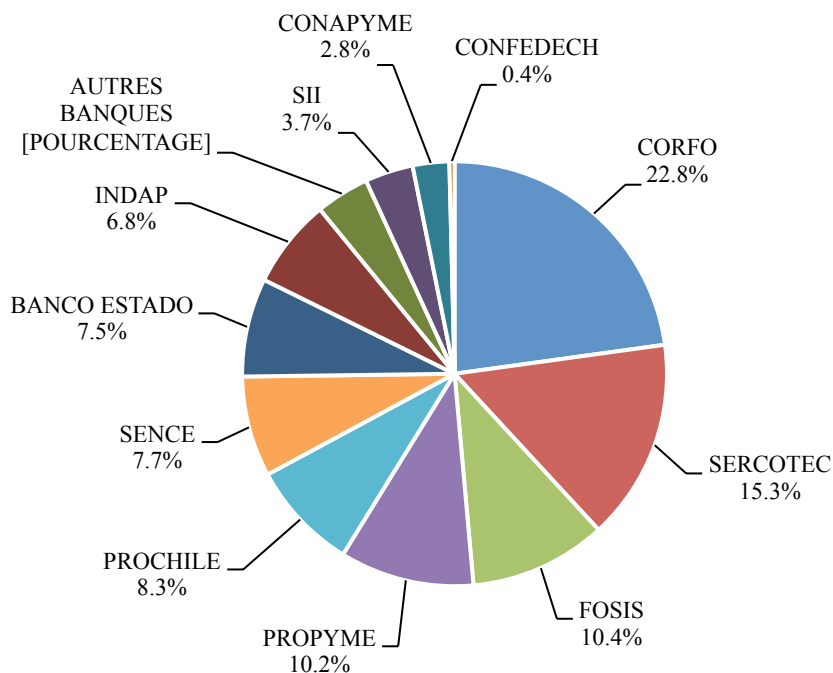


Par ailleurs, un de nos objectifs spécifiques de recherche<sup>11</sup> était d'identifier « les principales institutions avec lesquelles les PME ont des relations et lesquelles de ces institutions semblent les plus valorisées par les PME ». S'il est vrai que l'État et le modèle économique qu'il privilégie sont particulièrement importants pour les dirigeants de PME, de nombreuses institutions gravitent autour de cet écosystème et jouent aussi un rôle dans leur développement.

Lors des entretiens avec les dirigeants de PME, nous avons pu établir la liste de ces principales institutions, que nous avons ensuite intégrée à l'Enquête Nationale PME. Voici les principaux résultats à la question « Quelles sont les cinq institutions qui soutiennent le plus les PME ? » :

<sup>11</sup> Objectifs présentés dans le chapitre IV, section 4.1.3.2, Objectifs spécifiques.

**Figure 7.7. Perception des institutions qui soutiennent le plus les PME**



Les PME déclarent que les cinq institutions qui les soutiennent le plus sont la Corfo, Sercotec, Fosis, Propyme et Prochile. Viennent ensuite le Sence, Banco Estado et l'Indap.

#### **7.2.4. Hypothèse de recherche 4**

Les stratégies et les pratiques d'innovation sont perçues par les PME comme des éléments qui permettent de faire face et de transformer les conditions antérieurement décrites.

Pour contribuer à corroborer ou non l'hypothèse 4, les questions et affirmations suivantes seront analysées :

4.1. Dans quelle mesure votre PME a-t-elle innové dans les catégories suivantes ? Utilisez une échelle de 1 à 5, 1 s'il n'y a aucune innovation et 5 s'il y en a beaucoup :

4.1.1. Produits

4.1.2. Services

4.1.3. Modèles commerciaux.

4.2. En ce qui concerne le soutien que reçoivent les PME pour innover, diriez-vous qu'il est... ? (1 s'il est peu fréquent et 5 s'il est très fréquent)

4.3. Selon vous, la présence de l'innovation dans les PME au Chili est... (1 si elle est peu fréquente et 5 si elle est très fréquente)

4.4. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : les pratiques d'innovation des PME les aident à devenir protagonistes du développement du Chili ?

4.5. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : il est nécessaire que les PME intègrent des processus d'innovation pour pouvoir subsister ?

4.6. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : les politiques publiques pour soutenir l'innovation dans les PME sont-elles adéquates ?

4.7. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : les PME qui n'innovent pas n'avancent pas ?

4.8. Avec laquelle de ces deux affirmations êtes-vous le plus d'accord ?

a) Les PME ne peuvent résoudre leurs problèmes qu'en innovant.

b) L'innovation, en fait, ne résout pas les problèmes des PME, leurs limitations sont ailleurs.

#### 7.2.4.1. Hypothèse statistique 4.1

**Question associée :** Dans quelle mesure votre PME a-t-elle innové dans les catégories suivantes ? Utilisez une échelle de 1 à 5, 1 s'il n'y a aucune innovation et 5 s'il y en a beaucoup, pour les catégories suivantes : « Produits », « Services », « Modèles commerciaux ».

**Hypothèse :** La majorité des PME a innové – notes 4 ou 5 dans les catégories « Produits », « Services » et « Modèles commerciaux ».

- $X_1$  : Nombre de PME qui répondent avec une note de 4 ou 5 pour l'innovation en termes de produits.
- $X_2$  : Nombre de PME qui répondent avec une note de 4 ou 5 pour l'innovation en termes de services.
- $X_3$  : Nombre de PME qui répondent avec une note de 4 ou 5 pour l'innovation en termes de modèles commerciaux.
- $n_i$  : Total des PME qui répondent à la question moins la réponse médiane.
- $\hat{p}_i = X_i/n_i$  : Proportion de PME qui répondent avec une note de 4 ou 5 pour l'innovation dans les trois différentes catégories.

$X$	$n$	$\hat{p}$
$X_1 = 963$	$n_1 = 1\,716$	$\hat{p}_1 = 0,5612$
$X_2 = 1\,259$	$n_2 = 2\,034$	$\hat{p}_2 = 0,6190$
$X_3 = 914$	$n_3 = 1\,864$	$\hat{p}_3 = 0,4903$

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,5 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,5$$

$Z \text{ calculé } 1$	5,069
$Z \text{ calculé } 2$	10,732
$Z \text{ calculé } 3$	-0,834
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), et en comparant les statistiques de contraste ( $Z \text{ calculé}$ ) avec la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), nous aboutissons aux résultats suivants :

- La proportion de PME qui répondent avec une note de 4 ou 5 pour l'innovation en termes de produits est supérieure à 50 % (56,12 % précisément).
- La proportion de PME qui répondent avec une note de 4 ou 5 pour l'innovation en termes de services est supérieure à 50 % (61,9 % précisément).
- La proportion de PME qui répondent avec une note de 4 ou 5 pour l'innovation en termes de modèles commerciaux est inférieure à 50 % (49,03 % précisément).

#### 7.2.4.2. Hypothèse statistique 4.2

**Question associée :** En ce qui concerne le soutien que reçoivent les PME pour innover, diriez-vous qu'il est... ? (1 s'il est peu fréquent et 5 s'il est très fréquent)

**Hypothèse :** Plus de 50 % des PME interrogées pensent que le soutien qu'elles reçoivent pour innover est « rare » ou « peu fréquent ».

- $X$  : Nombre de PME qui pensent que le soutien qu'elles reçoivent pour innover est « rare » ou « peu fréquent ».
- $n$  : Nombre total de PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane.
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui pensent que le soutien qu'elles reçoivent pour innover est « rare » ou « peu fréquent ».

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 319	2 207	0,5976

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,5 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,5$$

$Z \text{ calculé}$	9,174
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = 9,174$ ) est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous rejetons donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion des PME qui pensent que le soutien qu'elles reçoivent pour innover est « rare » ou « peu fréquent » est supérieure à 50 % (59,76 % précisément).

#### 7.2.4.3. Hypothèse statistique 4.3

**Question associée :** Selon vous, la présence de l'innovation dans les PME au Chili est... (1 si elle est peu fréquente et 5 si elle est très fréquente)

**Hypothèse :** La majorité des PME pensent que l'innovation dans les PME au Chili est « très fréquente » ou « fréquente ».

- $X$  : Nombre de PME qui pensent que l'innovation dans les PME au Chili est « très fréquente » ou « fréquente ».
- $n$  : Total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane.
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui pensent que l'innovation dans les PME au Chili est « très fréquente » ou « fréquente ».

$X$	$n$	$\hat{p}$
381	2 215	0,1720

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,5 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,5$$

$Z \text{ calculé}$	-30,873
$Z_{1-\alpha}$	1,645



En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z_{calculé} = -30,873$ ) est inférieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), nous ne rejetons donc pas l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion de PME qui pensent que l'innovation dans les PME au Chili est « très fréquente » ou « fréquente » est inférieure à 50 % (17,2 % précisément).

#### 7.2.4.4. Hypothèse statistique 4.4

**Question associée :** Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : les pratiques d'innovation des PME les aident à devenir des protagonistes du développement du Chili.

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que les pratiques d'innovation des PME les aident à devenir des protagonistes du développement du Chili.

- $X$  : Nombre de PME qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que les pratiques d'innovation des PME les aident à devenir des protagonistes du développement du Chili.
- $n$  : Nombre total des PME qui répondent à la question moins, la réponse médiane « ni d'accord ni en désaccord » et la réponse « je ne sais pas ».
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que les pratiques d'innovation des PME les aident à devenir des protagonistes du développement du Chili.

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 544	1 827	0,8451

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

$Z_{calculé}$	13,534
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z_{calculé} = 13,534$ ) est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous rejetons donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion de PME qui sont « d'accord » ou

« tout à fait d'accord » avec le fait que les pratiques d'innovation des PME les aident à devenir des protagonistes du développement du Chili est nettement supérieure à 70 % (84,51 % précisément).

#### 7.2.4.5. Hypothèse statistique 4.5

**Question associée :** Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : il est nécessaire que les PME intègrent des processus d'innovation pour pouvoir subsister.

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait qu'il est nécessaire que les PME intègrent des processus d'innovation pour pouvoir subsister.

- $X$  : Nombre de PME qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait qu'il est nécessaire que les PME intègrent des processus d'innovation pour pouvoir subsister.
- $n$  : Total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane « ni d'accord ni en désaccord » et la réponse « je ne sais pas ».
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait qu'il est nécessaire que les PME intègrent des processus d'innovation pour pouvoir subsister.

$X$	$n$	$\hat{p}$
2 006	2 100	0,9552

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

$Z \text{ calculé}$	25,524
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = 25,524$ , est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous rejetons donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion de PME qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait qu'il est nécessaire que les PME intègrent des

processus d'innovation pour pouvoir subsister est supérieure à 70 % (95,52 % précisément).

#### 7.2.4.6. Hypothèse statistique 4.6

**Question associée :** Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : les politiques publiques pour soutenir l'innovation dans les PME sont adéquates.

**Hypothèse :** La majorité des PME sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que les politiques publiques pour soutenir l'innovation dans les PME sont adéquates.

- $X$  : Nombre de PME qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que les politiques publiques pour soutenir l'innovation dans les PME sont adéquates.
- $n$  : Total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane « ni d'accord ni en désaccord » et la réponse « je ne sais pas ».
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que les politiques publiques pour soutenir l'innovation dans les PME sont adéquates.

$X$	$n$	$\hat{p}$
286	1 676	0,1706

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,5 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,5$$

$Z \text{ calculé}$	-26,967
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = -26,967$ ) est inférieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous ne rejetons donc pas l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion de PME qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que les politiques publiques au Chili sont adéquates pour aider les PME à innover est nettement inférieure à 50 % (17,06 % précisément).

#### 7.2.4.7. Hypothèse statistique 4.7

**Question associée :** Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : les PME qui n'innovent pas n'avancent pas.

**Hypothèse :** Plus de 70 % des PME sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec l'affirmation selon laquelle les PME qui n'innovent pas n'avancent pas.

- $X$  : Nombre de PME qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec l'affirmation selon laquelle les PME qui n'innovent pas n'avancent pas.
- $n$  : Total des PME qui répondent à la question, moins la réponse médiane « ni d'accord ni en désaccord » et la réponse « je ne sais pas ».
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec l'affirmation selon laquelle les PME qui n'innovent pas n'avancent pas.

$X$	$n$	$\hat{p}$
1 729	1 912	0,9043

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,7 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,7$$

$Z \text{ calculé}$	19,493
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = 19,493$ ) est supérieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous rejetons donc l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion de PME qui sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec l'affirmation selon laquelle les PME qui n'innovent pas n'avancent pas est nettement supérieure à 70 % (90,43 % précisément).

#### 7.2.4.8. Hypothèse statistique 4.8

**Question associée :** Avec laquelle de ces deux affirmations êtes-vous le plus d'accord ?

- a) Les PME ne peuvent résoudre leurs problèmes qu'en innovant.
- b) L'innovation, en fait, ne résout pas les problèmes des PME, leurs limitations sont ailleurs.

**Hypothèse :** La majorité des PME sont « d'accord » avec l'affirmation : les PME ne peuvent résoudre leurs problèmes qu'en innovant.

- $X$  : Nombre de PME qui sont « d'accord » avec cette affirmation.
- $n$  : Total des PME qui répondent à la question.
- $\hat{p} = X/n$  : Proportion de PME qui sont « d'accord » avec cette affirmation.

$X$	$n$	$\hat{p}$
733	2 217	0,3306

$$H_0 : \hat{p} \leq 0,5 \text{ versus } H_1 : \hat{p} > 0,5$$

$Z \text{ calculé}$	-15,950
$Z_{1-\alpha}$	1,645

En utilisant un seuil de signification de 5 % ( $\alpha = 0,05$ ), l'hypothèse ( $Z \text{ calculé} = -15,950$ ) est inférieure à la valeur critique ( $Z_{1-\alpha} = 1,645$ ), et nous ne rejetons donc pas l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), concluant que la proportion de PME qui sont « d'accord » avec le fait qu'elles ne peuvent résoudre leurs problèmes qu'en innovant est nettement inférieure à 50 % (33,06 % précisément).

#### 7.2.4.9. Conclusions de l'analyse 4

Les hypothèses statistiques et l'analyse des résultats nous permettent de tirer les conclusions suivantes :

- Plus de 50 % des PME interrogées indiquent qu'elles ont innové dans les catégories « Produits » (56,1 %) et « Services » (61,9 %). Cependant, elles sont 49 % à l'avoir fait dans la catégorie « Modèles commerciaux ».
- La majorité des PME pensent que le soutien qu'elles reçoivent du pays pour innover est « rare » ou « peu fréquent » (59,8 %).
- Moins de 50 % des PME sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que les politiques publiques pour appuyer l'innovation des PME au Chili sont adéquates (17,1 %).

- En plus du peu de soutien du pays en matière d'innovation, moins de 50 % des PME pensent que l'innovation est fréquente pour elles (17,2 %). Ce paradoxe est intéressant car, bien que l'innovation soit considérée comme importante, seulement 17 % des entreprises affirment que l'innovation est « fréquente » ou « très fréquente » au sein des PME.
- Plus de 70 % des PME sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » avec les affirmations suivantes :
  1. Les pratiques d'innovation des PME les aident à se transformer en protagonistes du développement du Chili (84,5 %).
  2. Les PME intègrent des processus d'innovation pour subsister (95,5 %).
  3. Les PME qui n'innovent pas n'avancent pas (90,4 %).

Ces pourcentages élevés témoignent de l'importance accordée à l'innovation au sein des PME.

Ainsi, les dirigeants sont conscients que les pratiques d'innovation sont un élément-clé de leur transformation et doivent les aider à devenir protagonistes du développement. Ces mêmes dirigeants déclarent aussi qu'il est impératif pour les PME d'intégrer des processus d'innovation pour pouvoir subsister. Enfin, il ressort des réponses à l'enquête que « tout le monde sait » que stagne la PME qui n'innove pas. Mais, pour pouvoir intégrer des pratiques et des processus d'innovation au sein de la PME, celles-ci doivent avoir accès à des politiques publiques adéquates. La majorité de ceux qui ont répondu affirme que les politiques publiques de soutien à l'innovation des PME ne sont pas les plus appropriées. Les petites et les moyennes entreprises présentent des résultats similaires.

Même si près de 85 % des dirigeants de PME reconnaissent que les pratiques d'innovation les aident à devenir des acteurs majeurs du développement, plus de 77 % d'entre eux pensent que l'innovation n'est pas le seul moyen de résoudre leurs problèmes et que les nombreuses limitations qui les affectent ne sont pas directement liées aux stratégies et aux pratiques d'innovation. D'autres facteurs essentiels, que nous avons déjà cités, entrent en jeu et doivent accompagner les transformations nécessaires à une réelle émergence des PME comme acteur social et économique de premier rang.

### 7.3. Quelques réflexions avant de conclure : l'avenir des PME au Chili, entre confiance et incertitude

Considérant la situation économique chilienne de ces vingt dernières années, plus d'un tiers des dirigeants de PME porte un regard plutôt pessimiste sur leur avenir (37 % d'entre eux, dont 28 % évoquent un « pessimisme » et 9 % « beaucoup de pessimisme »). Près d'un tiers est plutôt d'un avis neutre (29 % ne relatent « ni pessimisme, ni optimisme »). Le troisième tiers (34 %) se montre optimiste (31 % affichent un « optimisme » et 3 % « beaucoup d'optimisme »). Dans les petites entreprises, les réponses sont proches de celles de l'ensemble de l'échantillon : « beaucoup de pessimisme » pour 27 %, « pessimisme » pour 9 %, 29 % de « neutre », 32 % « avec optimisme » et pour 3 % « beaucoup d'optimisme ». 31 % des moyennes entreprises déclarent « beaucoup de pessimisme », 9 % du « pessimisme », 31 % sont « neutres », 26 % répondent « avec optimisme » et 3 % « beaucoup d'optimisme ».

Les difficultés d'accès au financement sont perçues comme l'une des contraintes majeures pour devenir les protagonistes du développement économique et social au Chili. Les principaux freins déclarés par les dirigeants, par nombre de mentions, sont les suivants : la difficulté d'accès au financement, le manque de soutien, les impôts, la bureaucratie, la difficulté d'accès au développement, les politiques publiques, et le cadre réglementaire du gouvernement.

Lorsque nous avons demandé aux dirigeants de PME chiliennes de classer par ordre d'importance les difficultés auxquelles ils doivent faire face (de 1 à 8), ils les ont ordonnées de la manière suivante :

1. le financement, pour développer des projets ou bien financer une partie de leur activité quotidienne ;
2. le paiement tardif des clients, sans doute un élément qui peut parfois forcer une entreprise à mettre la clé sous la porte ou à s'endetter pour faire face aux dépenses courantes ;
3. l'accès à des programmes publics de soutien, souvent difficile malgré le fait que les PME soient considérées comme importantes, voire nécessaire à l'économie nationale ;
4. le niveau des ventes, car, étant donné la complexité de l'accès au crédit, les PME doivent financer leurs projets ou bien régler des dettes à partir des marges obtenues sur les ventes. Les dirigeants de PME sont souvent conscients qu'ils ne peuvent bénéficier d'économies d'échelle comme les grandes entreprises,

- nationales ou internationales, et que cela affecte grandement leur compétitivité ;
5. la relation avec les grandes entreprises, principalement les conditions de paiement (prix, délais) et les relations asymétriques qu'elles entretiennent souvent avec leurs fournisseurs PME ;
  6. l'accès à l'innovation, véritable parcours du combattant, risqué, ou bien réservé à d'autres... Même si la grande majorité des dirigeants de PME reconnaît l'importance d'innover, déclare même innover au sein de leur entreprise, l'innovation ne ressort pas comme un élément essentiel de la culture de la PME ;
  7. l'engagement des travailleurs, thème qui revient souvent dans le discours des dirigeants : comment motiver mes salariés ? Comment assurer un niveau d'engagement élevé au service des clients et du développement de l'entreprise ? Ces défis, propres à toutes les entreprises, sont souvent plus saillants dans les PME qui n'ont pas nécessairement de directeur ou de services des ressources humaines et dont les dirigeants n'ont pas nécessairement été formés au leadership ou à la gestion d'équipe. Le niveau d'engagement des travailleurs peut aussi affecter la rotation de l'emploi<sup>12</sup>, élément d'autant plus sensible quand les équipes sont petites et que le départ d'une ou deux personnes peut avoir des conséquences importantes sur la dynamique de l'entreprise. Enfin, les dirigeants de PME sont conscients de leur faible productivité ;
  8. la faible productivité et ses conséquences sur la performance générale de l'entreprise et sur sa continuité.

Les dirigeants ont classé ainsi les principaux facteurs de succès du développement des PME : 1) l'accès aux financements, 2) les bonnes relations avec les clients, 3) l'innovation, 4) le travail de qualité, 5) les employés formés, et 6) la stratégie commerciale pour dynamiser les ventes. Il est intéressant de constater que tous ces facteurs mentionnés dans l'enquête rejoignent les propos des dirigeants de PME que nous avons eu l'opportunité d'interviewer lors de notre analyse qualitative.

Au cours des pages suivantes, nous présenterons dans la conclusion générale une synthèse de l'ensemble de ces résultats pour répondre à nos objectifs de recherche et tenter de corroborer nos hypothèses initiales.

---

<sup>12</sup> La rotation de l'emploi est aussi appelée « renouvellement du personnel » ou *turn over* en anglais.

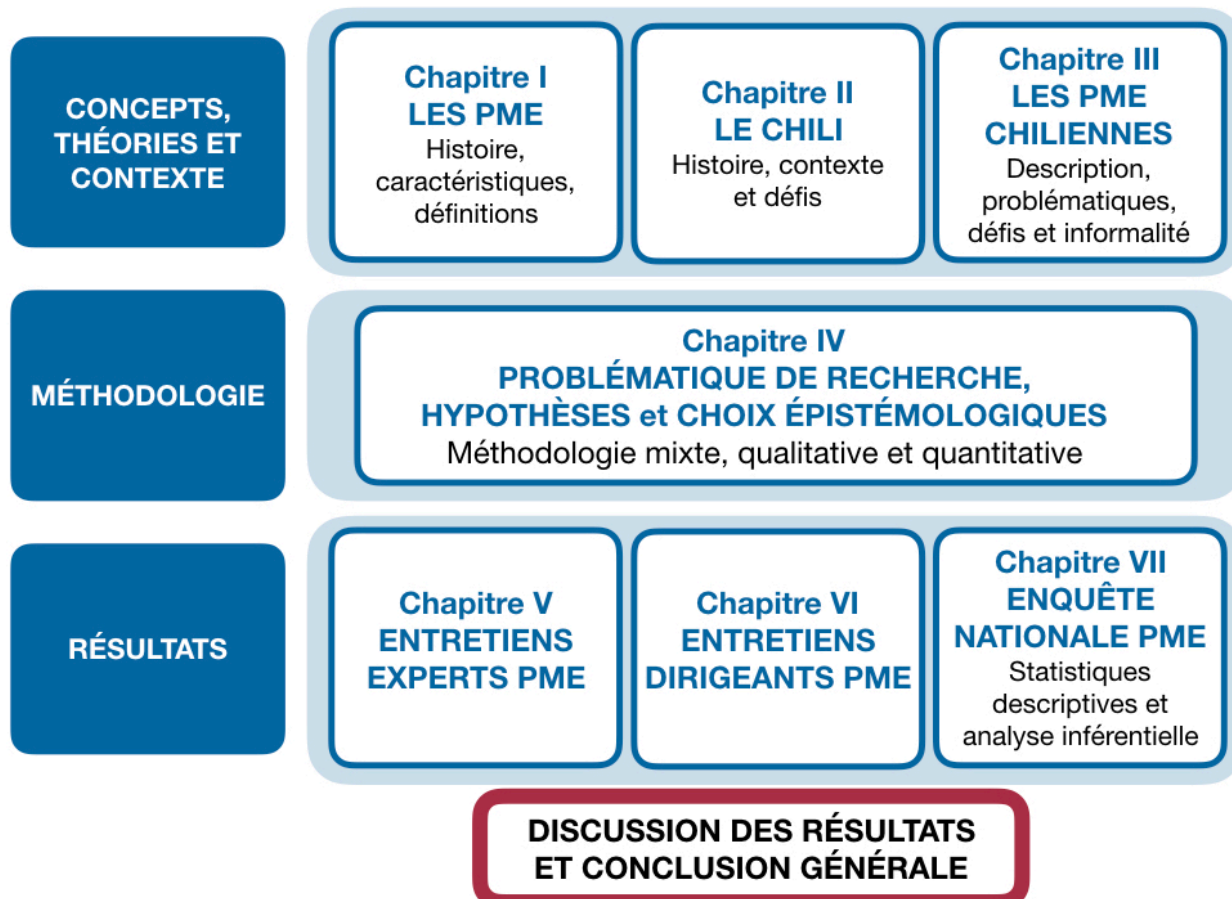




# Discussion des résultats et conclusion générale

---

## INTRODUCTION GÉNÉRALE





## Discussion des résultats et conclusion générale

---

La conclusion générale de cette recherche nous donne l'opportunité de revenir sur les objectifs initiaux qui ont guidé notre démarche dès ses débuts ainsi que sur nos hypothèses. Elle nous permet aussi de présenter les principales contributions de cette thèse et les implications que les résultats obtenus pourraient avoir, dans le cadre de recommandations et propositions aux PME, pour les organismes publics ou associatifs en charge de les aider.

Nous présenterons également quelques limites conceptuelles et méthodologiques qu'il nous semble important de détailler afin de pouvoir tirer des enseignements critiques de l'ensemble du processus de recherche. Les résultats de cette étude nous ouvrent ainsi des perspectives d'investigations futures que nous présenterons en fin de ce bilan.

Cette conclusion contient cinq parties que nous allons présenter succinctement.

Dans les parties A, B et C, nous répondrons à la question suivante : quels sont les principaux apports de cette thèse ? Si nous sommes conscient du fait que notre contribution réelle reste modeste, cette recherche ouvre cependant des pistes de réflexion qui nous paraissent essentielles non seulement pour les PME chiliennes et leurs dirigeants, mais aussi pour l'ensemble de la société chilienne, en attente d'un modèle économique et de développement plus juste et plus durable ; un modèle où les PME et les micro-entreprises auraient une vraie place, et où elles ne se sentiraient pas oubliées ni délaissées. Cet *otro modelo*<sup>1</sup>, pour reprendre le titre d'un ouvrage collectif d'hommes politiques et d'économistes chiliens, reste à mieux définir, à construire et à mettre en place pour, nous le souhaitons, une « économie du bien commun<sup>2</sup> » qui profiterait à tous.

Nous nous concentrerons tout d'abord, dans la partie A, sur les quatre hypothèses présentées dans l'introduction et au chapitre IV. À l'aide d'un tableau, que

---

<sup>1</sup> « L'autre modèle ». Atria, Larraín, Benavente, Couso et Joignant (2013). *El otro modelo. Del orden neoliberal al régimen de lo público*. Debate, Santiago de Chile.

<sup>2</sup> Titre du livre de l'économiste Jean Tirole et Prix Nobel d'économie 2014 (Puf, 2018).

nous avons voulu synthétique, nous intégrerons quelques références clés issues de la littérature académique et des données statistiques, ainsi que les principales réflexions et apports des experts et des dirigeants de PME.

Dans la partie B, nous reviendrons sur notre question de recherche. Rappelons que celle-ci consistait à déterminer « quels facteurs, selon les PME, expliquent le fait que, étant pourtant considérées comme des acteurs importants dans l'activité nationale, elles ne parviennent pas réellement à devenir l'un des protagonistes du développement économique et social du Chili ». Là aussi, à partir de la présentation et de l'analyse du discours et des réponses des experts et des dirigeants de PME, nous avons tenté de répondre à cette question. Ainsi, nous exposerons de manière schématique les principaux facteurs et problématiques qui affectent les PME chiliennes et présenterons un concept que nous avons développé sous le vocable « ProtAgonie » de la PME. Cette partie, qui va au-delà de nos quatre hypothèses initiales, a été nourrie par la somme des entretiens et des réponses aux questions posées aux experts et dirigeants, les regards croisés permettant alors de mieux comprendre la nature des multiples interactions qui donnent vie au quotidien des PME. C'est pourquoi, dans la présentation des résultats, nous avons d'abord, dans la partie A, corroboré nos hypothèses de manière à fonder la réponse à la problématique générale de cette recherche.

Ainsi, dans la partie C, nous décrivons l'apport conceptuel de notre travail. Il apparaît que l'originalité de notre recherche a pu se déployer grâce à une méthodologie spécifique adaptée à cet objet complexe qu'est la PME. Grâce à la triangulation et aux méthodes mixtes, qualitatives et quantitatives, nous avons pu, par ces différentes grilles d'analyse, appréhender notre sujet d'étude.

Dans la partie D, nous aborderons les difficultés rencontrées et les limites de ce travail d'investigation – qui, par ailleurs, ont toujours été source d'apprentissage et de volonté de dépassement. Certaines de ces difficultés ont plutôt été d'ordre personnel, alors que d'autres sont directement liées au type de sujet d'étude – les PME – et à l'échelle du terrain choisis – l'ensemble d'un pays, le Chili.

Enfin, dans la partie E, nous ouvrirons des perspectives futures pour approfondir ou étendre la présente recherche. Conscient des difficultés rencontrées, mais aussi fort de nos apprentissages et de la construction d'un réseau de relations au Chili, nous souhaitons en effet poursuivre le travail de terrain. Durant les cinq années qu'a duré cette étude, nous avons pu tisser des liens avec de nombreuses personnes, partenaires,

étudiants universitaires ou membres des gouvernements successifs. Ce capital relationnel sera sans aucun doute une excellente base pour prolonger des travaux de recherche sur les PME et leur contribution au développement du pays. Précisons que cette recherche et les travaux futurs que nous souhaitons réaliser en Amérique latine s'inscrivent dans une dynamique générale, qui inclut les problématiques des PME latino-américaines, contribuant ainsi à nourrir les réflexions sur l'économie du développement à une échelle plus large.

## A. Hypothèses et problématique de recherche : discussion des résultats

Pour présenter et commenter les résultats de notre recherche, nous avons privilégié « l'accumulation des indices » (Martin<sup>3</sup>, 2017) en optant pour un tableau synthétique qui regroupe l'essentiel de la bibliographie, des données officielles, des discours des experts et des dirigeants de PME, ainsi que des résultats de l'Enquête Nationale PME. Le tableau suivant, A1, que nous avons nommé le « Tableau des hypothèses », adhère à la philosophie propre aux méthodologies mixtes qui tend à observer et à étudier le même sujet avec des prismes différents et complémentaires.

**Hypothèse 1.** Depuis leur naissance, leur croissance puis leur formalisation en tant que secteur économique, les PME chiliennes perçoivent qu'elles n'ont pas encore pu se consolider comme acteurs clés de la croissance et du développement économique et social du pays, et ce principalement à cause des cadres normatifs et économiques auxquels elles ont fait face depuis leur fondation.

---

<sup>3</sup> Olivier Martin est sociologue et statisticien, professeur à l'université Paris Descartes et directeur du CERLIS, Centre de recherche sur les liens sociaux (CNRS).

Études sur les PME	Données	Experts	Dirigeants	Enquête Nationale PME
<p>- Aterido <i>et al.</i> (2011) suggèrent que le cadre réglementaire augmente à mesure que la taille de l'entreprise augmente, ce qui dissuade les entreprises de croître.</p> <p>- Gonzales Rocha (2012) suggère que des cadres réglementaires excessifs et coûteux, ainsi qu'un système judiciaire et administratif inefficace, constituent un coût qui bloque l'activité et la croissance des PME.</p> <p>- Akinboade et Kinpack (2012) observent que les PME perçoivent la réglementation fiscale comme un fardeau, qui s'alourdit encore si l'on ajoute les règlements municipaux qu'elles sont tenues d'appliquer.</p> <p>- Olawale et Garwe (2010) et Zaridis et Mousiolis (2014) suggèrent que les caractéristiques de</p>	<p>- Historiquement, le modèle de développement chilien est pro-grandes entreprises.</p> <p>- Les PME chiliennes représentent 23,98 % du total des entreprises du pays et près de 40 % des emplois formels mais ne réalisent que 12,95 % des ventes nationales et ne contribuent qu'à hauteur de 11 % au PIB (SII, 2016).</p> <p>- Le Chili, malgré de bons résultats macro-économiques, se classe au 56<sup>e</sup> rang (sur 190 pays) de l'indice « Doing Business » 2019 pour la création d'entreprises.</p> <p>- Il y a cinq ans, il fallait souvent trois mois, voire plus,</p>	<p>- Le fait que les PME n'aient pas pu se consolider comme acteurs clés de la croissance, plus que de s'expliquer par des réglementations et des normes, est interprété comme le manque de capacité et de potentiel des PME, étant donné leur faible productivité, leur insuffisante économie d'échelle et leur faible niveau d'innovation. Des éléments qui, d'après eux, s'expliquent par le manque d'ambition et par la crainte de prise de risque des patrons.</p> <p>- Plus récemment, certains éléments révèlent un changement de mentalité, et en particulier le passage d'une culture</p>	<p>- Les réglementations imposées par l'État mettent plutôt des bâtons dans les roues des PME, elles rendent difficile la bonne marche de leurs activités.</p> <p>- Une PME déclarée (formelle) a de nombreuses responsabilités et contraintes.</p> <p>- S'il existe des financements publics pour développer de nouvelles activités ou saisir de nouvelles opportunités, la perception est que l'État ne soutient qu'un petit groupe d'entreprises privilégiées.</p> <p>- Les PME sont plus susceptibles d'être contrôlées, auditées et sanctionnées pour des fautes fiscales,</p>	<p>- 78 % des dirigeants de PME pensent qu'elles ont un rôle de protagoniste dans le développement du pays et 73 % déclarent que l'apport des PME à leur secteur économique et au développement de leur région est élevé ou très élevé.</p> <p>- Cependant, près de 93 % déclarent que leur contribution au développement du pays n'est pas prise en compte, et seulement 43,4 % affirment que les conditions actuelles leur permettent de contribuer au développement du pays.</p> <p>- Près de 59 % reconnaissent qu'elles ont bénéficié de la</p>

Études sur les PME	Données	Experts	Dirigeants	Enquête Nationale PME
<p>l'entrepreneur/gestionnaire (formation, expérience, motivation, engagement, contacts) sont essentielles pour le succès de la PME. Naturellement, en fonction du dirigeant, le cadre normatif et économique sera perçu et vécu différemment.</p>	<p>pour créer une entreprise au Chili et plus d'une quinzaine de procédures. (Aujourd'hui, il faut environ 7 procédures, 5,5 jours. La moyenne des pays de l'OCDE est de 4,9 procédures, 8,5 jours.)</p>	<p>traditionnelle peu propice à la création d'entreprise à une culture qui aspire désormais à l'entrepreneuriat. Mais cette tendance reste encore à développer.</p>	<p>environnementales et sociales, que les grandes entreprises qui possèdent des structures, des avocats et des consultants, voire parfois des passe-droits, leur permettant de limiter les sanctions.</p>	<p>croissance de l'économie chilienne ces vingt dernières années, mais seulement 22 % d'entre elles sont d'accord sur le fait que le modèle économique chilien actuel favorise leur développement.</p>



## Conclusions de l'hypothèse 1

Si les experts reconnaissent effectivement que les PME n'ont pas encore pu se consolider comme des acteurs clés de la croissance et du développement économique et social du pays, leurs avis diffèrent quant aux raisons principales pouvant l'expliquer. Pour eux, le frein majeur se trouve dans les limitations inhérentes à la nature des PME et, par ailleurs, aux difficultés propres à leurs dirigeants.

Concernant la nature des PME, ils soulignent les problèmes de productivité et d'économie d'échelle. Ce point de vue est également fréquent dans les travaux portant sur les PME : le cadre réglementaire se durcit à mesure que la taille de l'entreprise augmente, ce qui dissuade de nombreuses entreprises de croître. Quant aux difficultés liées aux dirigeants, elles concernent leur résistance à prendre des risques, à s'autoriser à être plus ambitieux et à oser innover. Naturellement, ces paramètres se traduisent par moins d'opportunités d'affaires, un manque de compétitivité, des produits à faible valeur ajoutée et des difficultés pour trouver des financements. En ce sens, selon les experts, les PME pourraient être des acteurs clés de la croissance et du développement économique, mais ne le sont pas encore.

Est pointé par ailleurs le manque d'intérêt des dirigeants pour l'exportation ou l'internationalisation. Olawale et Garwe (2010) entre autres, confirme l'importance de la dimension personnelle du dirigeant et son influence sur la conduite et la croissance de l'entreprise. Toutefois, notons une nuance dans l'appréciation des experts, qui constatent une évolution dans les modes de pensée et d'action des dirigeants, qui tendent aujourd'hui davantage vers l'entrepreneuriat et le développement actif de l'entreprise.

Face à l'opinion des experts, les dirigeants interviewés et ceux qui ont répondu à l'Enquête Nationale PME corroborent, eux, l'hypothèse selon laquelle les cadres normatifs et économiques tendent à limiter activement le développement de leur PME.

Les dirigeants affirment que les PME sont des protagonistes au niveau du pays, des régions et des secteurs dans lesquels elles se trouvent, mais ils déclarent souffrir d'un profond manque de reconnaissance. Presque unanimement, ils déplorent que leur contribution ne soit pas prise en compte. Les PME se sentent souvent oubliées et reléguées au second plan, derrière les grandes entreprises. Ils soulignent que le modèle chilien historique est pro-grandes entreprises. Cet héritage provoque une forme de ressentiment à cause d'un modèle économique et de cadres normatifs qui n'évoluent que trop peu dans le rapport de considération des PME vis-à-vis des grandes entreprises.

Les dirigeants de PME attendent des pouvoirs publics des efforts supplémentaires en matière de réglementation pour réduire les procédures administratives inutiles ou redondantes, afin de dégager du temps et de gagner en efficacité administrative. Nous retrouvons là un point souligné par Akinboade et Kinpack (2012) qui parlaient de « fardeau ». Il y a donc convergence sur la nécessité d'alléger ces procédures administratives et de revoir le cadre fiscal dans lequel les PME évoluent. En outre, cela pourrait inciter la transition des PME informelles vers la formalité, et une reconnaissance officielle de leur existence et de leur poids dans l'économie nationale.

78 % des dirigeants de PME pensent que leur entreprise a un rôle de protagoniste dans le développement du pays et 73 % déclarent que l'apport des PME à leur secteur économique et au développement de leur région est élevé ou très élevé. Au vu de ces résultats, peut-on valider l'hypothèse 1 ?

Compte tenu de tous les éléments présentés, nous pouvons conclure que l'hypothèse 1 est corroborée puisque les dirigeants de PME chiliennes perçoivent que, bien qu'ils se sentent protagonistes, ils n'ont pas encore pu consolider leur entreprise comme un acteur clé de la croissance et du développement économique et que, pour eux, les cadres normatifs et économiques représentent des freins qui rendent difficile leur contribution.

La validation de notre hypothèse conforte l'analyse faite par l'enquête et classement « Enterprise surveys » qui avait placé en tête de son classement le cadre normatif comme frein pour les PME chiliennes (voir chapitre I, tableau 1.2). Par ailleurs, il nous semble important de souligner le modèle historique de développement au Chili, principalement pro-grandes entreprises. Ce modèle, très souvent dénoncé par les chefs d'entreprise, semble aussi contribuer à expliquer que les PME ne représentent que 11 % du PIB chilien<sup>4</sup>.

**Hypothèse 2 :** Dans leur grande majorité, les PME chiliennes perçoivent que les conditions de concentration économique, leur relation avec les grandes entreprises et le système bancaire chilien sont des facteurs qui rendent difficile leur croissance.

---

<sup>4</sup> En Allemagne, le poids des PME (selon les catégories d'entreprises utilisées) est estimé entre 25 et 33 % du PIB, soit environ 10 % de plus qu'en France ou au Royaume-Uni.

Études sur les PME	Données	Experts	Dirigeants	Enquête Nationale PME
<p>- Le financement reste l'un des principaux enjeux pour le développement des PME (Levratto, 1996 ; Beck et Demirguc-Kunt, 2006 ; Olawale et Garwe 2010 ; Diban et Riquelme, 2015 ; Ferraro, 2011 ; Coad et Tamvada, 2012 ; Wang, 2016).</p> <p>- Les PME sont des entreprises fragiles dans leur environnement dont la continuité sur le marché n'est jamais garantie (Torrès, 1999 ; Gonzalez Rocha, 2012).</p> <p>- Les PME sont souvent contrôlées financièrement par de grandes entreprises, principalement par le biais de la sous-traitance (Delattre,</p>	<p>- En 2015, 44 % des PME se financent avec des ressources propres.</p> <p>- En 2017, le délai moyen de paiement aux PME est de 56 jours. Historiquement, de nombreuses PME sont payées à 90 ou 120 jours.</p> <p>- En 2015, 23 % des PME sont en retard de paiement, principalement avec les grandes entreprises.</p> <p>- 85 % de la richesse produite au Chili en 2015 est concentrée dans 1,54 % des entreprises (14 172).</p> <p>- Quelques exemples de cette concentration économique : 3 banques contrôlent près de 63 % des activités bancaires au Chili (Santander, 24 %, Banco de Chile, 23 %</p>	<p>- La banque applique des politiques de crédit qui sont souvent perçues comme un obstacle pour les PME, ce qui semble compréhensible pour les experts, car la prise de risque n'est pas la priorité de la banque.</p> <p>- Les relations PME/grandes entreprises sont effectivement parmi les principaux problèmes que les PME rencontrent, mais elles représentent aussi une occasion de contribuer à la croissance du pays quand elles fonctionnent : il faut donc parvenir à les améliorer</p>	<p>- Lorsqu'une PME intervient comme fournisseur d'une grande entreprise, qui impose des paiements différés et souvent ne respecte pas les termes accordés, la PME se heurte à des situations difficiles. L'interdiction du factoring imposée par certaines grandes entreprises rend encore plus ardue cette situation.</p> <p>- Les grandes entreprises abusent souvent de leur position dominante, rendant ainsi quasi impossible le jeu de la concurrence.</p> <p>- Les PME ont besoin de la banque pour obtenir des crédits, mais leur relation est souvent source de tensions et de difficultés.</p>	<p>- Plus de 92 % des dirigeants de PME affirment que les grandes entreprises (y compris le <i>retail</i>) ne contribuent pas à leur développement et ne les soutiennent pas du tout ou très peu.</p> <p>- Plus de 84 % des dirigeants de PME considèrent que la relation entre leur PME et les grandes entreprises (y compris le <i>retail</i>) est inappropriée ou très inappropriée.</p> <p>- 96 % considèrent que les conditions de paiement que les grandes entreprises appliquent sont défavorables ou très défavorables.</p> <p>- 85 % des dirigeants de PME estiment que les banques ne soutiennent pas leur</p>

Études sur les PME	Données	Experts	Dirigeants	Enquête Nationale PME
<p>1982 ; Lecler, 1995 ; St-Jean et LeBel, 2010 ; BPI France, 2015).</p> <p>- Les relations banques-entreprises sont présentées comme étant la source d'un pouvoir de monopole exercé par les banques sur leurs clients fidèles (Omri et Bellouma, 2008).</p> <p>- Les conditions de crédit ne sont pas adaptées à la complexité des PME et les banques ne sont pas prêtes à servir les PME de l'an 2000 (Saint-Pierre et Allepôt, 1998). L'accès au financement est l'un des facteurs qui entravent le plus l'activité des PME : « Il est évident que les difficultés de</p>	<p>et BCI, 16 %), 3 entreprises de téléphonie ont 90 % du marché, 3 supermarchés réalisent 85 % de la facturation totale, 3 pharmacies, 90 %, et un distributeur d'essence, 67 % à lui seul, et deux autres, les 33 % restants. Une seule brasserie (bière et boissons) concentre 90 % du marché. Seuls 5 groupes économiques concentrent 47 % de ce qui est négocié à la Bourse de commerce de Santiago. 4 familles représentent à elles seules 12,5 % du PIB du Chili. - 300 grandes entreprises représentent 90 % du total de la valeur des exportations.</p>	<p>drastiquement.</p>	<p>- Les banques sont souvent considérées comme un obstacle, du fait des exigences et des conditions de l'accès au crédit, qui permettrait pourtant aux PME de résoudre leurs problèmes de liquidité et de pouvoir investir.</p> <p>- Le monde bancaire est perçu comme un « mal nécessaire » et semble plutôt orienté vers d'autres clients, en particulier les grandes entreprises et les particuliers (exception faite de BancoEstado, la banque de l'État).</p> <p>- En 2010, seulement 13 % des crédits commerciaux sont allés aux micro-entreprises et aux PME (près de 800 000 unités dans le pays) alors que 2 000 grandes</p>	<p>développement et n'y contribuent pas du tout ou très peu.</p>

Études sur les PME	Données	Experts	Dirigeants	Enquête Nationale PME
<p>financement résultent généralement des raisons suivantes :</p> <p>(1) taux d'intérêt élevé ; (2) procédures de demande complexes ;</p> <p>(3) exigences de garantie élevées ;</p> <p>(4) perception des PME que la demande ne serait pas approuvée ;</p> <p>(5) paiements informels » (Wang, 2016, p. 174).</p>			<p>entreprises en absorbent 70 %.</p>	

## Conclusions de l'hypothèse 2

Les données montrent qu'il existe indiscutablement une forte concentration économique dans le secteur bancaire chilien et qu'un groupe restreint de grandes entreprises à la prépondérance sur l'ensemble de l'économie du pays.

Ces relations asymétriques ne sont pas récentes, elles font partie de l'histoire du Chili, mais elles restent toujours d'actualité. Nos entretiens qualitatifs ainsi que l'Enquête Nationale PME montrent que, effectivement, les dirigeants de PME perçoivent et vivent cette situation comme étant inappropriée et pensent que cela rend difficile leur croissance et notamment l'accès au crédit<sup>5</sup>.

Ce phénomène de concentration extrême de la richesse entre les mains de quelques entreprises contribue, selon les dirigeants de PME, à alimenter le mécontentement envers les grandes entreprises et les banques. Les données de l'Enquête sont claires : presque toutes les PME interrogées (96 %) considèrent que les grandes entreprises pratiquent des conditions de paiement défavorables ou très défavorables pour elles, une situation qui met en danger la PME, souvent obligée de s'endetter pour faire face à ses obligations. Dans ce contexte, l'opinion des dirigeants de PME (92 %) est que les grandes entreprises ne contribuent pas à leur développement.

Quant aux banques, les dirigeants expriment clairement leur ressentiment en soulignant qu'elles fixent des conditions difficiles pour accorder l'accès au crédit et que les taux sont souvent très élevés. En un mot, elles ne jouent pas suffisamment leur rôle de moteur de l'économie nationale pour les PME. L'enquête montre que 85 % des PME considèrent que les banques les soutiennent peu ou très peu dans leur développement. En outre, les commissions et les intérêts souvent perçus comme abusifs et mettant en danger la situation financière déjà fragile de nombreuses PME. Il y a une forte attente des dirigeants de PME envers les pouvoirs publics de manière à ce qu'ils veillent à une meilleure régulation du marché et, ainsi, à mieux protéger leurs entreprises.

Compte tenu des nombreuses données et déclarations présentées, nous pouvons conclure que l'hypothèse 2 est corroborée puisqu'il existe une perception claire de la part des dirigeants de PME que les conditions de concentration économique, leur

---

<sup>5</sup> Une publication récente de Arcuri et Levratto (2018), concernant les PME italiennes et faisant allusion à cette problématique en termes généraux, souligne par ailleurs que « le développement financier local est particulièrement important pour les petites entreprises, qui éprouvent traditionnellement de grandes difficultés à accéder au crédit... ».

relation avec les grandes entreprises et le système bancaire chilien sont des facteurs qui rendent souvent difficile leur croissance.

Il nous semble que cette hypothèse et cette problématique devraient se situer au cœur des réflexions sur le développement des PME au Chili car, sans une évolution réelle de ce modèle oligarchique de concentration économique, peu de mesures réglementaires ou politiques pourraient apporter de vraies différences au niveau du développement des PME. Notons que récemment, au premier trimestre 2019, le gouvernement a voté une loi très attendue par les PME, la loi de « paiement des factures à 30 jours » qui oblige les entreprises qui reçoivent des factures pour produits ou services rendus à payer ces factures dans un délai de trente jours. Cette loi sera appliquée de manière progressive, avec un délai de 60 jours pour 2019 et 2020, puis trente jours à partir de 2021.

Cette loi a été saluée comme une victoire par les PME, car elle les protège face aux abus de certaines grandes entreprises ou autres clients et elle prend en compte leurs difficultés de financement et de trésorerie dues, selon leurs dirigeants, au manque de soutien des banques. Cette situation est connue et soulignée depuis longtemps par les observateurs chiliens et internationaux, et elle est même considérée comme naturelle par certains acteurs, ce qui est caractéristique d'une culture. Cela met d'autant plus en avant les difficultés d'un vrai changement, car il s'agira alors d'un changement culturel qui s'opérera soit à travers une crise, soit par une prise de conscience longue et progressive de l'importance et du rôle des PME sur l'ensemble de l'économie. Par ailleurs, nous pouvons nous interroger sur le fait que beaucoup de personnes perçoivent le manque de soutien des banques comme une fatalité alors que, de toute évidence, ce modèle est aussi inhibiteur d'une partie importante du développement économique et social du Chili.

**Hypothèse 3 :** Les PME déclarent que, en dépit d'une économie ouverte censée favoriser les échanges commerciaux, le modèle économique chilien rend difficile leur développement.

Études sur les PME	Données	Experts	Dirigeants	Enquête Nationale PME
<p>- Le niveau de concurrence sur le marché affecte la croissance et le développement des PME (Olawale et Garwe 2010 ; Irjayanti et Mulyono Azis (2012) ; Uchegbulam <i>et al.</i> (2015) ; Wang, 2016).</p> <p>- L'entrée de nouvelles entreprises sur le marché accroît la concurrence, exerçant une pression pour être plus efficace face à l'émergence de nouveaux concurrents (Carree et Thurik, 2010 ; Olawale et Garwe 2010 ; Doran <i>et al.</i>, 2016).</p>	<p>- Seulement 2 % des PME chiliennes exportent alors que le Chili a conclu 26 accords commerciaux avec 70 pays représentant 63 % de la population mondiale et 86,3 % du PIB mondial, potentiellement plus de 4 milliards de clients (Direcon, 2019<sup>6</sup>).</p> <p>- Malgré le nombre important de ces accords commerciaux au niveau international, les estimations de la croissance économique du Chili pour le futur sont modestes (moins de 2,7 % en 2020) et tendent à diminuer avec le temps</p>	<p>- Les PME évoluent aujourd'hui dans un contexte de concurrence globale et, au-delà du fait qu'elles décident ou non de devenir internationales, elles sont au cœur de cette concurrence.</p> <p>- Pour faire face à cette concurrence globale, les PME doivent être plus productives. Même chose pour l'innovation et l'utilisation de nouvelles technologies. Trop peu de PME sont prêtes pour profiter de l'économie ouverte du Chili.</p>	<p>- Les dirigeants de PME, préoccupés par la survie de leur entreprise, ont conscience de vivre dans un monde de forte concurrence, non seulement face aux autres PME offrant des services similaires, mais aussi face aux grandes entreprises qui, en fait, représentent une concurrence beaucoup plus complexe à gérer. La préoccupation est aussi très grande face à des géants comme Amazon ou Alibaba qui, forts des accords commerciaux existants au Chili, bénéficient de facilités pour vendre sur le marché local.</p>	<p>- Seulement 22,15 % des dirigeants de PME sont « tout à fait d'accord » ou « d'accord » sur le fait que le modèle économique chilien actuel favorise le développement des PME et seulement 48 % des dirigeants de PME considèrent que la situation économique du Chili ces vingt dernières années les rend « optimistes » ou « très optimistes » quant à leur avenir.</p> <p>- Seulement 18 % estiment que l'aide de l'État à leur croissance et développement est « très fréquent » ou « fréquent ».</p>

<sup>6</sup> Données du Minecon Chili, Direcon (Direction générale des relations économiques internationales), <https://www.direcon.gob.cl/certificacion-de-origen/acuerdos-comerciales/> (consulté le 14 avril 2019)



Études sur les PME	Données	Experts	Dirigeants	Enquête Nationale PME
	(OCDE.data, 2018).		<p>- Les PME sont aujourd'hui confrontées à un marché où il faut écouter et bien connaître les clients pour offrir un produit ou un service différent. C'est cette différence qui peut permettre aux PME de subsister dans un contexte de plus en plus compétitif et complexe.</p>	<p>- Près de 92 % ont une opinion négative de l'impact des facteurs politiques sur leur entreprise, 73 % ont une opinion négative de l'impact des facteurs économiques sur leur entreprise.</p>

### Conclusions de l'hypothèse 3

Depuis plusieurs décennies, les divers gouvernements chiliens ont œuvré à l'élaboration et à la signature de nombreux accords et traités commerciaux avec la majorité des grandes puissances du monde, favorisant ainsi une économie ouverte censée être bénéfique pour l'ensemble du pays. Paradoxalement, la perception des PME à ce sujet n'est pas aussi positive ou optimiste qu'on pourrait le penser.

Malgré le fait que l'économie du Chili soit reconnue sur le plan international comme une économie solide, souvent citée en exemple pour son modèle de développement, seulement 22 % des dirigeants de PME reconnaissent que ce modèle<sup>7</sup> leur est favorable. De même, seulement 48 % d'entre eux se déclarent optimistes ou très optimistes quant à leur avenir, soulignant par ailleurs l'insuffisance de l'aide de l'État à leur croissance et estimant que les facteurs politiques ont le plus souvent une influence négative sur les PME (92 %). Notons qu'un seul dirigeant de PME sur cinq estime que l'État a souvent contribué à la croissance et au développement de son entreprise. Ainsi, quatre dirigeants de PME sur cinq se sentent probablement négligés par les pouvoirs publics. Cela devrait inciter les autorités et les institutions officielles à évaluer leurs politiques de soutien aux PME en termes de structure, de contenu, de stratégie de mise en œuvre et de suivi. Enfin, 73 % des dirigeants des PME ont une opinion négative des facteurs économiques, dont l'économie ouverte, qui sont perçus comme des freins au développement de leur entreprise.

Cette perception, issue de l'analyse quantitative, ressort bien de nos entretiens avec les dirigeants. Ces derniers soulignent le contexte de plus en plus compétitif, une concurrence non seulement des autres PME, mais aussi des grandes entreprises, qui leur semble plus complexe à gérer. Pour eux, l'issue reste l'adaptation par la différenciation.

Les experts remarquent eux aussi l'importance de la concurrence, favorisée par l'économie ouverte. Cette concurrence est surtout liée aux importations, car le déficit des exportations des PME crée un vrai déséquilibre de la balance commerciale liée aux services et produits qui touchent les PME. Il semble donc y avoir une économie ouverte en défaveur des PME chiliennes. Pour inverser cette tendance, selon les experts, il est

---

<sup>7</sup> À ce sujet, Guillermo Larraín (2014, p. 46) souligne que « les performances économiques du Chili sont impressionnantes non seulement par rapport à celles de nos voisins, mais aussi par rapport à notre passé, n'est-ce pas là une raison d'en être fier ? Évidemment, mais en pensant à l'avenir, trois problèmes connexes persistent qui ont montré une grande persistance : (a) une forte inégalité dans la distribution des revenus, (b) une stagnation de la productivité et (c) une forte dépendance de notre panier d'exportation avec un petit nombre de produits, notamment de produits issus de l'activité minière ».

nécessaire, pour ces PME, d'augmenter leur productivité, l'innovation et l'usage de nouvelles technologies. Rappelons que cette analyse est cohérente et renforce ce que les experts avaient souligné dans la problématique de l'hypothèse 1 (productivité, innovation, économie d'échelle entre autres). En conclusion, pour les experts, les PME chiliennes ne sont pas encore prêtes pour bénéficier des effets positifs de l'économie ouverte. Cela est dramatiquement confirmé par le fait que seules 2 % d'entre elles exportent.

En prolongeant les conclusions de l'hypothèse 1 dans ce contexte d'économie ouverte, peu de PME chiliennes osent entrer sur les marchés étrangers, une décision qui, à long terme, semble contre-productive. Tant la littérature scientifique que les experts en la matière soulignent que l'expérience du marché international devrait leur permettre de développer de nouvelles compétences, favoriser leur capacité d'innovation, accroître leur productivité, entre autres éléments indispensables pour leur consolidation et leur croissance.

À la lumière des éléments ici présentés, nous pouvons conclure que l'hypothèse 3 est corroborée : effectivement, les PME déclarent que, en dépit d'une économie ouverte censée favoriser les échanges commerciaux, le modèle économique chilien rend difficile leur développement.

**Hypothèse 4 :** Les stratégies et les pratiques d'innovation sont perçues par les PME comme des éléments qui permettent de faire face et de transformer les conditions antérieurement décrites.

Études sur les PME	Données	Experts	Dirigeants	Enquête Nationale PME
<p>- Selon Dini et Stumpo (2011), l'innovation favorise l'augmentation de la productivité et de la compétitivité, permettant ainsi de s'orienter vers des activités à plus haute valeur ajoutée.</p> <p>- Geay (2007) note qu'il faut « libérer la croissance des PME par l'innovation ».</p> <p>- Van Auken et al. (2008) constatent que l'innovation (en matière de produits, de processus ou de gestion) a une influence positive sur la performance des PME dans les industries de haute et de basse technologie.</p> <p>- Zaridis (2009) souligne que l'innovation et le développement de</p>	<p>- Près de 9 entreprises sur 10 ne sont engagées ni dans la R&amp;D ni dans d'autres activités liées à l'innovation (ministère de l'Économie, Chili, 2017).</p> <p>- Parmi celles qui débutent des activités de R&amp;D, seulement 17,6 % des micro, 30,7 % des petites et 49,1 % des moyennes entreprises disposent des conditions correctes (installations et personnel qualifié) pour parvenir à faire de la R&amp;D.</p> <p>- Le Chili est le pays de l'OCDE (2016) qui investit le moins dans la R&amp;D, représentant seulement de 0,36 % du PIB (0,34 % en 2018), la moyenne</p>	<p>- La croissance et l'innovation sont deux concepts étroitement associés. L'innovation est perçue comme positive et nécessaire parce qu'elle permet de grandir.</p> <p>- Si l'innovation n'est pas nécessairement l'apanage des PME, elle constitue l'un de leurs principaux atouts pour se transformer en acteur clé du développement économique.</p> <p>- L'innovation n'est pas seulement liée à la recherche de nouveaux marchés ou produits, c'est aussi une activité qui doit transformer l'intérieur de l'entreprise, par exemple, l'innovation dans les processus, dans la gestion des</p>	<p>- Les dirigeants de PME reconnaissent l'importance de l'innovation. Cependant, celle-ci reste un concept fourre-tout, vague parfois, pouvant englober différentes actions telles que l'adaptation, le changement dans le type de produit ou service, l'incorporation de la technologie, la formation et l'apprentissage, et l'amélioration dans les processus productifs.</p> <p>- L'innovation apparaît comme complexe, surtout pour les PME qui évoluent dans des secteurs plus traditionnels, dans lesquels elles ne perçoivent pas clairement la manière</p>	<p>- Plus de 84 % sont d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que les pratiques d'innovation des PME les aident à devenir des protagonistes du développement du Chili, et 95 % sont d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait qu'il est nécessaire que les PME intègrent des processus d'innovation pour pouvoir subsister dans le temps. 90 % reconnaissent par ailleurs que « les PME qui n'innovent pas n'avancent pas ».</p> <p>- 56 % des dirigeants de PME déclarent avoir innové en termes de produits, près de 62 % en termes de services et 49 % en termes de modèles d'affaires, alors que seulement 17 % déclarent que</p>

Études sur les PME	Données	Experts	Dirigeants	Enquête Nationale PME
<p>nouveaux produits permettent aux PME d'acquérir un avantage concurrentiel efficace sur le marché.</p> <p>- Chesbrough (2003) note que la majorité des innovations échouent, mais que les entreprises qui n'innovent pas disparaissent.</p>	<p>des pays de l'OCDE étant de 2,34 %.</p> <p>Certains pays ont des taux plus élevés, par exemple les États-Unis (2,74 %) l'Allemagne (2,94 %) la Corée du sud (4,24 %) ou Israël (4,25 %) (données 2016).</p>	<p>ressources humaines ou dans la relation client.</p>	<p>d'innover.</p> <p>- Si les PME n'innovent pas, ce n'est pas par manque d'intérêt ou de volonté, c'est parce que « c'est difficile, coûteux, et souvent risqué ».</p>	<p>l'innovation dans les PME est très fréquente ou fréquente.</p> <p>- Près de 60 % des dirigeants de PME déclarent que le soutien qu'ils reçoivent pour innover est rare ou peu fréquent, et seulement 17 % affirment que les politiques publiques au Chili sont adéquates pour aider les PME à innover. Enfin, 67 % reconnaissent que « l'innovation [...] ne résout pas les problèmes des PME, leurs limitations sont ailleurs ».</p>

## Conclusions de l'hypothèse 4

Les chercheurs, comme les experts, soulignent que l'innovation permet une meilleure productivité, une augmentation de la compétitivité et de la valeur ajoutée, toutes choses nécessaires à la croissance. Par ailleurs, l'innovation et le développement de nouveaux produits permettent un « avantage concurrentiel » face aux autres entreprises. L'innovation concerne aussi les processus internes, par exemple la gestion des ressources humaines et la relation client. Pour les experts, l'innovation apparaît comme l'un des principaux atouts pour les PME. Cet atout leur donnerait la possibilité de se transformer en acteurs clés du développement du Chili.

Mais, pour les dirigeants que nous avons interrogés, l'innovation, bien que considérée comme importante, est un concept confus. Certains parlent de concept « fourre-tout ». L'innovation est associée à une complexité, particulièrement quand l'entreprise se trouve dans un secteur dit « traditionnel ». En effet, comment faire autrement, comment changer ce qui est l'essence de l'activité de la PME depuis ses débuts ? Si la pression du marché et de la concurrence invite à innover et à réaliser des changements au sein de l'entreprise, elle entre souvent en conflit avec une forme d'inertie, voire d'opposition, qui tendrait à maintenir les activités de la PME dans un relatif *statu quo*. Car à l'innovation est aussi associée la notion de risque. L'innovation est non seulement considérée comme difficile, mais aussi souvent coûteuse et risquée. Cette considération est d'ailleurs reprise par Henry Chesbrough (2003) qui souligne que « la majorité des innovations échouent, mais les entreprises qui n'innovent pas disparaissent ».

L'Enquête Nationale PME apporte des informations complémentaires. Tout d'abord, 84 % des dirigeants de PME interrogés sont d'accord sur le fait que l'innovation transforme les PME en protagonistes du développement du Chili. 95 % considèrent l'innovation comme nécessaire à leur entreprise, rejoignant ainsi l'opinion de Chesbrough. Cela permet de mieux comprendre le fait que 56 % des dirigeants estiment innover au niveau des produits, 62 % au niveau des services et 49 % dans les modèles d'affaires. Nous pourrions parler de perception endogène concernant leur propre entreprise, révélant l'importance qu'ils accordent à l'innovation. Toutefois, lorsqu'il s'agit de la perception exogène concernant l'ensemble des PME chiliennes, seulement 17 % des dirigeants déclarent que l'innovation dans les PME est fréquente ou très fréquente.

Cette vision est sans doute confortée par leur évaluation du rôle de l'État et des politiques publiques dans l'aide à l'innovation des PME. 60 % des dirigeants déclarent que le soutien qu'ils reçoivent pour innover est rare ou peu fréquent, et seulement 17 % affirment que les politiques publiques au Chili sont adéquates pour aider les PME à innover. Cette évaluation est cohérente avec les données officielles qui révèlent effectivement que 9 entreprises sur 10, dont les PME, n'innovent pas et n'investissent pas non plus dans la recherche et le développement. Ces données indiquent également que seulement 30 % des PME qui innovent disposent des conditions, des installations et du personnel qualifié nécessaires pour parvenir à faire de la recherche et du développement.

Cette faible part accordée à la R&D au sein des PME se retrouve également au niveau national, puisque le Chili n'y accorde que 0,36 % de son PIB. Ce chiffre de l'OCDE est à mettre en perspective avec la moyenne de l'ensemble des pays appartenant à cette organisation, 2,34 %. Soulignons que, au niveau de l'Amérique latine, le pays qui investit le plus en R&D est le Brésil avec 1,3 % de son PIB (Banque mondiale, data 2019, avec données 2015<sup>8</sup>).

À partir des nombreux éléments présentés pour l'hypothèse 4, nous pouvons conclure que celle-ci est corroborée, en partie seulement. Effectivement, si les stratégies et les pratiques d'innovation sont perçues par les dirigeants de PME comme des éléments permettant de faire face aux conditions précédemment décrites et de les transformer, ceux-ci reconnaissent aussi que l'innovation n'est pas la solution unique à leurs problèmes et que d'autres facteurs sont aussi à prendre en considération, comme le modèle économique chilien dans son ensemble, les cadres normatifs et la fiscalité, la concentration économique et le développement des compétences.

Cette validation partielle met en valeur le fait que le concept même d'innovation n'est pas suffisamment clair pour les dirigeants, alors qu'il semble l'être pour les experts. On peut dès lors s'interroger sur l'importance de la formation et de l'accompagnement, pour mieux percevoir, connaître et mettre en place de vraies stratégies et de réelles pratiques d'innovation.

Cette validation partielle révèle aussi la perception des risques liés à l'innovation ainsi que le déficit de mesures et de soutien de l'État aux PME dans leur processus d'innovation. Posons d'ailleurs la question : cette problématique de l'innovation au sein des PME ne traduit-elle pas aussi un déficit de dynamique collective à l'échelle du

---

<sup>8</sup> Banque mondiale,  
[https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=ZJ&year\\_high\\_desc=false](https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=ZJ&year_high_desc=false) /  
(consulté le 13 avril 2019).

pays<sup>9</sup> – l'État, soulignons-le à nouveau, n'investissant que 0,36 % du PIB dans la recherche et le développement ? Nous avons par ailleurs déjà souligné, dans les conclusions du chapitre II, le peu d'innovation du Chili à l'époque coloniale en comparaison de l'Europe ou des États-Unis naissants comme une caractéristique de l'héritage de ce modèle mis en place lors de la conquête espagnole.

Observons toutefois que certains signaux positifs semblent être émis par l'État chilien avec la création, en juillet 2018, du ministère de la Science, de la Technologie, de la Connaissance et de l'Innovation du Chili.

Dans la partie suivante, nous allons présenter et détailler un schéma qui s'est imposé de lui-même à l'issue des nombreux entretiens, rencontres et séminaires auxquels nous avons pu participer. Ce schéma représente un instantané d'une partie de l'écosystème PME ainsi que la somme des facteurs et des interactions qui lui donne vie au quotidien.

## **B. La « ProtAgonie » des PME : entre protagonisme<sup>10</sup> et agonie !**

Nous avons souligné à plusieurs reprises que le discours des pouvoirs publics et celui des experts mettent souvent en valeur les PME comme protagonistes du développement économique et de la croissance des pays (Audretsch et Thurik, 2001 ; Beck *et al.*, 2005 ; van Stel, 2005 ; Silivestru, 2013). Cependant, la perception et le vécu de nombreux dirigeants de PME chiliennes vont à l'encontre de ces propos officiels, créant ainsi un profond décalage, voire un malaise insidieux, omniprésent, qui rendent difficiles les activités de la PME ainsi que la vie, au sens propre comme au sens figuré, de ses dirigeants et de ses employés. Certains auteurs, notamment Fernando Cuevas Sottolichio (2003), n'hésitent pas à dénoncer ces difficultés permanentes qui conduisent trop souvent à « l'agonie de la PME », selon le titre de son livre éponyme qui retrace l'histoire douloureuse des PME chiliennes depuis une cinquantaine d'années. Ce paradoxe entre le discours officiel et les témoignages des dirigeants s'est fait de plus en

---

<sup>9</sup> Il convient de noter que le Chili, le Mexique et la Turquie, tous trois pays membres de l'OCDE, sont ceux où le nombre d'enregistrements de brevets est le plus faible au niveau national, et où le pourcentage de PME menant des activités de recherche et développement reste marginal.

<sup>10</sup> Le terme « protagonisme », issu du mot « protagoniste », est parfois utilisé en sociologie pour désigner la logique d'action et le rôle social des individus à grande échelle et entre eux. Il s'agit d'une logique d'interaction entre plusieurs personnes en société.



plus présent au fur et à mesure que nous avançons dans cette recherche, que nous rencontrons les voix des organismes gouvernementaux ou celles des patrons en quête d'une reconnaissance de leur souffrance et des difficultés vécues dans un cadre social souvent perçu comme anxiogène.

C'est donc dans ce contexte que nous proposons un néologisme, la « ProtAgonie », et que nous nous permettons une passerelle « étymo-logique ».

Quelle est donc la logique dans le fait d'évoquer la « ProtAgonie » des PME ? Quelles sont les problématiques épistémologiques sous-jacentes à cette question ?

C'est ce que nous allons tenter d'aborder dans cette partie qui souhaite resituer les PME chiliennes dans leur écosystème et mettre en valeur les principaux facteurs et les parties prenantes qui interagissent au quotidien avec les PME et qui, finalement, ont une influence importante sur leur contribution au développement du pays. Au-delà d'une simple alliance de mots, la « ProtAgonie » des PME résume en partie les défis et les problématiques majeurs auxquels ces entreprises doivent faire face.

Avant de présenter les différents éléments qui constituent l'écosystème PME, nous allons puiser dans l'étymologie les raisons pour lesquelles nous avons recours à ce néologisme. Le mot « protagoniste » est emprunté au grec ancien *prōtagōnistēs*, « celui qui a le rôle principal, le premier acteur ». Une partie de son origine est commune avec celle du mot « agonie », du grec *agōnia*, « lutte », lui-même issu du grec ancien *ἀγών*, *agon*, « combat », « jeu », « lutte », « compétition ». Ainsi, le mot protagoniste ne fait-il pas seulement référence au « rôle principal », mais aussi au « premier à combattre » (*prōtos* et *agōnizesthāri*).

Ce « premier acteur » qu'est, en théorie, la PME est souvent reléguée au second rôle, au deutéragoniste, celui qui, dans l'Antiquité, lors des tragédies grecques, n'était qu'un personnage secondaire, de moindre importance. Aujourd'hui, au cœur d'une tragédie moderne, la PME lutte, agonise parfois, en cherchant son meilleur rôle dans une pièce de théâtre dont l'issue reste incertaine. On parle parfois d'« euthanasie corporative », l'euthanasie étant l'acte de causer intentionnellement, et souvent à sa demande, la mort d'un de nos semblables qui souffre moralement ou physiquement. Dans ces circonstances, la souffrance patronale<sup>11</sup> est telle que les dirigeants et les employés de la PME sont à la fois acteurs et victimes de leur propre vécu. Cette souffrance, souvent silencieuse, au cœur d'une surdité sociale, parfois banalisée par le

---

<sup>11</sup> Voir à ce sujet le livre *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*, sous la direction d'Olivier Torrès (De Boeck Supérieur, 2017).

prétexte parfait de la « destruction créatrice » ou de la « main invisible du marché », n'en a pas moins un fort impact sur les pays et sur les milliers de familles victimes, emportées par une société fréquemment anthropophage<sup>12</sup>.

Reste à déterminer qui sont les agresseurs et comment favoriser un entrepreneuriat durable, condition nécessaire à la construction d'une société plus juste et plus humaine, une « économie du bien commun » ou encore, « l'économie du bonheur », qui donne son titre à l'ouvrage de Claudia Senik (2014)<sup>13</sup>.

Dans la figure suivante (B1), nous regroupons les principaux facteurs qui interviennent dans la dynamique et les problématiques des PME chiliennes. Notons que la plupart de ces facteurs peuvent être pathogènes ou salutogènes : pathogènes, c'est-à-dire causes de profondes difficultés, de problèmes pouvant mener selon les cas au stress, au burn-out, à la maladie, à la faillite ou, dans des situations extrêmes, à la mort ou au suicide ; salutogènes, au contraire, c'est-à-dire sources de développement, d'épanouissement, de bien-être et de bonheur.

Plus qu'une simple mode, la « gestion du bonheur » a tendance à se développer peu à peu au sein de nombreuses entreprises chiliennes. Par exemple, BancoEstado MicroEmpresas, la filiale de la Banque de l'État chilien dédiée aux microentreprises, a été pionnière au Chili et en Amérique latine en créant, dès 2011, la première Gerencia de Felicidad, le « département du bonheur ». Ce département a même remplacé complètement celui des ressources humaines de manière à pouvoir agir sur l'ensemble de l'entreprise avec des politiques et des programmes centrés sur le bien-être des employés et la qualité des relations au travail. Durant plusieurs années, cette entreprise a été numéro 1 ou 2 dans le classement réalisé par l'institut américain *Great Place to Work* qui, grâce à des audits et des enquêtes auprès des employés, détermine les meilleures entreprises en ce domaine. Un autre exemple particulièrement reconnu au Chili est celui de l'entreprise Transbank (secteur financier, chargé des transactions) qui, elle aussi, a été classée plusieurs fois numéro 1 par ce même institut, au Chili et en Amérique latine, et dont l'ancien directeur des ressources humaines, Patricio Millar Melossi, propose aujourd'hui un modèle de *felitrabajo*, « travail heureux », qui rencontre un succès croissant au Chili.

---

<sup>12</sup> Comme dans certains romans de fiction, une partie de notre société semble organisée de telle façon qu'elle empêche ses membres d'atteindre le bien-être et l'épanouissement. Ce type de lieu a un nom : la dystopie, une forme de contre-utopie qui mène au cauchemar.

<sup>13</sup> Claudia Senik est professeure à Paris Sorbonne Université et à l'École d'économie de Paris.

Les universités chiliennes s'ouvrent, quant à elles, à des recherches sur ce thème ainsi qu'à des formations centrées sur le bonheur au travail. Citons le cas de l'université Adolfo Ibañez, pionnière dans ce secteur avec la création du DFO (*Diplomado en felicidad organizacional*), l'équivalent d'un diplôme universitaire (DU) en gestion du bonheur dans les organisations. Cette formation a déjà permis à de nombreuses personnes d'accéder au poste de CHO (*Chief Happiness Officer*), au sein d'entreprises qui souhaitent être rentables et durables tout en prenant soin des conditions de travail afin de favoriser l'épanouissement et la productivité des employés.

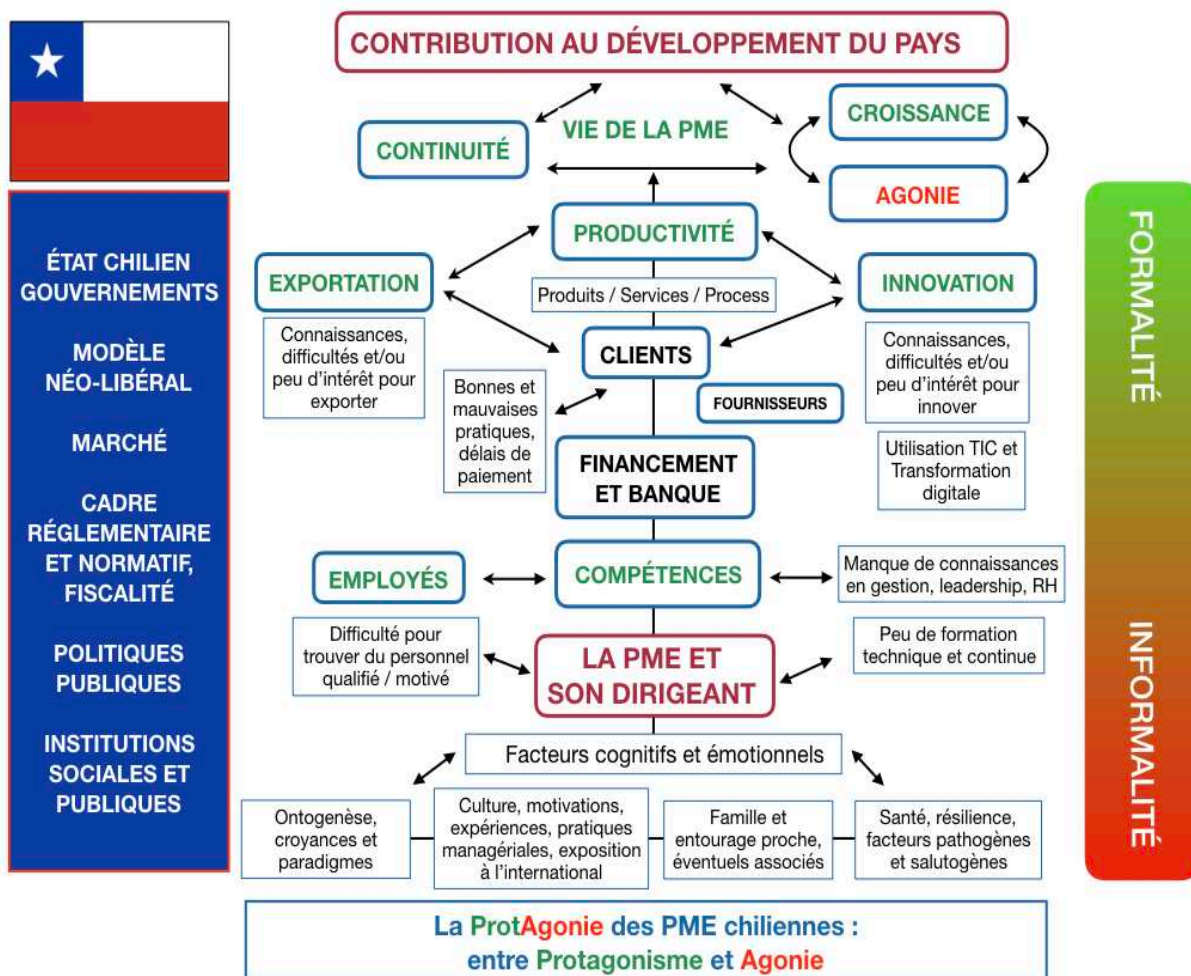
Ces trois exemples montrent l'intérêt grandissant au Chili pour une meilleure compréhension et un développement efficace de nouvelles formes de gestion et de management, qui peuvent concilier la rentabilité et l'efficacité avec le bien-être et la qualité des relations.

Cependant, si l'économie du bien commun ou la gestion du bonheur semblent encore lointaines pour la majorité des dirigeants de PME chiliennes, une série de facteurs peuvent néanmoins contribuer à un sentiment de réalisation personnelle permettant de transcender les difficultés rencontrées. Ces piliers de la résilience, ces facteurs salutogènes, comme l'optimisme et l'endurance, par exemple, sont de formidables ressorts qui permettent non seulement de faire face à l'adversité, mais aussi de la surmonter, de la dépasser, d'apprendre des épreuves pour en sortir grandi et plus fort. Ainsi, entreprendre serait bon pour la santé (Torrès, 2017) et pour la société !

Nous allons donc présenter dans la figure suivante l'ensemble de ces facteurs appartenant à l'écosystème PME.

Figure B1. La ProtAgonie des PME chiliennes.

Principaux facteurs et problématiques



Source : Élaboration de l'auteur à partir de ses entretiens avec les experts et les dirigeants PME, et des réponses à l'Enquête Nationale PME (2016-2019).

Cette figure reprend les principaux thèmes qui gravitent autour de l'entreprise.

a) La PME et son dirigeant

Lors des nombreux entretiens avec les patrons de PME, il a été maintes fois signifié que « la PME est son dirigeant et [que] le dirigeant est la PME ». Cette profonde identification est essentielle pour mieux comprendre le fonctionnement particulier de ces entreprises et le lien d'hyper-dépendance qui se noue entre le patron et la structure qu'il dirige. Le plus souvent, la PME est marquée par la présence et le rôle endogènes du dirigeant : « Il est toujours là, il fait tout ou de tout... ». Le dirigeant chilien n'échappe pas à l'affirmation selon laquelle « il n'y a pas plus d'entreprise sans

dirigeant que de dirigeant sans entreprise. Inutile de souligner à quel point l'entreprise est marquée par son dirigeant » (Doublet et de Rochebrune, 1996, p. 2). Cette affirmation s'impose avec d'autant plus de vigueur que la PME se présente comme une « ego-firme » (Plane et Torrès, 1998).

Dès lors, les facteurs cognitifs et émotionnels (FCE) revêtent une extrême importance, car ils conditionnent la santé, les choix stratégiques, la gestion quotidienne, et donc la dynamique et la continuité de l'entreprise. Par facteurs cognitifs, nous entendons principalement les capacités de percevoir, de prêter attention, de s'approprier des savoirs<sup>14</sup> et de les mémoriser, de comprendre, de raisonner et de traiter des informations, de produire des mouvements, de s'exprimer et de prendre des décisions (Fonrouge, 1999 ; Madeira Ramitos, 1999). Quant aux facteurs émotionnels, ils regroupent la capacité à identifier, exprimer, comprendre, réguler et utiliser nos émotions ainsi que celles des autres (Goleman, 1995). Notre rencontre avec Daniel Goleman, à Santiago du Chili en septembre 2008, dans le cadre d'une formation organisée par la *Harvard Business Review*, nous a permis d'approfondir ce que l'on appelle désormais l'« intelligence émotionnelle » et son influence majeure dans la prise de décision. Cet entretien nous a ouvert à une meilleure compréhension des émotions et de leur rôle dans les interactions quotidiennes qui se jouent au sein du monde de l'entreprise.

Notons que ces deux facteurs, cognitifs et émotionnels, sont intimement liés et ne sauraient être dissociés l'un de l'autre. Les émotions sont connectées aux fonctions cognitives car, comme le souligne António Damásio (2006) dans son ouvrage *L'erreur de Descartes*, « le raisonnement et la prise de décision ne peuvent pas se faire sans les émotions ».

Les FCE se nourrissent de quatre principaux piliers avec lesquels ils interagissent en permanence :

- L'ontogenèse : si, en physiologie, l'ontogenèse représente le développement biologique de l'individu depuis la conception jusqu'à l'âge adulte, nous utilisons ici ce terme pour faire référence à toutes les étapes de la vie qui constituent le champ d'expérience<sup>15</sup> vécu par le dirigeant et toutes les influences, depuis sa naissance, qui

---

<sup>14</sup> Savoir, savoir-faire et savoir-être.

<sup>15</sup> Le champ de l'expérience comprend l'expérience en elle-même et l'interprétation de cette expérience. Pour reprendre l'aphorisme d'Épictète, « ce qui trouble les hommes, ce ne sont pas les choses, mais les jugements relatifs aux choses ». Le locus de contrôle, auquel nous avons

font qu'il est devenu ce qu'il est. Quels sont les paradigmes<sup>16</sup>, les valeurs et les croyances qui dictent ses décisions et sa manière d'être ? Ces influences, parfois même ethniques, ancestrales, restent souvent omniprésentes dans l'inconscient et le conscient du dirigeant (Fonrouge, 1999 ; Madeira Ramitos, 1999). Comme l'affirme à ce propos Lapiere (1990, p. 270), « le dirigeant agit sur l'extérieur à partir de sa propre réalité intérieure ». D'où l'importance, pour le patron, d'une meilleure connaissance et gestion de soi, pour mieux diriger son entreprise et, probablement, sa propre vie.

- La culture : tous les facteurs ontogéniques, qui ont et continuent de modeler les paradigmes du dirigeant, trouvent leur manifestation dans la culture qu'il exprime dans sa manière d'être et dans chacune de ses décisions. La culture du dirigeant tend à définir la culture de l'entreprise qui hérite ainsi non seulement du contexte social, politique et historique chilien tel que nous l'avons décrit au chapitre II, mais aussi de l'identité, des représentations et des motivations intrinsèques de son dirigeant. Si la culture au niveau social et personnel définit souvent les rites, les actions et les habitudes, elle influence aussi les pratiques managériales qui, finalement, gouvernent le quotidien de l'entreprise. Prendre le temps de connaître les leviers de motivation du dirigeant, son *background* historique et culturel, permet de mieux comprendre ses pratiques managériales, par exemple son style de *leadership*, sa capacité ou son aversion à prendre des risques, à innover, à exporter ou à s'ouvrir à une exposition à l'international.

- La famille, l'entourage proche et les associés : s'ils existent, ils ont naturellement une influence puissante sur le dirigeant et donc sur la PME. Plus de trois quarts des PME chiliennes sont des entreprises familiales. D'une manière ou d'une autre, la famille intervient dans la dynamique de la PME. Des entretiens avec les dirigeants ressortent principalement trois types d'interactions, qui peuvent être complémentaires : l'entreprise est familiale, y participent directement des membres de la famille ; l'entreprise est un gagne-pain pour subvenir aux besoins de la famille ; enfin l'entreprise reçoit un soutien<sup>17</sup> de la part de la famille. Naturellement, l'entourage proche et d'éventuels associés ont aussi une influence sur le dirigeant qui, selon son degré de perméabilité, les intégrera dans la prise de décision et dans la gestion quotidienne.

---

déjà fait référence, illustre parfaitement l'importance des « jugements relatifs aux choses » qui influencent la perception des événements de notre vie.

<sup>16</sup> Le mot paradigme est ici entendu comme « l'ensemble des croyances, des valeurs et des techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné » (Kuhn, 1983).

<sup>17</sup> Ce soutien peut être d'ordre professionnel, financier ou moral, entre autres.

Ainsi, au-delà de la solitude du dirigeant, maintes fois décrite dans la littérature scientifique (Ivanaj et Géhin, 1997 ; Robin *et al.*, 2007 ; Defays et St-Pierre, 2012), le cadre familial et les personnes qui font partie du cercle intime du dirigeant ont une influence directe, plus ou moins consciente, sur son comportement et sur certaines décisions qui engagent sa vie personnelle, mais aussi celle de l'entreprise. À ce sujet, Michel Marchesnay (2003, p. 113) déclare : « Si l'on prend les entreprises artisanales, on observe que le patron prend en fait les décisions stratégiques (endettement, choix d'activités, gestion du patrimoine, etc.) en étroite collaboration avec son épouse, mais aussi avec d'autres parties prenantes : entourage, comptable, compagnons, assistants techniques, voire clients et fournisseurs, et, bien entendu, banquier. Ces choix sont alors non seulement guidés, mais éventuellement contraints (l'épouse pourra s'opposer à un choix qui mettrait en danger le patrimoine). » De même, les événements liés à la famille, comme un mariage, une naissance, un divorce ou un deuil peuvent remettre en question les perspectives et dynamiques de l'entreprise. C'est pourquoi les motivations du dirigeant vont bien au-delà des impératifs financiers, et toute étude systémique de la PME doit aussi prendre en compte ces relations interpersonnelles.

- La santé du dirigeant : la santé du dirigeant et celle de ses proches sont des facteurs très importants à considérer pour mieux comprendre les dynamiques et fluctuations possibles de l'entreprise. Comme le rappelle Olivier Torrès (2017, p. 17), le capital santé est le premier actif immatériel de la PME, puis d'ajouter, en forme de boutade, que paradoxalement « il y a plus de statistiques sur la santé des baleines bleues que sur celle des entrepreneurs », car « la souffrance patronale est aussi une souffrance muette, mais à ce jour oubliée, abandonnée, orpheline ». Nous avons été maintes fois surpris lors des entretiens, au fur et à mesure de la conversation, alors qu'une certaine confiance s'installait entre la personne interviewée et nous, de recueillir des témoignages poignants de chefs d'entreprises parlant de leurs malaises, de leurs problèmes de santé et parfois de leur volonté d'« abandonner », de « fermer boutique ». Au début des entretiens, l'image d'un dirigeant fort, d'un *leader* et d'un entrepreneur efficace avait tendance à primer. Comme si l'interviewé se disait : « Je montre le meilleur de moi, ce que je souhaite être, devenir. » Pourtant, derrière cette façade du dirigeant fort, parfois héroïque, la lutte permanente et les conflits du quotidien peuvent mener à l'*agônia*, cette agonie silencieuse que plus de la moitié des personnes interviewées ont, à un moment donné ou un autre, mentionnée<sup>18</sup>. Certains affirmaient

---

<sup>18</sup> « Nous étudions les effets d'une mauvaise santé mentale sur le marché du travail au Chili, où le taux de dépression atteint 17 %. Nos résultats indiquent qu'une mauvaise santé mentale

que, même malades, ils ne prenaient pas le temps de voir le médecin et de se soigner. Une meilleure conscience des facteurs pathogènes et salutogènes serait très profitable à tous les chefs d'entreprise. Associée à une meilleure connaissance de soi, la prise en charge de sa propre santé est sans aucun doute nécessaire pour la vie et la survie de l'entreprise et de son dirigeant.

### **b) La trilogie compétences/financement et banque/clients et fournisseurs**

C'est sur cette trilogie que se fondent l'émergence, le développement et la vie de la PME. Les produits et les services qu'elle propose ne peuvent exister comme « échange » que si cette trilogie fonctionne dans une relative harmonie. Sans employé, sans financement ou sans client, l'entreprise n'est qu'une idée en devenir, un projet ou un rêve avorté.

Parmi les rôles clés du dirigeant, et au-delà de l'aspect productif de l'entreprise, on retrouve la nécessité d'orchestrer les interactions quotidiennes avec cette trilogie. Tout au long des chapitres précédents, nous avons détaillé à plusieurs reprises les différentes problématiques qui surgissent souvent avec une ou plusieurs de ces parties prenantes et le dirigeant est au cœur de ces interactions.

Au niveau des compétences, on distingue principalement celles des employés et celles du ou des patrons de la PME. L'acquisition et le développement de compétences sont le pilier central du fonctionnement de toute PME. Sans compétences réelles, la possibilité d'exister, de produire et d'améliorer la productivité sont moindres (Addis, 2003 ; Urban et Naidoo, 2012). À l'aube de ladite « quatrième révolution industrielle », les compétences acquises lors des études scolaires et universitaires peuvent devenir rapidement obsolètes et la formation continue s'impose pour faire face à ce phénomène croissant.

Les dirigeants évoquent souvent la difficulté à trouver du personnel compétent, qualifié, motivé et disposé à apprendre et à continuer à se former. Cette contrariété, ainsi que les problèmes de financement de l'entreprise, sont souvent les deux facteurs reconnus par les patrons comme étant les plus contraignants. S'y ajoutent les tensions et les maladies, tant chez les employés que les dirigeants, qui viennent souvent complexifier la dynamique productive et commerciale de la PME, particulièrement dans

---

pourrait réduire de 20 % la participation au marché du travail. De plus, nous constatons qu'une mauvaise santé mentale pourrait réduire les salaires de 60 % pour les femmes et de 50 % pour les hommes » (Ruiz-Tagle et Troncoso, 2018, p. 1).



les petites entreprises où l'absence ou la démotivation d'une ou deux personnes pèsent proportionnellement très lourd sur une équipe restreinte.

Depuis 2013, une loi sur les risques psychosociaux oblige désormais les entreprises chiliennes à évaluer, mesurer et administrer ces risques. Si ces mesures sont souhaitables et même nécessaires pour tous les employés<sup>19</sup>, elles sont paradoxalement perçues par les dirigeants comme une source de stress additionnelle, constituant une responsabilité supplémentaire sur leurs épaules. Par ailleurs, la réforme du Code du travail par le gouvernement de Michelle Bachelet a permis de développer, entre autres, l'importance des syndicats et des négociations collectives au sein des entreprises. Là aussi, de nombreux patrons de PME s'efforcent de s'adapter aux nouvelles lois afin de permettre de meilleures relations avec les employés. Tout comme pour les risques psychosociaux, cet effort d'adaptation est souvent perçu comme nécessaire, mais aussi comme une responsabilité supplémentaire alourdissant la gestion du dirigeant. Certains n'hésitent pas d'ailleurs à limiter volontairement leur croissance pour éviter la constitution d'un syndicat au sein de leur entreprise. Pour ce qui concerne les compétences des dirigeants, ceux qui ont participé à nos entretiens ou à l'Enquête Nationale PME possèdent un bon niveau de formation scolaire<sup>20</sup>. Ils délaissent le plus souvent la formation continue qui leur permettrait pourtant d'améliorer leurs compétences techniques et de gestion dont l'entreprise a tant besoin. Quand les dirigeants reconnaissent l'importance de la formation, c'est avant tout pour leurs employés, et non pour eux-mêmes. Cette problématique constatée au Chili est aussi observée dans d'autres pays comme la France, où de nombreux dirigeants ne se forment pas ou trop peu. Comme le précise l'Observatoire des PME (2005a, p. 60), « plusieurs raisons peuvent expliquer ce faible recours à la formation continue. Les résistances culturelles semblent encore bien vivaces et expliqueraient le faible recours à la formation du dirigeant. Les auteurs d'une étude du CEREQ<sup>21</sup> (1999) sur la formation dans les TPE identifient une “*métaphysique*” propre au dirigeant de petite entreprise. Celle-ci se fonde sur l'importance accordée au travail, à l'effort, à l'enrichissement par

---

<sup>19</sup> Dans les classements de l'OCDE, le Chili a un taux élevé de stress au travail (28,22 %) et un taux particulièrement élevé de licences médicales (OECD Stat, 2015).

<sup>20</sup> Le détail de leur niveau de formation est présenté dans le chapitre VII, tableau 7.1.

<sup>21</sup> Le CEREQ est le Centre d'études et de recherches sur les qualifications. L'étude à laquelle nous faisons référence est publiée par Bentabet E., Michun S., Trouvé P. (1999), *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille : Céreq (Études, 72), 175 p.

l'expérience, et à la persévérance. Pour le dirigeant, la formation est avant tout destinée aux salariés ».

Deuxième volet de la trilogie : la relation de la PME avec le financement et la banque. De nombreux auteurs ont mis en évidence l'importance de cette interdépendance pour les PME (Beck et Demirguc-Kunt, 2006 ; Beck, 2013 ; Khan, 2015 ; Wang, 2016). Au Chili, les rapports avec la banque restent souvent complexes. L'accès au crédit et à des financements à des taux raisonnables font partie des aspirations récurrentes des dirigeants. Rappelons les résultats obtenus lors notre Enquête Nationale PME : 85,12 % de notre échantillon (2 275 dirigeants de PME) estiment que les banques ne contribuent pas du tout ou très peu à leur développement. Près de 30 % d'entre eux ont sollicité un crédit sans l'obtenir et 34 % ont choisi de ne pas en solliciter. Ce dernier tiers préfère souvent éviter l'endettement pour mieux fuir une complexité qu'ils ne savent pas ou qu'ils ne souhaitent pas gérer. Mais à quel prix ? Souvent celui d'un autofinancement à petite dose qui ne permet pas de consolider ou développer l'entreprise.

Enfin, si les clients sont reconnus comme nécessaires et à la base de tout échange, les mauvaises pratiques signalées dans le chapitre VI<sup>22</sup> sont malheureusement trop courantes et ont une influence négative sur le fonds de roulement, le financement et l'ensemble de l'entreprise – un cercle vicieux dans lequel de trop nombreuses PME ont fini par s'endetter pour faire face à des délais ou des retards de paiements et, parfois, ont dû déclarer faillite<sup>23</sup>. Inversement, tous les dirigeants interviewés ont insisté sur la construction de bonnes relations avec les fournisseurs et sur le fait que les PME mettaient généralement un point d'honneur à honorer le paiement des factures dans les délais prévus.

---

<sup>22</sup> Délais de paiement, refus du *factoring*, changement unilatéral dans les conditions contractuelles, par exemple.

<sup>23</sup> « Certains vont même plus loin en considérant que les entreprises entrent en phase de déclin dès lors qu'elles échouent dans l'anticipation, la reconnaissance, l'écartement et la neutralisation ou l'adaptation aux pressions externes et internes qui menacent leur survie à long terme. » Levratto (2011a, p. 126).

### c) Les défis de l'innovation et de l'exportation

Ces deux dynamiques, pourtant reconnues comme importantes par les dirigeants de PME, restent encore particulièrement délaissées.

- L'innovation : elle est souvent perçue comme étant nécessaire, mais aussi comme représentant un risque qui pourrait déstabiliser l'entreprise. Le plus souvent, il n'y a que peu d'intérêt réel à innover ; prédomine ainsi la sensation que le manque de connaissances et les difficultés à surmonter sont trop élevées par rapport aux éventuels bénéfices futurs.

Une autre situation souvent constatée est celle où l'entreprise déclare « innover » quand elle prend la décision d'avoir un site Internet, de disposer d'une base de données pour la clientèle ou d'équiper les commerciaux de smartphones, par exemple. Si, pour l'entreprise, ces actions sont effectivement considérées comme des innovations, elles restent somme toute assez basiques et ne permettent pas de créer une véritable valeur ajoutée et une différenciation dans les activités de l'entreprise. À ce sujet, nous pouvons faire référence au texte « *Objetivos de desarrollo del milenio: Una mirada desde América Latina y el Caribe* » (Naciones Unidas *et al.*, 2005, p. 223<sup>24</sup>), qui reste encore cruellement d'actualité : « Plus de 90 % des PME de la région ont accès à des ordinateurs et à l'Internet et utilisent le courrier électronique et la recherche gratuite d'informations ; cependant, seul un faible pourcentage d'entre elles font des affaires par le biais de réseaux numériques ; "l'utilisation douce" de la technologie prédomine, tandis que "l'utilisation productive" est encore naissante, ce qui produit ce que l'on appelle le "paradoxe de productivité" : si les investissements en TIC sont élevés, les augmentations de productivité sont faibles ou nulles. »

Il nous semble opportun de préciser qu'aujourd'hui la majorité des grandes entreprises chiliennes ont entamé une profonde modification de leur structure et de leur manière de s'organiser. La transformation numérique est devenue non seulement une réalité, mais aussi une nécessité. Pour l'instant, trop peu de PME ont conscience de ces enjeux, la plupart ne connaissent pas même encore l'expression « transformation numérique » ou l'assimile simplement à un changement de *software* ou à l'utilisation plus intensive de l'Internet et du *cloud*.

---

<sup>24</sup> « Objectifs du développement du millénaire : un regard depuis l'Amérique latine et la Caraïbe ».

- L'exportation : le constat que nous avons souligné à maintes reprises reste préoccupant : seulement 2 % des PME exportent<sup>25</sup> ! Même si d'autres pays latino-américains présentent des taux similaires, la situation n'en reste pas moins préoccupante pour un pays qui a signé de très nombreux traités et accords commerciaux au niveau international. Ces accords donnent au Chili un accès privilégié à un marché de plus de 4 milliards de personnes dans le monde, en comparaison avec la population actuelle du Chili qui est de près de 19 millions de personnes en 2018. Il y a donc un espace important pour les PME chiliennes qui pourraient ainsi accéder à de nouvelles opportunités. Les analyses réalisées par le ministère de l'Économie chilien montrent que les PME doivent faire face à des coûts de transaction plus élevés pour réaliser des opérations de commerce extérieur, notamment en raison de leur échelle de production (économie d'échelle), de leur faible productivité, de leur faible capacité opérationnelle et de leur disponibilité financière limitée. Malgré les nombreux programmes réalisés par les différents gouvernements depuis plusieurs décennies, ce thème de l'exportation pour les PME reste un chantier inachevé.

#### **d) La productivité**

Même si les dirigeants n'en sont pas toujours conscients, leurs PME sont le plus souvent confrontées à des problèmes de productivité. La sensation de devoir tout faire, de fournir de nombreux efforts occulte la plupart du temps une douloureuse vérité : l'efficacité et la productivité ne sont pas toujours au rendez-vous. En comparaison avec les grandes entreprises, les PME chiliennes et latino-américaines présentent une brèche particulièrement importante, souvent estimée de l'ordre de 20 à 30 % de moindre productivité. À ce sujet, Alicia Bárcena, secrétaire exécutive de la CEPAL, déclarait en 2013 : « Il faut réduire la brèche de la productivité avec les grandes entreprises ! Les PME contribuent à construire le tissu social, mais elles sont aussi de grandes pourvoyeuses d'inégalités en Amérique latine et dans la Caraïbe ! Elles n'ont que trop peu accès à la technologie, elles ont peu recours à l'innovation et participent seulement à 6 % des exportations<sup>26</sup> ! » Ces caractéristiques sont particulièrement saillantes pour les PME chiliennes dont un talon d'Achille est bien la productivité. C'est pour cette raison

---

<sup>25</sup> Ce chiffre représente une moyenne nationale : dans des régions comme le Biobío, seulement 1 % des PME exportent.

<sup>26</sup> Déclaration réalisée lors du IV<sup>e</sup> Sommet des affaires de la fondation CELAC-UE en janvier 2013 à Santiago du Chili.

que la CEPAL recommande d'inclure les PME dans les chaînes productives des grandes entreprises, d'y intégrer de nouvelles technologies et d'améliorer leur accès au crédit. Alicia Bárcena soutient que « les banques doivent apprendre à mieux prêter et avec de meilleures conditions ». Cette recommandation correspond exactement à ce que les dirigeants des PME attendent du secteur bancaire et financier pour, entre autres, leur permettre de meilleurs investissements, de la compétitivité et une plus grande productivité.

#### **e) La vie de la PME**

Le quotidien de la PME reflète la vie de son dirigeant et la dynamique de l'écosystème dans lequel elle évolue. Comme nous l'avons vu, on aurait tort de croire que toutes les PME aspirent principalement à la croissance. Nombreuses sont celles qui adoptent le modèle de l'hypofirme<sup>27</sup> et limitent volontairement leur taille et leurs activités de manière à éviter la perte de contrôlabilité et à freiner les risques inhérents à tout développement.

Dans les entretiens avec les dirigeants, ce qui semble le plus important et le plus valorisé par eux est le fait d'assurer la continuité, de maintenir l'existence de l'entreprise, au-delà des aléas propres à toute activité productive et commerciale. De fait, diriger une PME, « c'est pouvoir vivre le multiple, l'incertain, l'antagonisme et l'agressif, le complexe, le changeant. Il faut dominer un stress fort et quotidien, avec l'insécurité vis-à-vis de soi-même qu'il peut apporter » (Caspar, 1993, p. 9).

Ce « stress fort et quotidien » fait partie de la vie du dirigeant qui, soucieux de maintenir et développer au mieux ses activités, lutte pour éviter l'agonie ou la disparition. « Dès lors se profile l'hypothèse que la part la plus essentielle de cette capacité à "pouvoir vivre" ne dépend pas que d'un apprentissage défini en termes d'accumulation de savoirs théoriques et de savoirs d'action. La performance

---

<sup>27</sup> À ce sujet, Michel Marchesnay (2008b, p. 153-154) précise : « Le modèle d'hyperfirme part de la supposition selon laquelle la performance visée par les managers (profit/part de marché) implique la maximisation de la taille et de la croissance. Le modèle d'hypofirme part de la supposition inverse : la performance visée par l'entrepreneur implique la recherche de la taille la plus petite possible. Cette supposition était déjà vraisemblable (réaliste) dans les modernités précédentes, dès l'instant que le propriétaire-dirigeant (en y incluant la famille) entendait conserver la maîtrise du patrimoine. Mais elle s'est heurtée au fait que, dans nombre d'activités dominées par les effets d'échelle « managériaux », la PME était condamnée à « croître ou disparaître », quitte à devenir une « quasi-firme », intégrée dans le système de gestion de l'hyperfirme, par intégration juridique ou par dépendance stratégique. Dans l'hypermodernité, la recherche de la taille minimale devient la norme. »

entrepreneuriale relève aussi profondément des dirigeants eux-mêmes, de la connaissance et de la gestion de soi» (Faber, 2000, p. 4). Ce sont cette même connaissance et cette même gestion de soi que nous avons soulignées au début de l'explication de ce schéma des principales dynamiques et problématiques des PME chiliennes, avec la référence à l'ontogenèse, point de départ de la vie du dirigeant et donc de son entreprise.

#### **f) La contribution au développement du pays**

Nous arrivons enfin à la partie supérieure de notre schéma, section omniprésente dans notre question de recherche car, si nous nous sommes particulièrement intéressé au dirigeant, à la dimension individuelle de la PME, notre attention porte aussi sur la dimension collective et sociétale, conscient que ces entreprises sont un élément fondamental de la construction d'un pays, et que leur développement contribue ou pourrait contribuer d'une manière plus significative au développement du Chili.

Des PME plus fortes, plus saines, plus dynamiques auraient une influence positive sur le développement, permettant ainsi de participer, entre autres, à :

- la création d'emplois et la baisse du taux de chômage,
- la baisse des inégalités sociales et économiques<sup>28</sup>,
- l'accroissement de la diversification productive,
- l'amélioration de la formation technique.

Enfin, notons que, à gauche de ce schéma, on retrouve l'omniprésence de l'État chilien et la succession des gouvernements qui ont orienté le système politique et économique du pays. Comme évoqué dans les chapitres II et III, le système néolibéral développé durant le gouvernement issu de la dictature du général Pinochet reste encore en partie en vigueur, et influence la manière dont sont organisés la société chilienne actuelle et le marché. Ce modèle, qui a naturellement évolué dans le temps, détermine le cadre réglementaire et normatif qui orchestre les relations entre les entreprises et l'État, ainsi que la fiscalité adoptée pour chaque type d'entreprises et d'unités économiques.

---

<sup>28</sup> « L'égalité est au cœur du développement pour deux raisons. D'abord, parce qu'elle offre aux politiques un fondement ultime centré sur une approche fondée sur les droits et une vocation humaniste qui recueille l'héritage le plus précieux de la modernité. Deuxièmement, parce que l'égalité est aussi une condition pour évoluer vers un modèle de développement centré sur l'innovation et l'apprentissage, avec ses effets positifs sur la productivité, la soutenabilité économique et environnementale, la diffusion de la société du savoir et le renforcement de la démocratie et de la pleine citoyenneté. » CEPAL (2018), L'inefficacité de l'inégalité.

Par exemple, le débat sur le *royalty minero*<sup>29</sup> revient souvent dans les revendications populaires, car la perception selon laquelle les grandes entreprises du secteur minier paient peu d'impôts et profitent de la richesse naturelle du Chili génère une sensation de profonde injustice. Ainsi, le cadre réglementaire et normatif est souvent jugé comme contraignant et peu orienté vers les PME et les micro-entreprises. Les politiques publiques définies par les gouvernements successifs ont été mises en œuvre par les différentes institutions publiques et parapubliques. L'Enquête Nationale PME, détaillée au chapitre VII, a montré que la Corfo, Sercotec, Fosis, Propyme et ProChile sont perçues comme les institutions qui soutiennent le plus les PME. Il est intéressant de constater que Propyme, dirigée actuellement par Rodrigo Bon, est une association professionnelle très dynamique qui a su tisser des liens étroits entre les différents acteurs, gouvernement, institutions et PME, favorisant ainsi des rapprochements permettant aux dirigeants de mieux s'informer et de mieux se former à la gestion de leur entreprise.

À la droite du schéma, nous retrouvons de manière transversale un thème que nous avons pris soin de développer dans le chapitre III, section 3.3.4, celui de l'informalité. Des entreprises qui fonctionnent dans l'extrême informalité, en bas du schéma en rouge, à celles qui opèrent dans la plus grande formalité, en haut en vert, existe une palette de possibilités qui traduit des réalités très différentes et des vécus disparates.

Ce schéma peut paraître complexe... et il l'est probablement ! Pour la simple raison qu'il est une tentative de refléter la complexité de l'écosystème des PME et la quantité d'interactions qui le caractérise. C'est d'ailleurs de cette manière que nous avons commencé cette thèse, en affirmant que les PME sont un sujet par nature complexe. Comme le soulignait Edgar Morin (1977, cité par Canivenc, 2009, p. 77), « la pensée complexe a ainsi pour ambition de proposer une méthode qui détecte et non pas occulte les liaisons, articulations, solidarités, implications, imbrications, interdépendances, complexités des divers éléments entrelacés à l'origine de tous les phénomènes organisationnels, qu'ils soient bio-physico-chimiques ou anthropo-sociaux ».

---

<sup>29</sup> Le *royalty minero* est une redevance qui doit être payée par les entreprises qui extraient des minéraux, ressource naturelle considérée comme non renouvelable.

Bien sûr, d'autres éléments<sup>30</sup> peuvent aussi intervenir et interagir avec les principaux facteurs et problématiques des PME, et nous souhaitons, dans un futur proche, continuer à compléter cette recherche afin de mieux saisir la richesse et la diversité de cet écosystème.

Avec ce schéma, nous avons tenté de comprendre quels sont les facteurs qui agissent directement sur la possibilité qu'ont les PME chiliennes de se transformer en protagonistes du développement économique et social du pays. C'est avec les grandes entreprises, ainsi qu'avec certaines organisations internationales, locales, politiques et civiles, que les PME pourraient devenir des acteurs ayant une influence profonde sur la construction et le développement de l'ensemble de la société.

Pour ce faire, nous nous permettons de proposer quelques pistes de réflexion et recommandations issues des nombreux entretiens et rencontres que nous avons réalisés.

Bien que nos objectifs de recherche ne consistent pas initialement à fournir des recommandations aux principaux acteurs de l'écosystème des PME, il nous semble opportun de le faire à la lumière des analyses, des résultats et des conclusions présentées tout au long de cette étude. Ces modestes recommandations, forcément incomplètes, visent surtout à suggérer quelques orientations pour favoriser une dynamique positive des PME chiliennes et tenter de potentialiser leur contribution au développement du pays.

### **Recommandations à l'intention des dirigeants**

a. Il est essentiel qu'ils soient en contact plus régulier avec les différents acteurs de leur environnement : autres PME, grandes entreprises, gouvernement, universités, syndicats, etc. Cela favoriserait de nouvelles idées et créerait des liens pouvant, à un moment donné, déboucher sur de nouvelles opportunités commerciales.

b. Les dirigeants doivent s'ouvrir aux possibilités que représente le binôme innovation-internationalisation. L'entreprise pourrait ainsi progressivement améliorer ses produits et services, son marketing et sa gestion. Il y a beaucoup de place pour l'amélioration et l'innovation dans différents domaines. Pour l'entreprise qui innove

---

<sup>30</sup> Par exemple, le rôle des conseillers extérieurs, des syndicats, etc.



constamment, qui est à l'écoute de ses clients et du marché, l'internationalisation est une étape naturelle de croissance et de développement<sup>31</sup>.

c. La croissance n'est pas nécessairement négative ou trop risquée si elle est planifiée et accompagnée de formations en stratégie, gestion et *risk management*. Les changements de mentalité ainsi que les projets doivent être suivis par des processus de mentoring et d'accompagnement qui permettent de mieux vivre les étapes de croissance.

d. Si le dirigeant doit veiller à ce que ses employés soient mieux formés et leurs compétences à jour, il doit aussi montrer l'exemple et faire de même, notamment dans les domaines de la gestion, du *leadership*, des ressources humaines et de l'innovation. Ces savoir-faire et savoir-être lui permettront de disposer de meilleurs outils pour la prise de décision.

e. Il est impératif pour les dirigeants de PME de se familiariser avec les processus de transformation numérique, d'anticiper les conséquences de la « quatrième révolution industrielle » et les défis que représentent le *big data*, le *machine learning* et l'intelligence artificielle. Sans cette préparation, l'écart avec les grandes entreprises risque d'être encore plus important.

f. Enfin, un sujet particulièrement critique et pourtant délaissé est celui de la santé du dirigeant. Les chiffres des pathologies physiques et psychologiques dans le monde du travail au Chili montrent que les dirigeants doivent impérativement apprendre à mieux gérer leur capital santé et favoriser les facteurs salutogènes au sein de leur vie personnelle comme de leur entreprise.

### **Recommandations à l'intention des experts et des universitaires**

g. Promouvoir l'analyse d'impact, *ex ante* et *ex post*, des différents programmes mis en œuvre en faveur des PME. Cela permettrait aux pouvoirs publics d'être guidés dans les actions correctives et les ajustements à apporter à ces programmes afin de les rendre plus efficaces.

h. Promouvoir les liens, la synergie et la collaboration entre consultants-université-institutions et PME dans le but de développer des projets communs favorisant une meilleure compréhension et une meilleure dynamique de formation et conseil. Trop souvent, les dirigeants pensent que les formations sont trop théoriques et

---

<sup>31</sup> Voir, à ce sujet, les données du Chili dans l'étude « L'internationalisation des PME latino-américaines et leur projection en Europe ». Pinot de Villechenon (2017), [https://eulacfoundation.org/es/system/files/eu\\_lac\\_pymes.pdf](https://eulacfoundation.org/es/system/files/eu_lac_pymes.pdf).

que les conseils des experts sont déconnectés de la « vraie réalité » des entreprises. Rapprocher ces différents acteurs permettrait de créer des liens plus fructueux.

i. Renforcer les programmes de stages et de formations en entreprise en permettant, par exemple, aux PME de bénéficier pendant un certain temps de l'accompagnement d'un étudiant universitaire en formation, et de pouvoir ainsi s'ouvrir à de nouvelles compétences et manières de penser et de faire.

j. Promouvoir la recherche axée sur le dirigeant et son bien-être physique et mental. Il est important que la communauté académique et scientifique puisse être le porte-parole de ce sujet dont on ne parle presque pas, ainsi que de ses implications et de son coût humain, social et économique.

k. Promouvoir l'évaluation de la concurrence et des pratiques professionnelles et économiques de manière impartiale, afin de dénoncer devant les autorités compétentes tout acteur qui compromet la libre concurrence économique et cause ainsi des distorsions du marché pouvant affaiblir les petites et moyennes entreprises. L'hégémonie de certaines grandes entreprises entraîne parfois des relations nuisibles.

### **Recommandations à l'intention des pouvoirs publics**

l. Mettre en œuvre une meilleure stratégie de diversification de la production. Le Chili étant très dépendant de la production de cuivre, il est important de mettre en place rapidement une stratégie de diversification productive<sup>32</sup> où les PME pourraient jouer un rôle important, tant dans la diversification<sup>33</sup> que dans la distribution de la richesse.

m. Promouvoir des politiques publiques « sur mesure » en faveur des PME, adaptées aux besoins de chaque type de PME (financement, formation, accompagnement), compte tenu de leur hétérogénéité et selon la phase dans laquelle elles se trouvent, projet, démarrage ou croissance. Il est clair que les programmes réalisés pour « toutes les PME » ont eu par le passé des impacts très limités.

---

<sup>32</sup> De nombreux programmes ont été mis en place ces dernières années, sans obtenir les résultats escomptés. Une évaluation complète de ces actions devrait permettre de mieux comprendre les raisons qui expliquent cette situation afin de proposer des mesures correctives et d'autres stratégies d'intervention. Pour plus de détails, se reporter au chapitre III pour les programmes proposés par les différents présidents du Chili.

<sup>33</sup> Si nous prenons le cas du Chili, l'une des économies les plus dynamiques de ces dernières décennies, une conjoncture comme celle qui se profile – durant laquelle le prix du cuivre devrait se situer à des niveaux moins élevés que dans les années récentes – devrait avoir un effet négatif sur la croissance, mais pourrait également mettre en exergue le besoin de politiques soutenant la diversification de l'appareil productif, et la nécessité d'incorporer davantage de valeur ajoutée aux exportations de matières premières. Quenan (2014, p. 61).

n. Promouvoir davantage les programmes d'internationalisation<sup>34</sup> et de prospection sur des marchés éloignés où les produits et services chiliens peuvent présenter un avantage comparatif et/ou concurrentiel, d'autant que le Chili a de nombreux accords commerciaux inexploités. Cela encouragerait les entreprises à se connecter aux chaînes de valeur mondiales et les inviterait à innover en permanence pour maintenir leur position internationale. Là aussi, de nombreux efforts et programmes ont été réalisés ces dernières années, mais au-delà de quelques *success stories* qui font la une de la presse, l'impact sur les PME en général a toujours été très limité.

o. Poursuivre la politique de soutien aux PME par le biais des achats publics (grâce notamment à ChileCompra<sup>35</sup>), en essayant de favoriser les plus fragiles et celles de plus petite taille, dans le but de les renforcer et de les développer. Cette politique permettrait aux PME de capitaliser, de générer du flux de trésorerie, tout en gagnant en expérience, en confiance et en croissance.

p. Promouvoir une véritable concurrence économique loyale dans tous les secteurs, y compris la banque et la grande distribution, et sanctionner les abus commis par des entreprises ayant un avantage économique par rapport à celles qui se trouvent dans des conditions moins avantageuses ou fragiles. Trop de PME chiliennes sont victimes d'entreprises abusives dans différents secteurs et l'État pourrait sanctionner ces mauvaises pratiques et ces abus.

q. Développer des programmes et des formations pour accompagner les PME vers la transformation numérique afin que la majorité puisse bénéficier de cette mutation et des opportunités qui l'accompagnent.

### **Recommandations à l'intention des groupements professionnels et des chambres de commerce**

r. Réaliser des réunions et des séminaires pour présenter le contexte économique et commercial actuel ainsi que les opportunités d'affaires détectées sur les marchés locaux, régionaux et internationaux. Encourager l'interaction entre les PME d'un secteur d'activité, pour partager des expériences et explorer des opportunités commerciales.

---

<sup>34</sup> À ce sujet, voir la section consacrée au Chili dans le rapport « Les PME latino-américaines et les dispositifs de formation en vue de leur internationalisation ». Pinot de Villechenon (2018, p. 123-155), [https://eulacfoundation.org/en/system/files/pme\\_latino-americaines.pdf](https://eulacfoundation.org/en/system/files/pme_latino-americaines.pdf).

<sup>35</sup> ChileCompra est une institution qui dépend du ministère des Finances et gère le portail Internet des achats publics (<https://www.chilecompra.cl>).

s. Proposer des cours de formation adaptés pour les employés et les dirigeants afin d'actualiser leurs connaissances, les pratiques et les compétences dont le secteur a besoin. Considérant que chaque secteur a ses spécificités, il est important d'avoir une formation adaptée au secteur considéré.

t. Établir des liens avec les groupements professionnels et les chambres de commerce d'autres pays afin de partager les meilleures pratiques et, de cette manière, promouvoir et encourager ces pratiques parmi les PME qui sont membres dans le but d'accroître leur productivité et compétitivité.

Enfin, il nous semble important de souligner que nous sommes conscient que plusieurs de ces recommandations sont déjà appliquées et mises en place, mais que, paradoxalement, elles touchent trop peu de PME pour pouvoir créer un véritable changement au niveau de l'ensemble de ces entreprises.

### **C. Apports méthodologiques**

Dans le chapitre I, nous avons développé le concept de la complexité, affirmant que les PME sont à la fois un sujet d'étude et un univers complexe. Notre choix épistémologique s'est porté dès le début de cette recherche sur l'utilisation d'une méthodologie mixte. Qu'en est-il de ce choix maintenant que nous concluons cette thèse ?

Notre question de recherche n'aurait guère pu susciter de réponse à partir d'une méthode heuristique strictement séquentielle et linéaire, compte tenu de la complexité de l'écosystème dans lequel la PME évolue. C'est la raison principale pour laquelle il nous a paru important d'opter pour un éclairage multidimensionnel en ayant recours à une méthodologie mixte, qui nous semblait la plus appropriée (Mertens, 2005). Bien que cette approche a nécessité un effort important en termes de temps et de ressources financières (Creswell et Plano Clark, 2011), nous croyons que cet investissement a permis de créer de la valeur pour cette étude (Molina-Azorin, 2011).

De fait, nous pensons que là réside le principal apport de la méthodologie utilisée : générer de la valeur sous forme de résultats et de retours expériences qui permettent de nourrir le débat autant que les investigations ultérieures sur le sujet des PME, et donc de faire avancer ce domaine d'étude si longtemps oublié, et ce d'autant plus dans le contexte latino-américain, où la recherche sur les PME a encore un long chemin à parcourir.

Nous souhaitons souligner l'importance de cette approche qualitative pour saisir l'information de première source (Hox et Boeije, 2005) grâce à des entretiens avec des experts (chapitre V) et des dirigeants (chapitre VI). Elle a été une expérience d'une grande richesse en termes scientifiques et humains (Qu et Dumay, 2011). C'est précisément ce qui nous a permis de donner une dimension humaine au sujet de la recherche, car la PME et son écosystème sont finalement composés de personnes, et pas seulement d'«unités économiques impersonnelles» telles que l'on peut les retrouver dans les statistiques officielles des organismes gouvernementaux.

De plus, il nous semble opportun de mettre l'accent sur le fait que l'analyse de «regards croisés», ceux des experts et ceux des dirigeants de PME, est un exercice peu courant dans les études dans ce domaine de recherche au Chili, et qu'elle pourrait tendre des ponts entre ceux qui observent, théorisent et pensent la PME, et ceux qui la font et qui la vivent au quotidien.

Avoir conçu, testé et appliqué l'Enquête Nationale PME – ambitieuse jusque dans son nom – a non seulement permis de recueillir des contributions pertinentes en termes d'informations recueillies et de résultats obtenus sur l'ensemble du territoire chilien, mais aussi de développer un exercice méthodologique stimulant.

La réalisation d'entrevues cognitives a été particulièrement enrichissante pour améliorer la qualité du questionnaire en ligne. Grâce à cette démarche, nous avons pu nous rendre compte que des questions «théoriquement» bien rédigées pouvaient être comprises et interprétées de différentes manières par les répondants. Une nouvelle rédaction des questions a ensuite limité ce biais qui aurait pu affecter les résultats de l'enquête.

En outre, l'enquête en ligne a certainement été pratique en termes de coûts et de portée (Daley *et al.*, 2003) : en plus d'être une modalité d'utilisation courante, c'est un outil puissant pour mener des recherches (Sills et Song, 2002). Cependant, malgré ces avantages, le nombre de recherches ayant recours à une enquête en ligne est encore limité<sup>36</sup> (Tingling *et al.*, 2003) et plus encore dans le domaine des PME. À l'heure où l'utilisation d'Internet tend à se généraliser et à être accessible au plus grand nombre, nous souhaitons que cette étude puisse servir de référence pour des recherches futures qui souhaiteraient mobiliser une méthodologie similaire, en particulier dans le contexte latino-américain.

---

<sup>36</sup> Il ne faut pas confondre les enquêtes envoyées par courriel et les enquêtes en ligne (*web based*).

Enfin, nous aimerions insister sur l'utilisation de différentes méthodologies, présentées au chapitre IV, qui nous a permis de trianguler les résultats (Carter *et al.*, 2014), afin de pouvoir connecter entre eux les différents éléments qui caractérisent la PME. Cette triangulation de constatations a permis, avec toute la prudence qui s'impose, de tirer des conclusions plus assurées. Quand Niglas (2004) suggère que l'utilisation de différentes méthodes pour étudier un phénomène donne des résultats qui se confirment mutuellement, de sorte que nous pouvons pas être plus sûrs que nos résultats sont valables, d'autres auteurs, comme Teddlie et Tashakkori (2003), affirment qu'une recherche recourant à des méthodes mixtes peut répondre à des questions là où d'autres méthodologies n'apportent pas de solution. En permettant de meilleures inférences, les approches mixtes présentent une plus grande diversité de points de vue. Nous estimons que cela fait partie des apports de cette recherche, puisque les points de vue des experts au chapitre V, ceux des dirigeants au chapitre VI et ceux, enfin, des 2 275 PME ayant participé à l'Enquête présentée au chapitre VII, ont été pris en compte et analysés.

Si, bien évidemment, les résultats obtenus ne sont valides qu'en fonction des échantillons que nous avons construits et de leur représentativité (nous nous garderons bien de généraliser), force est de constater que de nombreuses problématiques soulevées dans cette étude se retrouvent dans d'autres pays et d'autres PME. Ainsi, lors de notre participation à des colloques, cours ou séminaires, en Argentine, au Pérou, au Guatemala, au Costa Rica, au Mexique, à Porto Rico ou en République dominicaine, comme en Inde, au Japon, aux États-Unis ou en France, nous avons été frappé par la similitude de certaines problématiques que l'on peut considérer comme transversales. Par exemple, le rôle central du dirigeant, la crainte de l'innovation ou celle de se lancer dans l'exportation et l'internationalisation sont des thèmes récurrents qu'il nous semble important d'approfondir pour mieux comprendre les raisons et les racines de la récurrence de ces thématiques. Bien sûr, chaque pays présente des particularités propres liées à son contexte historique, politique et culturel, mais certaines thématiques et problématiques des PME semblent transcender les frontières.

Pour conclure cette partie, précisons que nous sommes conscient des nombreuses améliorations à apporter dans l'utilisation de ces diverses méthodologies. Aussi, nous restons attentifs à toutes remarques et critiques qui permettront une recherche plus rigoureuse et plus précise encore, afin de construire ou d'éclairer de nouveaux corpus de connaissances. Ainsi, cette étude n'a pas la prétention d'apporter des réponses définitives et exhaustives aux différentes problématiques abordées, mais

plutôt de contribuer au développement d'un champ de réflexion systémique autour de la PME et de ses principales dynamiques.

## **D. Les difficultés et les limites de cette étude**

Ce travail de recherche nous a permis non seulement de découvrir une abondante bibliographie, mais aussi et surtout de rencontrer des dizaines d'experts, d'enseignants, de responsables de politiques publiques ainsi que de nombreux patrons d'entreprise. De plus, l'Enquête Nationale PME, qui a pu être réalisée sur l'ensemble du territoire chilien, nous a donné accès à l'opinion de presque 2 300 dirigeants, permettant ainsi d'obtenir un échantillon ample et varié, témoin du vécu et de la diversité de leurs expériences.

Par ailleurs, les rencontres ou entretiens avec tous les chefs d'État depuis le retour à la démocratie au Chili en 1990<sup>37</sup>, même s'ils portaient principalement sur d'autres thèmes que celui des PME, nous ont permis de mieux comprendre le contexte historique, politique, social et culturel dans lequel les PME d'aujourd'hui évoluent.

Durant ce travail de longue haleine, nous avons dû affronter plusieurs défis. Certains sont d'ordre personnel et d'autres d'ordre cognitif, liés directement à notre sujet et au terrain d'étude.

### **a) Les difficultés d'ordre personnel**

- Les ressources en temps : les responsabilités, d'ordre professionnel et familial, requièrent naturellement du temps et de l'attention. Réaliser un projet de recherche comme celui-ci est aussi très chronophage – le temps de lecture en bibliothèque, le temps pour le travail de terrain, le temps d'analyse et de rédaction. Une des difficultés a donc été de nous organiser au mieux pour essayer de satisfaire les différentes demandes des uns et des autres.
- Les connaissances spécifiques à la méthodologie utilisée : n'étant pas statisticien, nous avons dû nous familiariser avec cette discipline. Grâce à l'appui de spécialistes, nous avons pu être guidé dans le choix de méthodes à utiliser, conseillé sur leurs avantages et leurs limites, puis tout au long de la construction des outils et

---

<sup>37</sup> Nous avons rencontré Patricio Aylwin Azócar à San Pedro d'Atacama, Eduardo Frei Ruiz-Tagle à Paris et Santiago, Ricardo Lagos Escobar à Paris et Santiago, Michelle Bachelet Jeria à Tokyo, et Sebastián Piñera Echenique à Providencia.

de l'élaboration des enquêtes. Comme le recommande Olivier Martin (2017, p. 121), nous avons « accepté de tâtonner » et fait nôtres ses propos : « Le travail d'analyse nécessite du temps, en raison de la familiarisation avec les données, mais aussi du processus d'interprétation. Analyser des données quantitatives revient en effet à leur donner du sens, à trouver un ordre et une logique derrière l'apparent désordre. » C'est ce que nous avons tenté de faire tout au long des entretiens et de l'analyse de l'enquête.

### **b) Les difficultés liées à notre sujet et au terrain d'étude**

Les autres défis auxquels nous avons dû faire face sont d'ordre épistémologique. Comment en effet aborder un sujet complexe – la dynamique des PME et leur contribution au développement – au travers de « simples » entretiens ou enquêtes ? Comment ne pas tomber dans des conclusions superficielles issues de méthodes, apparemment scientifiques, mais qui peuvent présenter des biais faussant, dès le départ, les résultats obtenus ? Ces questions, omniprésentes tout au long de notre recherche, ont accompagné chaque pas, chaque rencontre et chaque choix méthodologique. Là aussi, en suivant Olivier Martin (2017, p. 122), nous n'avons pas voulu « chercher la preuve absolue » et avons préféré l'« accumulation des indices ». Comme le souligne cet auteur, « il est inutile d'espérer une preuve absolue et unique. Le schéma selon lequel on part d'hypothèses, on conçoit des expériences et on valide ou non ses hypothèses à la vue des résultats des expériences est un schéma trop simplificateur et trop vague pour correspondre à la réalité des pratiques quotidiennes de la recherche ». C'est pourquoi également l'utilisation d'une méthodologie mixte nous a semblé la plus adaptée au sujet et à la manière d'aborder notre recherche.

De même, la quantité de définitions qui existent pour les PME, au Chili comme dans d'autres pays, rend souvent difficile la comparaison de données et de statistiques. Parler des PME, c'est souvent faire référence à des contextes différents, des entreprises différentes qui ne peuvent en fait être étudiées de la même manière. Au-delà de l'hétérogénéité des PME, les définitions multiples rendent difficile l'identification du « sujet PME », mais c'est cette diversité qui fait aussi la richesse du sujet, où chaque entreprise est, en fait, unique. C'est ce que les dirigeants interviewés mettaient en valeur en parlant de « ma PME » et pas nécessairement « des PME », revenant ainsi sur la différenciation de la PME, sujet et objet.

Soulignons aussi la difficulté d'obtenir des informations fiables et précises. Trop souvent, nous nous sommes heurté à des confusions, même auprès d'organismes



officiels, où certaines données disponibles manquaient de clarté et n'étaient pas directement exploitables. Par exemple, d'un gouvernement à un autre, les chiffres de l'informalité, de la contribution des PME au PIB, de la réduction de la pauvreté ou des exportations varient. Il nous a donc fallu réaliser un travail de vérification, voire d'harmonisation des données, afin de nous approcher au mieux de la réalité des PME chiliennes.

### **c) Les limites de cette recherche**

Si nous avons été le plus soigneux possible dans la construction des échantillons pour les experts, les dirigeants et l'Enquête Nationale PME, nous sommes conscient que ces échantillons peuvent être critiquables quant à leur représentativité. C'est la raison pour laquelle les conclusions que nous tirons de ces résultats sont essentiellement valides pour les échantillons mobilisés. Comme le souligne Olivier Martin (2017, p. 27), l'échantillon est un prisme et « le critère de représentativité n'est pas idéal. Il est, de plus, souvent illusoire de chercher à le respecter. D'une part, cela suppose le tirage aléatoire d'enquêtés, à partir d'une liste exhaustive précise, qui existe très rarement. D'autre part, la représentativité assurée par la méthode des quotas est, elle-même, difficile à respecter : cela suppose de connaître les caractéristiques générales de la population mère ».

Ces propos nous ont semblé particulièrement adaptés à notre recherche car, effectivement, nous ne disposons pas d'« une liste exhaustive précise » de toutes les PME chiliennes. De plus, considérant l'hétérogénéité du concept PME, il était aussi difficile, voire impossible, de « connaître les caractéristiques générales de la population mère ».

Une autre limite qu'il nous semble important de mentionner est directement liée au degré d'implication du chercheur lors de la réalisation des entretiens. Comme le précise Delphine Gendre-Aegerter (2008, p. 475), « toute l'analyse des résultats est biaisée par les perceptions du chercheur lui-même en pleine découverte d'une thématique qui le passionne. Cette limitation est propre à toute recherche qualitative ». Le fait d'être conscient de cette limite nous a aidé à prendre davantage de précautions lors de la conduite des entretiens et des analyses.

Tout au long de cette conclusion, nous avons présenté les principaux apports ainsi que les difficultés et les limites rencontrées lors de ce travail. Cette réflexion critique nous permet maintenant de proposer des perspectives de développement de notre recherche.

## E. Les perspectives futures

Deux axes principaux nous semblent pertinents pour prolonger l'observation et la compréhension des PME ainsi que celles de leur écosystème. Le premier consiste à approfondir ce sujet d'étude de manière à rester centré sur les mêmes thématiques ou sur des hypothèses proches, le second à étendre le champ d'étude en explorant d'autres aspects de la vie des PME qui nous paraissent importants au vu des résultats et de nos intérêts personnels.

### Approfondir notre sujet d'étude

- a) Pour les entreprises qui ont répondu à l'Enquête Nationale PME, nous disposons de nombreuses données de segmentation<sup>38</sup> qui pourraient nous permettre de réaliser des analyses stratifiées et de rechercher d'éventuelles corrélations entre facteurs spécifiques et démographiques de notre échantillon de 2 275 entreprises. Par exemple, quelles sont les différences entre les réponses des hommes et celles des femmes ? Les dirigeants des entreprises plus jeunes ont-ils tendance à plus innover ? Quelles sont les caractéristiques des quelques entreprises de notre échantillon qui exportent ? Existe-t-il des *patterns* communs entre elles ? Les entreprises du nord du Chili répondent-elles de la même manière que celle du sud ? Autant d'exemples qui suggèrent la richesse de la base de données et les enseignements que l'on pourrait en extraire. Cela permettrait aussi d'affiner l'analyse et le diagnostic des problématiques des PME, afin de concevoir des actions, programmes et mesures plus pertinents et mieux ciblés.
- b) Pour contribuer à l'analyse des discours des dirigeants, nous avons utilisé le logiciel ATLAS.ti. Qu'en serait-il, au niveau épistémologique, si nous utilisions une autre méthodologie, un autre logiciel ? Les résultats et les conclusions seraient-ils différents ? Nous avons inclus dans l'Enquête Nationale PME quelques questions ouvertes avec la possibilité d'effectuer des commentaires. Malgré l'extension du questionnaire lui-même, de nombreuses personnes ont laissé plusieurs centaines de commentaires qu'il serait intéressant d'analyser rigoureusement pour en extraire des informations permettant de mieux connaître les opinions et préoccupations des dirigeants de PME.

---

<sup>38</sup> Par exemple, l'âge, le sexe, le niveau de formation, le secteur d'activité, la région ou la date de création de l'entreprise.

- c) En disposant de plusieurs bases de données couvrant toutes les PME formelles du Chili, nous pourrions obtenir un échantillon aléatoire qui fournirait une meilleure représentativité. Nous avons d'ores et déjà engagé des contacts avec le ministère de l'Économie ainsi que le Service des impôts, de manière à construire avec eux un échantillon et une enquête qui pourraient éclairer de nouvelles perspectives sur les PME chiliennes.
- d) Étant donné le nombre encore limité d'études latino-américaines sur notre sujet de recherche, il serait pertinent d'étendre cette enquête à d'autres pays de la région. En prenant contact avec les associations de PME, des universités, des institutions comme la CEPAL, par exemple, et les divers ministères de l'Économie ou des Finances, il serait possible de créer un partenariat afin d'obtenir des données au niveau de l'ensemble de l'Amérique latine.

### **Étendre le champ de notre sujet d'étude**

- e) Dans le cadre d'une recherche multi-perspective<sup>39</sup>, il serait intéressant d'analyser le regard et les perceptions des employés des PME. Comment évaluent-ils les mêmes thématiques soulevées dans cette thèse ? Quelles seraient les autres thématiques qui pourraient surgir de leurs regards ? Quelles sont les différences ou similarités avec les croyances et les affirmations des patrons ? Si les regards croisés experts/dirigeants ont porté un éclairage nouveau sur la PME, des regards croisés au sein même de l'entreprise semble enrichissant pour approfondir notre sujet d'étude. Par ailleurs, il serait aussi instructif de savoir comment les employés perçoivent le rôle et les actions du chef d'entreprise.
- f) Certains thèmes nous ont semblé très intéressants lors de nos recherches bibliographiques ou durant les entretiens. Deux d'entre eux ont particulièrement retenu notre attention.
- Le premier thème est celui de la santé des dirigeants, sujet trop souvent négligé et pourtant essentiel quand on connaît le rôle de celui-ci dans la dynamique de l'entreprise. Quels sont les niveaux de stress déclaré par les patrons ? Quels sont les facteurs pathogènes ou salutogènes qu'ils identifient comme les plus importants pour leur vie et leurs activités quotidiennes ?

---

<sup>39</sup> Une recherche multi-perspective pourrait prendre en compte non seulement les perceptions des dirigeants, mais aussi d'autres parties prenantes (*stakeholders*) qui gravitent autour de la PME, comme les employés, les clients, les fournisseurs, les associations, les institutions... Ce type d'investigation pourrait permettre d'identifier les différents regards et opinions sur les PME chiliennes.

Quelles sont les stratégies qu'ils utilisent, ou qu'ils délaissent, pour limiter les conséquences des facteurs pathogènes ou, au contraire, renforcer les effets bénéfiques des facteurs salutogènes? Autant de questions qu'il serait fondamental d'explorer en comparaison des niveaux de stress déclaré dans l'ensemble de la population chilienne.

- Le second thème, qui est d'une importance capitale, porte sur les défis de la transformation numérique qui modifie de manière importante la façon de penser et de gérer l'entreprise, les employés, les process ainsi que les relations clients. Là encore, le rôle du dirigeant, son *leadership* et sa capacité à orchestrer la conduite du changement semblent des questions d'une importance cruciale pour les PME. Les grandes entreprises chiliennes sont d'ores et déjà impliquées dans de profondes mutations de leur structure et de leurs activités, aidées par les sociétés de consulting comme les *big five*<sup>40</sup>, dont les coûts élevés, jusqu'à plusieurs millions de dollars US, sont naturellement hors de portée des PME. Étudier et proposer des stratégies d'accompagnement à la transformation pour les PME leur serait sans aucun doute d'une grande utilité.

*Si vis pacem, para pacem.*

Si tu veux la paix, prépare la paix.

Durant des siècles, l'adage *Si vis pacem, para bellum* («Si tu veux la paix, prépare la guerre»), a conduit sur des terrains souvent belliqueux qui ont façonné l'histoire de l'humanité et les contours de nos nations. Au-delà de l'exercice du pouvoir, pour des raisons politiques ou religieuses, les guerres, souvent, ont aussi été d'ordre économique. En ce sens, les entreprises et les échanges commerciaux peuvent être de formidables vecteurs de construction sociale et d'interdépendance réciproque, invitant à construire des relations durables fondées sur des intérêts communs<sup>41</sup>. Développer de

---

<sup>40</sup> On appelle *big five* les cinq grandes sociétés de consulting, d'audit ou de conseil Deloitte, PwC, KPMG, Accenture et EY (Ernst and Young). Bien implantées au Chili, elles sont souvent sollicitées par les grandes entreprises.

<sup>41</sup> Rappelons que, en 1950, lors de la proposition de la création de la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA), le ministre français des Affaires étrangères, Robert Schuman, déclara que cette organisation était un moyen d'empêcher une nouvelle guerre entre la France et l'Allemagne. Son but était de rendre la guerre «non seulement impensable mais aussi

nouvelles formes d'entreprises et d'échanges permettrait non seulement la création d'un tissu social plus harmonieux et plus solide, mais pourrait contribuer aussi à la construction d'une paix collective plus forte. Préparer la paix relèverait non seulement de la politique et de la diplomatie internationales, mais aussi de millions de micro-entreprises et de PME qui seraient le ferment d'une plus grande justice économique et sociale.

Au terme de cette thèse, nous aimerions clore ces pages par quelques pistes de réflexion qui nous paraissent fondamentales : comment repenser le rôle de l'entreprise au sein de nos sociétés ? Et quel *otro modelo* de développement, pour le Chili ou d'autres pays, serait le plus adapté pour construire une société plus juste et plus inclusive ? N'est-il pas temps aussi de repenser et de transformer collectivement ce que nous entendons par progrès, croissance, développement, et de nous libérer, en partie tout au moins, de l'hégémonie du PIB comme référence absolue ? Comment transiter d'une société de l'avoir à une société du savoir, celle où l'économie de la connaissance permettrait de véritables changements pour les personnes et les pays ? Ainsi, le chemin vers l'économie du bien commun, l'économie du bonheur ou le *vivir bien*<sup>42</sup>, tel qu'il est pensé et proposé par divers pays latino-américains, serait plus proche, plus accessible.

« Le développement ne peut être réduit à des indicateurs de PIB ou de bien-être. Il importe de ne pas confondre les fins (satisfaction des besoins, développement des capacités, réduction des inégalités) et les moyens (la rationalité instrumentale ou la croissance du PIB). Le développement renvoie à la pleine réalisation de "tout l'homme et de tous les hommes" » (Perroux, 1981, p. 32). Amartya Sen, cité par Hugon (2005), assimile également le développement à l'acquisition de droits (*entitlements*) civils, politiques, économiques, sociaux et culturels.

Dans ce contexte, nul doute que les PME auraient un rôle encore plus important à jouer dans l'évolution et le développement de nos sociétés, où *small* et *big* pourraient être tous deux *beautiful*, loin des antagonismes d'antan.

---

matériellement impossible ». Ont succédé à la CECA la Communauté économique européenne (CEE) puis l'Union européenne (EU).

<sup>42</sup> Le bien vivre : « La notion andine de *vivir bien* est aujourd'hui présente dans plusieurs constitutions latino-américaines, en particulier en Bolivie et en Équateur. Ces deux pays font l'objet depuis une décennie d'un "processus de changement" ou d'une "révolution citoyenne", inaugurant un nouveau cycle constitutionnel. » Victor Audubert (2017). « La notion de *vivir bien* en Bolivie et en Équateur, réelle alternative au paradigme de la modernité ? », *Cahiers des Amériques latines*, 2017 (Institut des hautes études de l'Amérique latine IHEAL, université Sorbonne Nouvelle-Paris 3 et Centre de recherche et de documentation sur les Amériques Credea, UMR 7227, CNRS.).

- ABE Masato (2015). SME Participation in Global Value Chains: Challenges and Opportunities in Integrating SMEs Into Global Value Chains: Challenges and Policy Actions in Asia, Asian Development Bank, Asian Development Bank Institute, p. 27-65.
- ACELEANU Mirela Ionela, TRĂȘCĂ Daniela Livia et ȘERBAN Andreea Claudia (2014). The Role of Small and Medium Enterprises in Improving Employment and in the Post-crisis Resumption of Economic Growth in Romania. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. XXI, No. 1 (590), p. 87-102.
- ACS Zoltan J. (1988). Innovation and Technical Change in the US Steel Industry. *Technovation*, Vol. 7, No. 3, p. 181-195.
- ACS Zoltan et AUDRETSCH David (1987). Innovation, Market Structure, and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*, p. 567-574.
- ADAIR Philippe (2009). Économie non observée et emploi informel dans les pays de l'Union européenne : une comparaison des estimations et des déterminants, *Revue économique*, 60, p. 1117-1153.
- ADAMS Anne et COX Anna L. (2008). Questionnaires, In-Depth Interviews And Focus Groups. In CAIRNS Paul et COX Anna L. (eds.). *Research Methods for Human Computer Interaction*. Cambridge, UK : Cambridge University Press, p. 17-34.
- ADDIS Mark (2003). Basic Skills and Small Business Competitiveness: Some Conceptual Considerations. *Education + Training*, Vol. 45, No. 3, p. 152-161.
- ADEBAYO Nathaniel Adeyemi et NASSAR Moshood Lanrewaju (septembre 2014). Impact of Micro and Small Business Entrepreneurship on Poverty Reduction in Ibadan Metropolis, South Western Nigeria, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 3, No. 3, 2014, p. 1603-1626.
- AKINBOADE Oludele A. et KINFACK Émilie (2012). Regulation, Awareness, Compliance and SME Performance in Cameroon's Manufacturing and Retail Sectors, *International Journal of Social Economics*, Vol. 39, No. 12, p. 933-950.
- ALAMI Sophie, DESJEUX Dominique et GARABUAU-MOUSSAOUI Isabelle (2009). *Les méthodes qualitatives*. Paris : PUF (Que sais-je ?), 128 p.
- ALDUNATE Carlos, CRUZ BARROS Nicolás, WHIPPLE MORÁN Pablo, ARÁNGUIZ Horacio, BERNEDO Patricio, KREBS WILCKENS Ricardo, GAZMURI RIVEROS Cristián, LEÓN Marco Antonio, VIAL Samuel (2002).

- Nueva Historia de Chile. Desde los orígenes hasta nuestros días*. Santiago de Chile : Zig-Zag/Instituto de Historia de la Pontificia Universidad de Chile, 575 p.
- ALFARO GUERRERO Sebastian et ÁLVAREZ ESPINOSA Roberto (2014). *Obstáculos a la Innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs)*, Santiago de Chile : Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, 75 p.
- ALI Nesma (2014). L'informalité des micro- et petites entreprises en Égypte : une analyse transversale, *Mondes en développement*, Vol. 166, No. 2, p. 87-100.
- ALKIRE Sabina et FOSTER James (2011). Counting and Multidimensional Poverty Measurement. *Journal of Public Economics*, Vol. 5, No. 7-8, p. 476-487.
- ALLARD-POESI Florence et PERRET Véronique (2014), Fondements épistémologiques de la recherche, in Raymond-Alain Thietart *et al.*, *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 4<sup>e</sup> éd., p. 14-46.
- ALLENDE Isabel (2003). *Mi País Inventado*, Plaza & Janés Editores, 219 p.
- ALLOUCHE José et AMANN Bruno (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale, *Revue française de gestion*, No. 141, p. 109-130.
- ÁLVAREZ Roberto et VERGARA Sebastián (2007). Sobrevivencia de las PYME en Chile. *Estudios Públicos*, No. 107, Santiago de Chile : Centro de Estudios Públicos, p. 79-98.
- ANADON Marta (2007). *La recherche participative, multiples regards*. Montréal : Presses de l'université de Québec.
- ANAND Rahul, PERRELLI Roberto et ZHANG Boyang (2016). South Africa's Exports Performance: Any Role for Structural Factors?, *IMF Working Paper*, WP/16/24, 16 p.
- ANATOLE France (1912). *Les Dieux ont soif*, Paris : Calmann-Lévy, 169 p.
- ANGGADWITA Grisna et MUSTAFID Qaanita Yuuha (2014). Identification of Factors Influencing the Performance of Small Medium Enterprises (SMEs), *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. 115, The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2013), p. 415-423.
- AÑÓN HIGÓN Dolores et DRIFFIELD Nigel (2011). Exporting and Innovation Performance: Analysis of the Annual Small Business Survey in the UK. *International Small Business Journal*. Vol. 29, No. 1, p. 4-24.
- ARAYA IBÁÑEZ Gonzalo (septembre 2008). Ciclo de vida de las pymes: ¿Fracasan más en Chile que en otros países?. *Revista Agédate*.
- ARCURI Giuseppe et LEVRATTO Nadine (avril 2018). Early Sstage SME Bankruptcy: Does the Local Banking Market Matter?. *Small Business Economics*, p. 1-16.
- ARDIC Oya Pinar, MYLENKO Nataliya et SALTANE Valentina (2011). Small and Medium Enterprises: A Cross-Country Analysys with a New Data Set. *World Bank*

*Policy Research, Working Paper No. 5538*, en ligne :  
<https://ssrn.com/abstract=1747441>.

- ARDILLY Pascal (2006). *Les techniques de sondage*, Paris : Technip, 675 p.
- ARDOINO Jacques (2011). Les termes de la complexité, *Hermès*, No. 60/2, p. 135-137.
- ARENA Richard et ROMANI Paul-Marie (1998). Contribution à une approche marshallienne de la petite entreprise. *Revue d'économie industrielle*, Vol. 86.
- ARNOLD J. M. et HUSSINGER K. (2005). Export Behavior and Firm Productivity in German Manufacturing: A Firm-Level Analysis, *Review of World Economics, Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 141, No. 2, p. 219-243.
- ASIAN DEVELOPMENT BANK (2016). SMEs in Developing Asia: New Approaches to Overcoming Market Failures, VANDENBERG Paul, CHANTAPACDEPONG Pornpiun et YOSHINO Naoyuki (eds), *Asian Development Bank Institute*, 446 p.
- ATERIDO Reyes, HALLWARD-DRIEMEIER Mary et PAGÉS Carmen (avril 2011). Big Constraints to Small Firms' Growth? Business Environment and Employment Growth across Firms, *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 59, No. 3, p. 609-647.
- ATLAN Henri (1979). *Entre le cristal et la fumée*. Paris : Seuil, 288 p.
- ATRIA Fernando, BENAVENTE José Miguel, COUSO Javier, JOIGNANT Alfredo et LARRAÍN Guillermo (2013). *El otro modelo. Del orden neoliberal al régimen de lo público*, Santiago de Chile : Debate, 383 p.
- AUDRETSCH David B (1994). Small Business in Industrial Economics: The New Learning, *Revue d'économie industrielle*, No. 67, p. 21-39.
- AUDRETSCH David B. (1995). « Innovation, Growth and Survival ». *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 13, p. 441-457.
- AUDRETSCH David B. (1999). *The Economic Role of Small and Medium Enterprises: The United States*. Bloomington : Institute for Development Strategies.
- AUDRETSCH David B. (2001). *The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the US*, Washington DC : World Bank Institute. 37 p. ; repris in AUDRETSCH David B. (2002). *The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the US, Small Business Economics*, Vol. 18, p. 13-40.
- AUDRETSCH David B. (février 2002). The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the US. *Small Business Economics*, Vol. 18, No. 1-3, p. 13-40.
- AUDRETSCH David B. et THURIK R. (2001). Linking Entrepreneurship to Growth, *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, Vol. 2, OCDE Publishing.
- AUDUBERT Victor (2017). La notion de *Vivir Bien* en Bolivie et en Équateur, réelle alternative au paradigme de la modernité?. *Cahiers des Amériques latines*. Le développement : vicissitudes d'une idée structurante. No. 85, p. 184. Institut des Hautes Études de l'Amérique latine (IHEAL), université Sorbonne Nouvelle-Paris 3



- et Centre de recherche et de documentation sur les Amériques Creda, UMR 7227, CNRS.
- AUTREMENT (1979). *Et si chacun créait son emploi ? Le retour des entrepreneurs : ils inventent collectivement une économie différente*. Paris : Autrement, 239 p.
- AYLWIN M. et FARCAS D. (2006). *Presentes y distantes. Los desafíos del e-learning en la educación superior*. Santiago de Chile : Frasis Editores.
- AYYAGARI Meghana, BECK Thorsten et DEMIRGUC-KUNT Asli (2007). Small and Medium Enterprises across the Globe. *Small Business Economics* 29, Vol. 4, p. 415-434.
- BACCINI Alain (2010). *Statistique descriptive élémentaire*, Toulouse : Publications de l'Institut de mathématiques de Toulouse. <https://www.math.univ-toulouse.fr/~baccini/zpedago/asde.pdf> (consulté le 12 février 2019).
- BACHELARD Gaston (1938). *La formation de l'esprit scientifique. Contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Paris : Vrin, 257 p.
- BAH Thierno et GAILLON Dany (2016). Processus suicidaire des dirigeants de petites entreprises : état des lieux et mesures de prévention. *Management & Avenir*, Vol. 3, No. 85, p. 79-105.
- BAKEHE Novice Patrick (2016). Informalité et productivité des très petites et petites entreprises au Cameroun. *Innovations*, Vol. 3, No. 51, p. 105-124.
- BALABANIS George I. (mars 2001). The Relationship Between Diversification and Performance in Export Intermediary Firms. *British Journal of Management*. Vol. 12, No. 1, p. 67-84.
- BALDWIN John R. et GU Wulong (septembre 2004). Trade Liberalization: Export-market Participation, Productivity Growth, and Innovation, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 20, No. 3, p. 372-392.
- BAMFORD Julia (1983). Small Business in Italy–The Submerged Economy. In Levicki, C. (ed.), *Small Business: Theory and Policy*, London : Croom Helm, p. 97-109.
- BANCO CENTRAL DE CHILE (2007). *Cuentas Nacionales de Chile, PIB Regional 2006*, 13 p. ([http://www.bcentral.cl/documents/20143/32019/CCNNPIB\\_Regional2016.pdf](http://www.bcentral.cl/documents/20143/32019/CCNNPIB_Regional2016.pdf)).
- BANCO CENTRAL DE CHILE. *Estadísticas Económicas*. En ligne : <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/> (consulté le 10 juillet 2014).
- BANDEIRA DE MELLO Rodrigo et GARREAU Lionel (2011). L'utilisation d'Atlas.ti pour améliorer les recherches dans le cadre de la Méthode de la théorisation enracinée (MTE) : panacée ou mirage ?. *Recherches qualitatives, ARQ, Association pour la recherche qualitative*, Vol. 30, No. 2, p. 175-202.
- BARIBEAU Colette et ROYER Chantal (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la *Revue des sciences de*

- l'éducation. Revue des sciences de l'éducation*, Vol. 38, No. 1, p. 23-45.
- BARRIA TRAVERSO Diego Arturo et LLORCA JAÑA Manuel (2017). *Empresas y empresarios en la historia de Chile : 1810-1930*. Editorial Universitaria, 320 p.
- BARROS ARANA Diego (2014). *Historia general de Chile I*, Linkgua Digital, 508 p.
- BARRY Christine A. (1998). Choosing Qualitative Data Analysis Software: Atlas/ti and Nudist Compared. *Sociological Research Online*, Vol. 3, No. 3, en ligne : <http://www.socresonline.org.uk/3/3/4.html>.
- BATEN Jörg (2013). *Big is beautiful ? La productivité des entreprises en fonction de leur taille en Allemagne et aux États-Unis au tournant des XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, *Histoire, économie et société*, 32<sup>e</sup> année, No. 1, p. 45-72.
- BAYAD M., MAHE DE BOISLANDELLE H., NEBENHAUS D., et SARNIN P. (1995). Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises, *Gestion 2000*, No. 1, p. 95-108.
- BEATTY Paul C. et WILLIS Gordon B. (janvier 2007). Research Synthesis: The Practice of Cognitive Interviewing. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 71, No. 2, p. 287-311.
- BECK Thorsten, DERMIGÜÇ-KUNT Asli et LEVINE R. (mars 2005). SMEs, Growth and Poverty, *NBER Working Paper Series*, Working Paper 11224.
- BECK Thorsten (2007). *Financing Constraints of SMEs in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions*. Washington DC : The World Bank, 35 p.
- BECK Thorsten (2013). Finance, Growth And Fragility: The Role Of Government. *International Journal Of Banking, Accounting And Finance*, Vol. 5, No. 1/2, p. 49-77.
- BECK Thorsten et DEMIRGUC-KUNT Asli (2006). Small And Medium-Size Enterprises : Access To Finance As A Growth Constraint, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 30, No. 11, p. 2931-2943.
- BEKEHE Novice Patrick (2016). Informalité et productivité des très petites et petites entreprises au Cameroun. *Innovations*, Vol. 51, No. 3, p. 105-124.
- BEN AMAR I. M. et MEZGHANI L. (2010). L'impact de la structure de la famille sur le développement des petites entreprises familiales en hypogroupe. *Revue internationale PME*, Vol. 23, No. 1, p. 125-154, <https://doi.org/10.7202/045747ar>.
- BENTABET E., MICHUN S., TROUVÉ Ph. (1999). *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*. Marseille : Céreq (Études, n° 72), 175 p.
- BÉRARD Yann et CRESPIEN Renaud (2010). *Aux frontières de l'expertise : dialogues entre savoirs et pouvoirs*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- BERNAL TORRES César Augusto, SALAVARRIETA Duván, SANCHEZ AMAYA Tomás, SALAZAR Rosalba (2006). *Metodología de la Investigación: Para la Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México : Pearson Educación, 286 p., 2<sup>e</sup> éd.

- BERNARD René-François, DELPEUCH Jean-Luc et HAVARD Henri (novembre 2015). *Croissance des petites et moyennes entreprises et leur transformation en entreprise de taille intermédiaire*, Rapport au ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, No. 2014/25/CGE/SG, 169 p.
- BERRY A. (2007). The Importance of SMEs in the Economy. *ITD Global Conference on Taxation of Small and Medium Enterprises*, Buenos Aires, 17-19 octobre 2007.
- BERTAUX Daniel (2006). *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*. Paris : Armand Colin.
- BERTHELEMY Jean-Claude, DEVEZEAUX DE LAVERGNE Jean-Guy et GAGEY Frédéric (1991). L'économie du développement : présentation générale. *Économie & prévision*, Vol. 97, No. 1, *L'économie du développement*, p. 1-8.
- BERTHOZ Alain (2009). *La simplicité*. Paris : Odile Jacob, 256 p.
- BERTRAND Benjamin, BODENEZ Philippe et HANS Étienne (2010). Le patron de PME, ou le syndrome de Peter Pan. *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. XVI, p. 87.
- BID (décembre 2005). *El grupo BID y la pequeña y mediana empresa (1990-2004): Resultados de 15 años de trabajo*, 56 p.
- BIERNACKI Richard (2012). *Reinventing Evidence in Social Inquiry*. New York : Palgrave.
- BILAN Yuriy (2009). Increase Diversification Through Strengthened Enabling Environment for Entrepreneurship: A Focus On Skill Endowments and Export Orientation (Example of Hungary and Poland), *Economics & Sociology*, Vol. 2, No. 2, p. 33-45.
- BIRCH David G.W. (1979). *The Job Generation Process*. Boston : MIT Program on Neighborhood and Regional Change, 302 p.
- BISCHOFF Christine et WOOD Geoffrey (2013). Le choix de l'informalité : pourquoi les PME d'Afrique du Sud restreignent délibérément leur croissance. *Revue internationale du travail*. Vol. 152, No. 3-4, p. 535-549.
- BOEHE Dirk et BARIN CRUZ Luciano (2010). Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance. *Journal of Business Ethics*. Vol. 91, No. 2, p. 325-346.
- BOISARD Stéphane (2005). Le modèle économique chilien : exemplarité ou singularité?. *América : Cahiers du CRICCAL*, No. 33, *Les modèles et leur circulation en Amérique latine*, p. 73-82.
- BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, 483 p.
- BOSTON CONSULTING GROUP (juin 2017). *Global Wealth 2017: Transforming the Client Experience*, The Boston Consulting Group, 38 p.
- BOURDIEU Pierre (1980). *Le sens pratique*. Paris : Éditions de Minuit, 480 p.

- BOURDIEU Pierre (1997). *Méditations pascaliennes*, Paris : Seuil, 318 p.
- BOURDIEU Pierre (juin 1986). L'illusion biographique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 62/63, p. 69-72.
- BOURDON S. (2000). L'analyse qualitative informatisée : logique des puces et quête de sens. *Recherches qualitatives*, Vol. 21, p. 21-44.
- BOUSQUET François (2014). *L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME*. Thèse de doctorat en gestion et management., Bordeaux : Université de Bordeaux, 425 p. (<tel-01232234>).
- BOYER Robert (2003). L'avenir de l'économie comme discipline. *Alternatives économiques*, « L'économie politique », Vol. 3, No. 19, p. 33-47.
- BOYER Robert (2012). Diversité et évolution des capitalismes en Amérique latine. De la régulation économique au politique, *Revue de la régulation*, Vol. 11 (<http://journals.openedition.org/regulation/9720> ; DOI : 10.4000/regulation.9720, consulté le 18 avril 2019).
- BOYER Robert (2014). L'économie peut-elle (re)devenir une science sociale ? À propos des relations entre économie et histoire, *Revue Française de Socio-Économie*, Vol. 1, No. 13, p. 207-223.
- BOYER Robert (2014). Is More Equality Possible in Latin America? A Challenge in a World of Contrasted but Interdependent Inequality Regimes. *desiguALdades.net*, Working Paper No. 67, 94 p.
- BOŽIĆ Ljiljana et RAJH Edo (2016). The Factors Constraining Innovation Performance of SMEs in Croatia, *Economic Research-Ekonomska Istraivanja*, Vol. 29, No. 1, p. 314-324.
- BPI FRANCE (2015). *PME 2015. Rapport annuel sur l'évolution des PME*. 167 p.
- BPI France (2017). *PME 2017 Rapport annuel sur l'évolution des PME*, Observatoire des PME, 152 p.
- BRAUN-LLONA Juan, BRAUN-LLONA Matías, BRIONES Ignacio, DIAZ-BAHAMONDE José, LÜDERS Rolf et WAGNER Gert (2000), *Economía Chilena 1810-1995: Estadísticas Históricas*, Documento de Trabajo No. 187, Pontificia Universidad Católica de Chile, 368 p.
- BRAVO David, CRESPI Gustavo Atilio et GUTIÉRREZ I. (avril 2002). *Desarrollo se escribe con PyME: el caso chileno. Desafíos para el crecimiento*. Cepal : Universidad de Chile, Fundes, Santiago.
- BRAVO SALINAS José A. et MUÑOZ Sébastien (2004). *Factores que limitan el incremento exportador de las Pymes de la Región del Maule*. Tesis de Magister en Administración de Empresas (MBA). Universidad de Talca (Chile). Escuela de Administración. 137 p.
- BRETON Yves (1984). La théorie schumpétérienne de l'entrepreneur ou le problème de la connaissance économique. *Revue économique*. Vol. 35, No. 2, p. 247-266.

- BRYSON A., ERHEL C. et SALIBEKYAN Z. (mars 2017). The Effects of Firm Size on Job Quality: A Comparative Study for Britain and France. *IZA DP*. No. 10659, 33 p.
- BURNARD Philip (1991). A Method of Analysing Interview Transcripts in Qualitative Research. *Nurse Education Today*. No. 11, p. 461-466.
- BUSINESS INSIDER (2016). Indian SMEs contribute 45% to country's GDP: Report, published August 11, 2016. *Business Insider India* (<https://www.businessinsider.in/indian-smescontribute-45-to-countrys-gdp-report/articleshow/52864199.cms>).
- CABRERA Ángel, DE LA CUADRA Sergio, GALETOVIC Alexander et SANHUEZA Ricardo (printemps 2009). *Las Pyme: Quiénes son, Cómo son y Qué Hacer con Ellas*. Santiago de Chile : Centro de Estudios Públicos (Estudios Públicos), 116, p. 229-385.
- CAF (juin 2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*, Reporte de Economía y Desarrollo RED 2013, Bogota : Banco de Desarrollo de América Latina, 270 p.
- CAF (2014). *Emprendimientos Dinámicos en América Latina: Avances en prácticas y políticas*, Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva No. 16/2014, Gabriel Hidalgo, Marco Kamiya y Mario Reyes, *Corporación Andina de Fomento*, 2014, 88 p.
- CAF (2016). *América Latina : en busca de pymes más competitivas*. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). Noticias (<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2016/06/america-latina-en-busca-de-pymes-mas-competitivas/>).
- CAJA LOS ANDES (2016). *Estudio de Remuneraciones*, 80 p.
- CAMPANELLI Pamela (2018). Testing Survey Questions. In DE LEEUW Edith D., HOX J. J., DILLMAN Don (eds), *International Handbook of Survey Methodology*, London : Routledge (European Association of Methodology Series), 560 p., 1<sup>re</sup> éd., p. 176-200.
- CAMPANELLI Pamela, GRAY Michelle, BLAKE Margaret et HOPE Steven (2016). Cognitive Interviewing as Tool for Enhancing the Accuracy of the Interpretation of Quantitative Findings. *Quality and Quantity*, Vol. 50, No. 3, p. 1021-1040.
- CANALES Manuel (2003). *Análisis sociológico del habla. Escucha de la Escucha*, Santiago de Chile : LOM Ediciones, p. 171-188.
- CANALES Mario et GARCÍA MARÍN Álvaro (janvier 2018). *Productividad, Tamaño y Empresas Súper-Estrella: Evidencia Microeconómica para Chile*, Serie de Documentos de Trabajo SDT 458, Santiago : Universidad de Chile, Departamento de Economía, 50 p.
- CANIVENC Suzy (2009). *Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir*. Rennes : Université

Rennes 2/Université européenne de Bretagne (tel-00458192).

- CARREE Martin A. et THURIK A. Roy (2010). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. In Acs Z. J. et Audretsch D. B. (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, International Handbook Series on Entrepreneurship 5, p. 557-594.
- CARREIRA C. (2010). How much do Small Firms Matter? Evidence from the Dynamic Role of Portuguese Firms, *International Schumpeter Society Conference 2010 on Innovation, Organisation, Sustainability and Crises*, Aalborg, 21-24 juin 2010.
- CARTER Nancy, BRYANT-LUKOSIUS Denise, Dicenso ALBA, BLYTHE Jennifer et NEVILLE Alan J. (septembre 2014). The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum*. Vol. 41, No. 5, p. 545-547.
- CASPAR Pierre (1993). La formation des dirigeants. Éditorial de la *Revue Éducation Permanente*, Vol. 114, No. 1, p. 9.
- CASTILLO-DÍAZ Miguel et PADILLA José-Luis (2013). How Cognitive Interviewing can Provide Validity Evidence of the Response Processes to Scale Items. *Social Indicators Research*. Vol. 114, No. 3, p. 963-975.
- CDVM (mai 2011). *Le financement des PME au Maroc*, Conseil déontologique des valeurs mobilières, 45 p.
- CEPAL (2005). *Objetivos de Desarrollo del Milenio: Una mirada desde América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, 358 p.
- CEPAL (2018). *La ineficiencia de la desigualdad*. Síntesis (LC/SES.37/4), Santiago, 76 p.
- CEPAL/AL-INVEST (2013). Como mejorar la competitividad de las pymes en la Unión Europea y América Latina y el Caribe : Propuestas de política del sector privado, *CEPAL, AL-INVEST, Eurochambres*, 39 p.
- CERALE (2012). *Les PME à l'international. L'internationalisation des PME françaises en Amérique latine : regards sur le Mexique*, par Pinot de Villechenon Florence et LOPEZ RIZZO Humberto, Paris, p. 1-33.
- CERALE (août 2015). Les PME à l'international. L'internationalisation des PME d'Europe du Sud au Brésil, CERALE, Institut des Amériques, ESCP-Europe, EU-LAC, CCE, CAF, 47 p.
- CHAMPAGNAC Jean-Daniel (2018). *Évolution de la perception de la complexité chez des adolescents à la suite de la pratique d'un jeu épistémique : Le jeu Pearl Arbor, musée de la Nature*, Sion. Mémoire professionnel, Saint-Maurice : HEPVS/PHVS Haute École pédagogique, 76 p.
- CHAMPAGNE DE LABRIOLLE C. (2008). Une analyse marshalienne des districts industriels italiens, *LIRIS*, p. 1-8.
- CHANDLER Alfred (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA : Harvard University Press, 800 p.

- CHARMES J. (2003). Informel (secteur). In LEVY J. et LUSSAULT M. (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris : Belin, p. 509-512.
- CHAUNU Pierre (1969). *Conquête et exploitation des nouveaux mondes*, Paris : PUF (Nouvelle Clio), 267 p.
- CHAUNU Pierre (2012). *Histoire de l'Amérique latine*, Paris : PUF (Quadrige), 144 p.
- CHAVEZ Lydia (23 septembre 1981). The Rise of Mini-steel mills. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/1981/09/23/business/the-rise-of-mini-steel-mills.html> (consulté le 20 mai 2019).
- CHELL Elizabeth et BAINES Susan (2000). Networking, Entrepreneurship And Microbusiness Behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12, No. 3, p. 195-215.
- CHESBROUGH, Henry W. (2003). *Open Innovation : The New Imperative For Creating And Profiting From Technology*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- CHURCHILL Neil C. et L. LEWIS Virginia (mai 1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*.
- COAD Alex et TAMVADA Jaganaddha Pawan (septembre 2012). Firm Growth and Barriers to Growth among Small Firms in India, *Small Business Economics*, Vol. 39, No. 2, p. 383-400.
- COBANOGLU Cihan, MOREO Patrick J. et WARDE Bill (2001). A Comparison of Mail, Fax and Web-Based Survey Methods. *International Journal of Market Research*, Vol. 43, No. 4, 2001, p. 1-15.
- COHEN Louis et MANION Lawrence (1980). *Research Methods in Education*, London : Croom Helm, 328 p.
- COLOVIC Ana (2008). La grande transformation des PME japonaises : le rôle central des compétences, *Revue française de gestion*, Vol. 182, No. 2, p. 45-61.
- COLTORTI Fulvio et VENANZI Daniela (2017). Productivity, Competitiveness, and Territories of the Italian Medium-Size Companies, *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 9, No. 12, en ligne : <https://ssrn.com/abstract=2900336>, et <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2900336>.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2010). *Internationalisation of European SMEs*. EIM Business & Policy Research, 124 p.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2016). *Guide de l'utilisateur pour la définition des PME*, 60 p.
- CONDEZA R. (2004). Chile: Tendencias actuales en educación a distancia. In *La educación a distancia en América Latina*. Buenos Aires : La Crujía, p. 70-71.
- CONDOMINES Bérandère et HENNEQUIN Émilie (2013). Étudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte, *Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, Vol. 5, No. 1, p. 12-27.

- CONVERSE J. M. et PRESSER S. (1986). *Survey Questions: Handcrafting The Standardized Questionnaire*. Beverly Hills, CA : Sage.
- CORNILLOT Pierre (2009). Problématisation de la santé. *Revue française de psychosomatique*. Vol. 2, No. 36, p. 101-114.
- CORREA Carlos et ECHAVARRÍA Gonzalo (octobre 2013). Estimación del Aporte de las PyME a la Actividad en Chile, 2008-2011, *Estudios Económicos Estadísticos*, Vol. 101, Banco Central de Chile, 15 p.
- CORTÉS ARGANDOÑA Osman (1<sup>er</sup> février 2013). La Guerra Empresarial de 1879. De las causas a sus efectos permanentes. *Le Monde diplomatique*, édition chilienne.
- CORTES P. et HINRICHSEN D. (mai 2004). *Padre e Hijo en el Ring*. Centro para el Emprendimiento y la Innovación, U. del Desarrollo.
- COUFFIGNAL Georges (2014). *La nouvelle Amérique latine : laboratoire politique de l'Occident. Nouveaux débats*, Paris : Les Presses de Sciences Po, 207 p.
- CRESPI Gustavo (2003). *PyME en Chile: Nace, Crece y... Muere*. Santiago de Chile : FUNDES Internacional.
- CRESWELL John W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 3<sup>e</sup> éd., 296 p.
- CRESWELL John W. et PLANO CLARK Vicki L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2<sup>e</sup> éd., 488 p.
- CUEVAS SOTTOLICHIO Fernando (2003). *La agonía de la PME*. Santiago de Chile : Fundación Konras Adenauer.
- DALEY Ellen M., MCDERMOTT Robert J., MCCORMACK BROWN Kelli R. et KITTLESON Mark J. (mars 2003). Conducting Web-based Survey Research: A Lesson in Internet Designs. *American Journal of Health Behavior*, Vol. 27, No. 2, p. 116-124.
- DAMÁSIO António R. (2006). *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*. Paris : Odile Jacob, 2<sup>e</sup> éd., 368 p.
- DE JANVY Alain et SADOULET Élisabeth (2013). Soixante ans d'économie du développement : qu'avons-nous appris pour le développement économique ?, *Revue d'économie du développement*, No. 2, Vol. 1, p. 9-21.
- DE KOK Jan, VROONHOF Paul, VERHOEVEN Wim, TIMMERMANS Niek, KWAAK Ton, SNIJDERS Jacqueline et WESTHOF Florieke (2011). Do SMEs Create More And Better Jobs?, *Business & Policy Research*, 169 p.
- DE LA ROCHEFOUCAULD François (1665). *Réflexions ou sentences et maximes morales*, Paris.
- DE LEEUW Edith D., HOX Joop J. et DILLMAN Don A (2008). The Cornerstones Of Survey Research. In DE LEEUW Edith D., HOX Joop J. et DILLMAN Don A. (eds), *International Handbook of Survey Methodology (European Association of Methodology Series)*, London : Routledge, p. 1-17.



- DE LOECKER Jan (septembre 2007). Do Exports Generate higher Productivity? Evidence from Slovenia. *Journal of International Economics*, Vol. 73, No. 1, p. 69-98.
- DE RAMÓN Armando (2012). Historia de Chile: Desde la invasión incaica hasta nuestros días (1500-2000), Santiago de Chile : Colección Dos Siglos, Catalonia, 316 p.
- DEBLOCK Christian (2012). Présentation du dossier : Innovation et développement chez Schumpeter. In DEBLOCK Christian et FONTAN Jean-Marc (dir.). *Innovation et développement chez Schumpeter*, dossier de la revue *Intervention économiques*, No. 46, 190 p.
- DEBRAY Caroline (1997). *Structure et stratégies de l'hypogroupe*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier, Faculté de gestion et de droit de l'entreprise.
- DEBRAY Caroline (avril-juin 2012). Diriger un hypogroupe : évolution du management, et des modes de contrôle, *Travail et Emploi*, Vol. 130, p. 39-55, mis en ligne le 1<sup>er</sup> décembre 2014, consulté le 19 avril 2019 (<http://journals.openedition.org/travailemploi/5691> ; DOI : 10.4000/travailemploi.5691).
- DEBRAY Caroline, PARADAS Agnès et TORRÈS Olivier (2014). Santé du dirigeant de PME, stress et sentiment de cohérence : premiers résultats et programme de recherche. In LECOINTRE Gilles (dir.). *Le Grand Livre de l'Économie PME 2015*, Gualino, p. 29-51.
- DEFAYS Lucile et SAINT-PIERRE Josée (2012). Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise ? *Actes du 11<sup>e</sup> CIFEPME 2012*, Brest, France.
- DELATTRE Michel (1982). Les PME face aux grandes entreprises. *Économie et Statistique*, Vol. 148, p. 3-19.
- DEMAIO Theresa et LANDRETH Ashley (2004). Do Different Cognitive Interview Methods produce Different Results?. In Presser S. et al. (ed.), *Questionnaire Development Evaluation and Testing Methods*, New York : Wiley.
- DEMIRBAS Dilek (2010). How do Entrepreneurs perceive Barriers to Innovation? Empirical Evidence from Turkish SMEs, *Proceedings of Oxford Business and Economics Conference 2010*, Oxford, UK.
- DENZIN Norman K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction To Sociological Methods*. New York : McGraw-Hill, 370 p.
- DENZIN N. K. et LINCOLN Y. S . (dir.) (1998). *The Landscape Of Qualitative Research. Theories And No.s*. Thousand Oaks : Sage.
- DEPARTMENT FOR BUSINESS, ENERGY & INDUSTRIAL STRATEGY (18 avril 2018). *The UK Innovation Survey: Headline Findings 2014 to 2016*, 14 p.
- DEPARTMENT FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT (2008). Growth-building

- Jobs and Prosperity in Developing Countries, London, 25 p.
- DESIMONE Laura M. et LE FLOCH Kerstin Carlson (20 mars 2004). Are We Asking the Right Questions? Using Cognitive Interviews to Improve Surveys in Education Research. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 26, No. 1, p. 1-22.
- DEUTSKENS Elisabeth, DE RUYTER Ko, WETZELS Martin et OOSTERVELD Paul (février 2004). Response Rate and Response Quality of Internet-Based Surveys: An Experimental Study. *Marketing Letters*. Vol. 15, No. 1, p. 21-36.
- DIAMANTOPOULOS Adamantios et KAKKOS Nikolaos (septembre 2007) Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration. *Journal of International Marketing*, Vol. 15, No. 3, p. 1-31.
- DIBAN Miska et RIQUELME Oscar (2015). Identificación y análisis de las principales problemáticas de las mipymes en Chile. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración. Santiago, Chile : Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Escuela de Economía y Administración, 125 p.
- DIETRICH Pascale, LOISON Marie et ROUPNEL Manuella (2012). Articuler les approches quantitative et qualitative. In PAUGAM Serge (dir.). *L'enquête sociologique*. Paris : PUF, p. 207-222.
- DILLMAN Don A. (2000). *Mail and Internet Surveys*. New York : Wiley.
- DILLMAN Don A. (2008). The Logic and Psychology of Constructing Questionnaires. In DE LEEUW Edith D., HOX J. J. et DILLMAN Don A. (eds), *International Handbook of Survey Methodology*. London : Routledge (European Association of Methodology Series), p. 161-176.
- DINAMO El (2013). *Chile: ¡Latinoamericanizate!*. En ligne : <http://www.eldinamo.cl/blog/chile-latinoamericanizate> (publié le 5 septembre 2013, consulté le 14 septembre 2013).
- DINI Marco et STUMPO Giovanni (eds.) (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. CEPAL/Colección Documentos de proyectos. El presente documento ha sido realizado en el marco del proyecto entre la CEPAL y el Gobierno de Italia Cooperación regional sobre políticas para la innovación en América Latina-FASE 1 (ITA/08/002), 167 p.
- DIRECON (2018). *Comercio Exterior de Chile: diciembre 2017*. Minuta Mensual. Departamento de Estudios, DIRECON, 2 p.
- DJANKOV Simeon, MIGUEL Edward, QIAN Yingyi, ROLAND Gérard et ZHURAVSKAYA Ekaterina (2005). Who are Russia's Entrepreneurs?. *Journal of the European Economic Association*. Vol. 3, No. 2-3, p. 1-11.
- DOLLAR David et KRAAY Aart (septembre 2002). Growth is Good for the Poor, *Journal of Economic Growth*, Vol. 7, No. 3, p. 195-225.
- DOMINGUEZ Noémie, MERCIER-SUISSA Catherine (2015). Investir dans un pays tremplin. L'implantation d'une PME française en Finlande pour aborder la Russie,

- Revue d'études comparatives Est-Ouest*. Vol. 3, No. 46, p. 183-210, DOI : 10.4074/S0338059915003071.
- DONNADIEU Gérard et KARSKY Michel (octobre 2002). *La systémique, penser et agir dans la complexité*, Paris : Éditions Liaisons, 272 p.
- DORAN Justin, MCCARTHY Noirin et O'CONNOR Marie (2016). Entrepreneurship and Employment Growth across European Regions. *Regional Studies, Regional Science*, Vol. 3, No. 1, p. 121-128.
- DOUBLET J.-M. et ROCHEBRUNE R. de (novembre-décembre 1996). Le métier de dirigeant. *Revue française de gestion*, No. 111, p. 2.
- DOWNING Stephen (2005). The Social Construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Processes in the Coproduction of Organization in Identities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 29, No. 2, p. 185-204.
- DREHER Jochen (2012). Fenomenología: Alfred Schutz y Thomas Luckmann. In DE LA GARZA TOLEDO Enrique et LEYVA Gustavo (eds). *Tratado de Metodología de las Ciencias Sociales*. Ciudad de México : Fondo de Cultura Económica, p. 96-133.
- DUARTE Nelson (2004). *The Role of SME's for Development: A Literature Review*. Porto.
- DUY Nguyen Khanh et OANH Nguyen Thi Hoang (2015). Impact Evaluation of Training on Productivity of the Small and Medium Enterprises in Vietnam, *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 10, p. 39-55.
- ECHAUDEMAISON Claude-Danièle (1993). *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*, Paris : Nathan.
- ECOVIS (2017). Small And Medium Enterprises (SMEs) In China, Richard Hoffman, July 4, 2017. *Ecovis Beijing* (<https://ecovis-beijing.com/smes-china/>).
- ECURED (novembre 2018). *Enciclopedia de Historia Militar de Cuba (1510-1868)*. Centro de Información para la Defensa, MINFAR. Congreso de Panama. Colectivo de autores.
- EDWARDS Sebastian (mars 1998). Openness, Productivity and Growth: What Do We Really Know?. *The Economic Journal*, Vol. 108, No. 447, p. 383-398.
- EHRENGARDT Thibault (2013). *La fureur mensongère, ou les contes fabuleux du Nouveau Monde*. Dread Éditions.
- ELE3, MINECON (2015). *Résultats de la Troisième Enquête longitudinale sur les entreprises*, publiée en juillet 2015 et élaborée avec les données 2013.
- ELE4, MINECON (2017). *Résultats de la Quatrième Enquête longitudinale sur les entreprises*, publiée en mars 2017 et élaborée avec les données 2015.
- ELMS Deborah K. et LOW Patrick (2013). *Global Value Chains in a Changing World*. Fung Global Institute (FGI)/Nanyang Technological University (NTU)/World Trade Organization (WTO), 436 p.

- EMOL (23 mai 2018). Le Chili stagne à la 35<sup>e</sup> place du classement mondial de compétitivité 2018, <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/05/23/907207/Chile-se-mantiene-en-lugar-N-35-en-Ranking-de-Competitividad-Mundial-en-2018.html> (consulté le 19 septembre 2018).
- ENTEL COMUNIDAD EMPRESAS (22 août 2016). *Pymes en Chile: 51% están formalmente constituidas* (consulté le 29 juillet 2017).
- ESANOV Akram (2012). *Economic Diversification: Dynamics, Determinants and Policy Implications*. Revenue Watch Institute, 26 p.
- EUROFOUND (2013). *Restructuring in SMEs: France*. Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- EUROPEAN COMMISSION (2010). *Internationalisation for European SMEs: Final Report*, EC. Enterprise and Industry, Union européenne.
- EUROPEAN COMMISSION (juin 2009). *Guide for Training in SMEs*, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Farvaque N., Voss E., Lefebvre M. et K. Schütze, Lille/Hambourg, 85 p.
- EUROSTAT (2008). *Survey Sampling Reference Guidelines: Introduction To Sample Design And Estimation Techniques*, Eurostat Methodologies and Working Papers, 37 p.
- EUROSTAT (21 novembre 2017). Communiqué de presse, 177/2017.
- FABER Pascale (octobre 2000). *La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même*, Lille : Université des Sciences et Technologies de Lille/Institut d'Administration des Entreprises, 471 p.
- FAJNZYLBER Pablo, MALONEY William F., MONTES-ROJAS Gabriel V. (2011). Does Formality Improve Micro-Firm Performance? Evidence From The Brazilian SIMPLES Program, *Journal of Development Economics*. Vol. 94, p. 262-276.
- FAJNZYLBER Pablo, MONTES-ROJAS Gabriel V. (2009). Releasing Constraints To Growth Or Pushing On A String? Policies And Performance Of Mexican Micro-Firms, *Journal of Development Studies*. Vol. 45, p. 1027-1047.
- FAUCON É. et LEVRATTO Nadine (1994). PMI en situation d'insularité et marchés internationaux : le cas de la Corse. *Revue internationale PME*. Vol. 7, No. 2, p. 31-58, <https://doi.org/10.7202/1008388ar>, <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/1994-v7-n2-ipme5006402/1008388ar.pdf>.
- FERNALD Jr. Lloyd, SOLOMON George et BRADLEY Don (1999). Small Business Training and Development in the United States. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6, No. 4, p. 310-325.
- FERRARO Carlo (2011). Clusters y políticas de articulación productiva en América Latina. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*, Santiago de Chile : FUNDES, 182 p.

- FERRARO Carlo et STUMPO Giovanni (eds) (juillet 2010). *Políticas de apoyo a las PME en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*, Santiago de Chile : Comisión Económica para América Latina y El Caribe (Cepal), coll. Libros de la Cepal, 107, 386 p.
- FERRERO Carlo (novembre 2011). *Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina*, Santiago de Chile : CEPAL-AECID/Naciones Unidas, 213 p.
- FERRY Korn (2018). *The Global Talent Crunch*, <https://www.kornferry.com/fr/challenges-fr/future-of-work-fr>.
- FFRENCH-DAVIS Ricardo (mars 2008). *La equidad social, un gran desafío para Chile*. Santiago de Chile : Universidad de Chile, Departamento de Economía, Serie Documentos de Trabajo N 276, 11 p.
- FFRENCH-DAVIS Ricardo (novembre 2015). “*Is Chile a Model for Economic Development?*”, Universidad de Chile, Serie de Documentos de Trabajo SDT 392, Santiago, 21 p.
- FFRENCH-DAVIS Ricardo (2017). Les gouvernements de la Concertación : progression et régression du développement économique au Chili (1990-2009). *Cahiers des Amériques latines*, Le développement. Vicissitude d'une idée structurante, No. 85, 2017 (Paris, Institut des Hautes Études de l'Amérique latine IHEAL).
- FIGUEROA DELGADO Silvana (janvier-avril 2006). La ciencia y la tecnología en el marco de la apertura: El caso de Chile. *Enlace, Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, Vol. 3, No. 1, p. 11-26.
- FILION Louis Jacques (2015). Jean-Baptiste Say. Les premiers fondements de l'exercice du métier d'entrepreneur. In MESSEGHEM Karim et TORRÈS Olivier (dir.). *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Paris : Éditions EMS management & société (Collection grands auteurs), p. 67-85.
- FISHER Ronald P. et GEISELMAN R. Edward (août 1992). *Memory-Enhancing Techniques for Investigative Interviewing: The Cognitive Interview*. Springfield : Thomas, 232 p.
- FOWLER F. J. (1995). *Improving Survey Questions: Design and Evaluation*. Thousands Oaks, CA : Sage.
- FOWLER Floyd J. et COSENZA Carol (2008). Writing Effective Questions. In DE LEEUW Edith D., HOX J. J. et DILLMAN Don A. (eds), *International Handbook of Survey Methodology*. London : Routledge (European Association of Methodology Series), p. 136-160.
- FRANCE Anatole (1912). *Les dieux ont soif*. Paris : Calmam-Lévy, 360 p.
- FRANKEL Jeffrey A. et ROMER David H. (juin 1999). Does Trade Cause Growth, *American Economic Review*, Vol. 89, No. 3, p. 379-399.

- FREEL M. S. et ROBSON Paul J. A. (2004). Small Firm Innovation, Growth and Performance: Evidence from Scotland and Northern England, *International Small Business Journal*, No. 22, p. 561-575.
- FREEMAN C. et SOETE L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Boston, MA : MIT Press, 3<sup>e</sup> ed.
- FRÍAS VALENZUELA Francisco (2013). *Manual de historia de Chile*, Santiago de Chile : Zig-Zag, 30<sup>e</sup> Édición renovada.
- FUNDACIÓN EU-LAC (juin 2014). *Boletín Informativo*.
- FUNDACION EU-LAC, CERALE et INSTITUT DES AMÉRIQUES (avril 2017). *La internacionalización de las PyMEs Latinoamericanas y su Proyección en Europa*. Hambourg : EU-LAC Foundation, Perspectivas Económicas Birregionales, 64 p.
- GADAMER Hans Georg (1996). Du cercle de la compréhension [1959], *In La philosophie herméneutique*, trad. J. Grondin, Paris : PUF.
- GADAMER Hans-Georg (1977). *Verdad y Método*. Sígueme : Salamanca.
- GADAMER Hans-Georg (avril-juin 1971). Rhétorique, herméneutique et critique de l'idéologie. Commentaires métacritiques de *Wahrheit und Method*. *Archives de philosophie*, No. 34, p. 207-230.
- GAILLARD J. (1981). La petite entreprise en France au XIX<sup>e</sup> et au XX<sup>e</sup> siècle. *In Petite entreprise et croissance industrielle dans le monde au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Paris : CNRS Éditions, p. 131-188.
- GALINDO CACERES Luis Jesús (coord.). (1998). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México : Logman (La metodología de encuesta Heriberto López Romo, p. 33-73).
- GÁRATE CHATEAU Manuel (2012). *La revolución capitalista de Chile (1973-2003)*. Santiago de Chile : Universidad Alberto Hurtado, 589 p.
- GARCÉS DURAN Mario (janvier-juin 2013). El movimiento estudiantil y la crisis de legitimidad de la política chilena, *Pensar Historia*, Santiago, 3 juillet 2011, p. 83-93.
- GARREAU Lionel et BANDEIRA DE MELLO Rodrigo (mai 2008). Possibilités et pièges liés à l'utilisation des logiciels dans le processus d'analyse au travers de la théorie enracinée. *Conférence AIMS*. Université de Nice Sophia Antipolis.
- GARRIC Nathalie et LEGLISE Isabelle (2012). *Analyser le discours d'expert et d'expertise. Discours d'experts et d'expertise*. Frankfurt am Main : Peter Lang (halshs-00731499).
- GEAY Annie (2007). Libérer la croissance des PME par l'innovation, *Vie & Sciences de l'entreprise*, Vol. 3, No. 176-177, p. 173-180.
- GEERTZ Clifford (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York : Basic Books, 5<sup>e</sup> éd.
- GELB Alan (2010). *Economic Diversification in Resource Rich Countries, Natural*

- Resources, Finance, and Development: Confronting Old and New Challenges*, Central Bank of Algeria/IMF Institute in Algiers, 4-5 novembre 2010, 23 p.
- GEM (2018). *Global Entrepreneurship Monitor 2017/2018*. Global Report, 154 p.
- GENDRE-AEGERTER, Delphine (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive*. Thèse de doctorat : Université de Fribourg, 584 p.
- GERINGER J. Michael, BEAMISH Paul W. et C. DACOSTA Richard (mars-avril 1989). Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 10, No. 2, p.109-119.
- GESTION P. E. (25 août 2016). Cuatro de cada cinco PYMEs son informales: ¿Es suficiente reducir el IGV?. *Gestion (Pérou)* (consulté le 29 juillet 2017).
- GHYMERS Christian et QUENAN Carlos (2005). Análisis de la dinámica macroeconómica de América Latina y el Caribe y sus implicaciones para la integración económica regional. Situación actual y perspectivas en materia de coordinación macroeconómica. Reunión sobre la Dinámica Macroeconómica de América Latina y el Caribe y la Integración Regional. Caracas : 15 al 16 de septiembre de 2005, SP/R-DMALCIR/Di No. 1-05. SELA.
- GIBIAT Marc (1994). Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans. *Revue internationale PME*, Vol. 7, No. 2, p. 11-29 (doi :10.7202/1008387ar).
- GIDDENS Anthony (1976). *New Rules of Sociological Method*. New York : Basic Books, 192 p.
- GIDDENS Anthony (1984). *The Constitution of Society*. Los Angeles : University of California Press, 417 p.
- GIORDANO Yvonne et JOLIBERT Alain (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, Vol. 29, No. 2, p. 7-17.
- GIRAUD Frédérique, RAYNAUD Aurélien et SAUNIER Émilie (janvier 2014). Principes, enjeux et usages de la méthode biographique en sociologie, *Revue Interrogations ?*, Vol. 17, *L'approche biographique*. En ligne : <http://www.revue-interrogations.org/Principes-enjeux-et-usages-de-la> (consulté le 13 août 2017).
- GJOSEVSKI David (2017). Les effets de la mortalité et de la morbidité du dirigeant sur l'entreprise. In TORRÈS Olivier (dir.). *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*. Bruxelles : De Boeck Université, 2<sup>e</sup> éd., p. 91-102.
- GLASER Barney et STRAUSS Anselm L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago : Aldine.
- GLASER Barney G. et STRAUSS Anselm L. (1995). La production de la théorie à partir des données. *Enquête*, Vol. 1. En ligne : <http://enquete.revues.org/282>

(consulté le 19 septembre 2017).

- Global Entrepreneurship Monitor (2017). *Global Report 2016/2017*, 177 p.
- GOBIERNO DE CHILE (2005). *Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2006-2010*.
- GOBIERNO DE CHILE (2009). *Programa de Gobierno Sebastián Piñera 2010-2014*.
- GOBIERNO DE CHILE (2013). *Programa de Gobierno Michelle Bachelet 2014-2018*.
- GOBIERNO DE CHILE (2014). *Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento*.
- GOBIERNO DE CHILE (2014). *Protocolo de Acuerdo: Por una Reforma Tributaria para un Chile más inclusivo*.
- GODEK-BRUNEL Magdalena et MERCIER-SUISSA Catherine (2009). Le transfert de connaissances vers les employés locaux : mythe ou réalité ? Cas d'entreprises étrangères installées en Pologne, *Mondes en développement*, Vol. 3, No. 147, p. 77-92.
- GOHIER Christiane (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, Vol. 24, p. 3-17.
- GOLEMAN Daniel (1995). *Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books.
- GONZALES ROCHA Eric Ariel (2012). The Impact of the Business Environment on the Size of the Micro, Small and Medium Enterprise Sector: Preliminary Findings from a Cross-Country Comparison, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 4, p. 335-349.
- GRANDON E. et PEARSON J. (2004). *E-Commerce Adoption: Perceptions of Managers/Owners of Small and Medium Sized Firms in Chile*. Communications of the Association for Information Systems, 13, <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01308>.
- GREENE J. C., CARACELLI, V. J. et GRAHAM, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 11, p. 255-274.
- GREENLAW Corey, BROWN-WELTY Sharon (2009). A Comparison of Web-Based and Paper-Based Survey Methods: Testing Assumptions of Survey Mode and Response Cost. *Evaluation Review*, Vol. 33, No. 5, p. 464-480.
- GROVES Robert M., FOWLER Floyd J., COUPER Mick P., LEPKOWSKI James M., SINGER Eleanor et TOURANGEAU Roger (2009). *Survey Methodology*. Hoboken : Wiley, 2<sup>e</sup> éd., 488 p.
- GSMA (2016). « Connected Society. Content in Latin America: Shift to Local, Shift to Mobile, GSM Association, 32 p.
- GUILHON Alice (1998). Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité. In TORRÈS Olivier, *PME. De nouvelles approches*, Paris : Economica, p. 55-67.
- GUILHON A., GUILHON B. et PEGUIN D. (1993). L'identité de la PME à travers l'activité d'exportation. Carthage : Communication au Congrès international



- francophone de la PME, 28-30 octobre 1993, p. 301-312.
- GUILHON A., GUILHON B. et PEGUIN D. (25-27 octobre 1995). PME, exportation et contrôlabilité, Paris : communication au Congrès International Francophone de la PME, p. 385-401.
- GUILLAUME Sylvie et LESCURE Michel (dir.) (2008). *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours. Pouvoir, représentation, action*. Frankfurt am Main : Peter Lang, 325 p.
- GUILLIER Alejandro (2016). Exportacion y pymes : una nueva economia para Chile. *El Mostrador* (<https://www.elmostrador.cl/mercados/2016/11/16/exportacion-y-pymes-una-nueva-economia-para-chile/>), consulté le 24 avril 2017).
- HALL Bronwyn H. (2008). The Financing of Innovation. In SCOTT Shane (ed.). *Handbook of Technology and Innovation Management*. Oxford : Blackwell, p. 409-430.
- HALL Edward T. (1981). Proxémique. In WINKIN Yves (dir.). *La nouvelle communication*. Paris : Seuil, p. 191-221.
- HALLBERG Kristin (2001). A Market-Oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises. *IFC Discussion Paper #40*, 25 p.
- HANSSON P. et LUNDIN N. N. (2004). Exports as an Indicator on or Promoter of Successful Swedish Manufacturing Firms in the 1990s, *Review of World Economics*, Vol. 140, No. 3, p. 415-445.
- HARRISON Ann (mars 1996). Openness and Growth: A Time-Series, Cross-Country Analysis for Developing Countries, *Journal of Development Economics*, Vol. 48, No. 2, p. 419-447.
- HAYNES W. Warren (avril 1964). Pricing Practices in Small Firms, *Southern Economic Journal*, Vol. 30, No. 4, p. 315-324.
- HEARN Michael (1986). La perception. *Revue française de science politique*, 36<sup>e</sup> année, Vol. 3, p. 317-324, DOI : <https://doi.org/10.3406/rfsp.1986.411356>.
- HEIFETZ Ronald (1998). *Leadership without Easy Answers*. Cambridge : Harvard University Press, 348 p.
- HERNÁNDEZ René A. (novembre 2001). *Éléments de la compétitivité systémique des petites et moyennes entreprises (PME) dans l'isthme centraméricain*. CEPALC, Série Estudios y Perspectivas 5, unité de développement industriel. Mexique, 59 p.
- HESSELDENZ Jon S. (1976). Determining Validity And Identifying Non Response Bias In A Survey Re-Requesting Income Data. *Research in Higher Education*, Vol. 5, p. 179-191.
- HILLS G. E., HULTMAN C. et MILES M. (2008). The Evolution And Development Of Entrepreneurial Marketing. *Journal Of Small Business Management*. Vol. 46, No. 1, p. 99-112.
- HLADY RISPAL Martine et JOUISSON-LAFFITTE Estèle (2015). La contribution des

- méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*. Vol. 14, No. 1, p. 15-40.
- HOGAN Thomas et CHIRICHELLO John (novembre 1974). The Role of R&D in Small Firms. *Research Management*, Vol. 17, No. 6, p. 26-30.
- HOHENTHAL J. (2006). Integrating Qualitative And Quantitative Methods In Research On International Entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 4, No. 4, p. 175-190.
- HOLLAND Maurice (hiver 1959). Getting Research and Product Development Started in Small Firms, *Research Management*, Vol. 2, No. 4, p. 241-249.
- HOROVITZ Jacques et PITOL-BELIN Jean-Pierre (1984). *Stratégie pour la PME : petite ou moyenne entreprise*. Mc Graw-Hill France, 159 p.
- HOX Joop et BOEIJE Hennie (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement*, Vol. 1, Elsevier Inc., p. 593-599.
- HUGON Philippe (2003). *L'économie de l'Afrique*. Paris : La Découverte (Repères), 4<sup>e</sup> éd., 122 p.
- HUGON Philippe (2005). Droit, droits et économie du développement. Illustrations à propos de l'alimentation, *Mondes en développement*, Vol. 129, p. 13-40. DOI : 10.3917/med.129.0013.
- HUNEUUS Federico, LANDERRETICHE Oscar et PUENTES Esteban (2012). Multidimensional Measure of Job Quality Persistence and Heterogeneity in a Developing Country. Working Papers wp357. Santiago de Chile : Departamento de Economía, Universidad de Chile.
- HURMERINTA-PELTOMÄKI L. et NUMMELA N. (2006). Mixed Methods in International Business Research: A Value-added Perspective. *Management International Review*. Vol. 46, No. 4, p. 439-459.
- IADB (2014). *Going Global: Promoting the Internationalization of Small and Mid-Size Enterprises in Latin America and the Caribbean*. Inter American Development Bank, 351 p.
- IBÁÑEZ Jesús (1985). *Del Algoritmo al Sujeto*. Madrid : Siglo XXI Editores.
- ILO (2008). Conclusions Of Skills For Improved Productivity, Employment Growth And Development, *International Labour Conference*, 24 p.
- ILO (2015). *Toward Solutions for Youth: A 2015 Baseline Report*, 169 p.
- ILO (octobre 2017). Boosting SME Productivity: How To Evaluate The Impact Of Sme Training Programmes-Evidence From Ghana, India and Vietnam, No. 6, 7 p.
- INSEE (2015). *Les entreprises en France, édition 2015*, octobre 2015, Statistique Publique, INSEE, 213 p.
- INSEE (2017). *Les entreprises en France, édition 2017*, novembre 2017, Statistique Publique, INSEE, 201 p.

- IRJAYANTI Maya et MULYONO AZIS Anton (2012). Barrier Factors and Potential Solutions for Indonesian SMEs. *Procedia Economics and Finance*. No. 4, p. 3-12.
- ISLAM Rizwanul (janvier 2014). The Nexus Economic Growth, Employment and Poverty Reduction: An Empirical Analysis, Issues in Employment and Poverty, Discussion Paper 14. Geneva : Recovery and Reconstruction Department, International Labour Office, 39 p.
- IVANAJ Véra et GEHIN Sybil (1997). Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME. *Revue internationale PME*, Vol. 10, No. 3-4, p. 81-108.
- JANSSEN Frank (2011), *La croissance de l'entreprise. Une obligation pour les PME ?*, Bruxelles : De Boeck, 152 p.
- JANVRY Alain de et SADOULET Élisabeth (2013). Soixante ans d'économie du développement : qu'avons-nous appris pour le développement économique ?. *Revue d'économie du développement*, Vol. 21, No. 2-3, p. 9-21.
- JIMÉNEZ Juan (2011). La construcción del futuro entre trabajadores independientes. *In VI congreso chileno de sociología*. Valparaíso, 22 p.
- JOBET Julio César (1949). Notas sobre la historiográfica chilena, *Atenea*, Vol. 26, No. 95, p. 357-359.
- JOHNSON R. Burke et J. ONWUEGBUZIE Anthony (octobre 2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come, *Educational Researcher*, Vol. 33, No. 7, p. 14-26.
- JUIGNET Patrick (2015). Edgar Morin et la complexité. *In : Philosophie, science et société* : <https://philosciences.com/philosophie-generale/complexite-systeme-organisation-emergence/17-edgar-morin-complexite>.
- JULIEN Pierre-André (dir.) (1994). *Les PME : bilan et perspectives*. Paris : Economica, 352 p.
- JULIEN Pierre-André (2002). *Les PME : bilan et perspectives*. Cap-Rouge (Québec) : Presses Inter-universitaires/Economica, 3<sup>e</sup> éd.
- JULIEN Pierre-André (2003). Innovation et PME. *In JULIEN Pierre-André (dir.). Les PME : bilan et perspectives*. Cap-Rouge (Québec) : Presses Inter-Universitaires/Economica, 3<sup>e</sup> éd., 18 p.
- JULIEN Pierre-André (2008). Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité. *Revue internationale PME*, Vol. 21, No. 2, p. 119-144. DOI :10.7202/029433ar.
- JULIEN Pierre-André et CARRIER Camille (2002). Chapitre 8 : Innovation et PME. *In JULIEN Pierre-André (dir.). Les PME : bilan et perspectives*. Cap-Rouge (Québec) : Presses Inter-Universitaires/Economica, 3<sup>e</sup> éd.
- JULIEN Pierre-André et MARCHESNAY Michel (1988). *La petite entreprise*. Paris : Vuibert, 288 p.
- JULIEN Pierre-André et MORIN Martin (1996). Mondialisation de l'économie et PME

québécoises. *Entrepreneuriat et PME*, 218 p.

- KANBUR Ravi, RONCONI Lucas et WEDENOJA Leigh (2013). Violations de la législation du travail au Chili. *Revue internationale du travail*. Vol. 152, No. 3-4, p. 465-481.
- KANEKO S., OGYU H., TORRÈS O. et KAMEI K. (2011). Mental Health of Managers of Small and Medium Enterprises as seen from the Viewpoint of Risk Management. *Journal of Disaster Research*, Vol. 6, No. 2, p. 204-211.
- KAPLAN A. D. H. (mai 1950). The Influence of Size of Firms on the Functioning of the Economy. *The American Economic Review*, Vol. 40, No. 2, Papers and Proceedings of the Sixty-second Annual Meeting of the American Economic Association, p. 74-84.
- KARSENTI Thierry et SAVOIE-ZAJC Lorraine (2000). *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke, Québec : Éditions du CRP/Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, 2<sup>e</sup> éd.
- KAUFHOLD K.-H. (1981). The Economic And Social Development Of The « Kleingewerbe » (Small Business) In Germany 1800-1970. In *Petite entreprise et croissance industrielle dans le monde au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*. Paris : Éditions du CNRS, p. 273-297.
- KAUFMANN Alexandre et TÖDTLING Franz (2002). How Effective is Innovation Support for SME's? An Analysis Of The Region Of Upper Austria. *Technovation*, Vol. 22, p. 147-159.
- KAUFMANN Jean-Claude (2011). *L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin, 3<sup>e</sup> éd., 128 p.
- KESKIN H., ŞENTÜRK C., SUNGUR O. et KIRIŞ H. M. (2010). The Importance of SMEs in Developing Economies, *2nd International Symposium on Sustainable Development*, Sarajevo : Mimeo, 10 p.
- KHELIL Nabil, SMIDA Ali et ZOUAOUI Mahmoud (2012). Contribution à la compréhension de l'échec des nouvelles entreprises : exploration qualitative des multiples dimensions du phénomène. *Revue de l'entrepreneuriat*. Vol. 11, No. 1, p. 39-72.
- KIM Sangho, LIM Hyunjoon et PARK Donghyun (2007). Could Imports be Beneficial for Economic Growth: Some Evidence from Republic of Korea, ERD Working Paper Series No. 103, Asian Development Bank, 33 p.
- KIM W. Chan, HWANG Peter et BURGERS Willem P. (1993). Multinationals' Diversification And The Risk-Return Trade-Off. *Strategic Management Journal*. Vol. 14, No. 4, p. 275-286.
- KISFALVI Veronika (2002). The Entrepreneur's Character, Life Issues, And Strategy Making A Field Study. *Journal Of Business Venturing*. Vol. 17. p. 489-518.
- KIYONARI T. T. (1981) Report on Small Business. In *Petite entreprise et croissance*

- industrielle dans le monde au XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*. Paris : Éditions du CNRS, p. 961-991.
- KOLLER, M. (2008). A Future Research Agenda For Mixed-Methods Designs In Business Research. *International Journal Of Business Research*. Vol. 8, No. 4, p. 50-60.
- KUHN Thomas S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris : Flammarion.
- KUSI Anthony, NARH OPATA Christian et NARH TETTEY-WAYO John (2015). Exploring the Factors That Hinder the Growth and Survival of Small Businesses in Ghana (A Case Study of Small Businesses within Kumasi Metropolitan Area), *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 5, p. 705-723.
- La reforma tributaria que llega a la Cámara de Diputados (24 août 2014). *La Tercera* (<http://www.jec.cl/articulos/?p=49182>, consulté le 20 mai 2017).
- La reforma tributaria, un golpe bajo para las pymes chilenas (2014). *El Economista/América-Chile* (<https://www.economistaamerica.com/empresas-eAm-chile/noticias/5722075/04/14/La-reforma-tributaria-un-golpe-bajo-para-las-pymes-chilenas.html>, consulté le 20 mai 2017).
- LABAN Raul et LARRAÍN Felipe (1995). Continuity, Change, and the Political Economy of Transition in Chile. In DORNBUSCH Rudiger et EDWARDS Sebastian (eds.). *Reform, Recovery, and Growth: Latin America and the Middle East*. Chicago : University of Chicago Press, p. 115-148 (<http://www.nber.org/chapters/c7653>).
- LABRA LILLO Ernesto (2015). *Ciencia y Tecnología y las Pymes: Un asunto de cultura o una estrategia?*, CONICYT, Ministerio de Educación, 22 p.
- LACOMBE Bernard (1997). *Pratique du terrain : méthodologie et techniques d'enquête*. Thèse de doctorat en démographie, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 845 p.
- LANG Gerald (août 2013). Une spécificité allemande : Le mittelstand, ESKA. *Annales des Mines-Réalités industrielles*, Vol. 3, p. 74-82.
- LAPIERRE Laurent (1990). Intériorité, gestion et organisation : de la réalité psychique comme fondement de la gestion. In CHANLAT Jean-François (dir.). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec : Presses de l'Université Laval/Éditions ESKA, p. 263-278.
- LARRAÍN Guillermo et WINOGRAD Carlos (1996). Privatisation massive, finances publiques et macroéconomie. Le cas de l'Argentine et du Chili. *Revue économique*, Vol. 47, No. 6, p. 1373-1408.
- LARRAÍN Guillermo, MARSHALL Jorge et REPETTO Andrea (2004). *Siete iniciativas para promover la innovación en Chile*. Expansiva. Grupo Innovacion y Crecimiento Expansiva. Serie en foco 24, 10 p.
- LARRAÍN RÍOS Guillermo (novembre 2001). ¿Crecimiento económico, desarrollo

- humano?, *Revista Mensaje*. p. 17-21.
- LARRAÍN RÍOS Guillermo (décembre-avril 2014). La visión económica tras “El Otro Modelo”. *Revista Economía y Administración*, Universidad de Chile: Desafíos para Chile en el 2014, Vol. 162, p. 42-49.
- LARRAÍN RÍOS Guillermo (2015). Chile: Desafíos de la era post mineral, Mirada FEN. *Revista Economía y Administración*. Universidad de Chile, Vol. 165, p. 26-30.
- LAURENT Nathanael (2011). Qu’est-ce que la complexité?, *Revue des Questions scientifiques*, Vol. 182, No. 3, p. 253-272.
- LAUTIER Bruno (2004). *L’économie informelle dans le tiers monde*. Paris : La Découverte, 128 p.
- LAVILLE Christian et DIONNE Jean (1996). *La construction des savoirs : manuel de méthodologie en sciences humaines*. Montréal, Québec : Chenelière/McGraw-Hill, 346 p.
- LE BRETON David (2004). *L’interactionnisme symbolique*, Paris : PUF (Quadrige Manuels), 249 p.
- Le Chili « déconcerté »* (2011), dossier *Cahiers des Amériques Latines*. No. 68, 191 p.
- LE NY Jean-François (1989). *Sciences cognitives et compréhension du langage*. Paris : PUF, 249 p.
- LECHAT Thomas et TORRÈS Olivier (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels. *Revue internationale PME*. Vol. 29, No. 3-4, p. 135-159.
- LECLER Yveline (1995). Délocalisations industrielles et restructuration du système de sous-traitance japonais. *Ebisu*, Vol. 10, p. 7-32.
- LEDERMAN Daniel, MESSINA Julián, PIENKNAGURA Samuel et RIGOLINI Jamele (2014). *El Emprendimiento en América Latina*. Washington DC : Banco Mundial, 165 p.
- LEE Raymond M. et FIELDING Nigel G. (1991). Computing for Qualitative Research: Options, Problems And Potential. In FIELDING Nigel G., LEE Raymond M. (eds), *Using Computers in Qualitative Research*. Thousand Oaks : Sage, 224 p.
- LEFEVER Samúel, DAL Michael et MATTHIASDOTTIR Asrún (2007). Online Data Collection In Academic Research: Advantages And Limitations. *British Journal Of Educational Technology*, Vol. 38, No. 4, p. 574-582.
- LEMAISTRE Magali, CHEVILLARD François et VAUCHEZ Étienne (2013). Échec et constance à l’exportation. *La fabrique de l’exportation*, 9 p.
- LEMERCIER Claire, OLLIVIER Carine et ZALC Claire (2013). Articuler les approches qualitatives et quantitatives. Plaidoyer pour un bricolage raisonné. In HUNSMANN Moritz et KAPP Sébastien (éd). *Devenir chercheur. Écrire une thèse en sciences sociales*. Paris : Éditions de l’EHESS, p. 125-143.

- LEVRATTO Nadine (août 1996). Small Firms Finance in France. *Small Business Economics*, Vol. 8, No. 4, p. 279-295.
- LEVRATTO Nadine (2006). La PME objet frontière : analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché, communication au colloque *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours*. Paris : Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 20 et 21 janvier 2006, 17 p.
- LEVRATTO Nadine (2009). *Les PME. Définition, rôle économique et politiques publiques*. Bruxelles : De Boeck Université, 191 p.
- LEVRATTO Nadine (2011a). Chapitre 6. Le processus de défaillance des entreprises. In LECOINTRE Gilles (dir.). *Le Grand Livre de l'Economie PME*, Gualino, p. 121-139.
- LEVRATTO Nadine (2011b). L'échec des PME : mieux le comprendre pour mieux le prévenir, *Business Management Review*. Vol. 1, No. 2, p. 36-47.
- LEVRATTO Nadine (2015). Chapitre VII. Mark Casson - À la recherche des fondements sociaux de l'entrepreneur. In MESSEGHEM Karim et TORRÈS Olivier (dir.), *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Paris : Éditions EMS management & société (Collection grands auteurs), p. 141-156.
- LEVRATTO Nadine et TORRÈS Olivier (2010). *Le classement européen des villes entrepreneuriales. Méthode, résultats et portée*. Bruxelles : De Boeck Supérieur (Innovations, 3, No. 33), p. 13-36.
- LEVY Paul S. et LEMESHOW Stanley (1999). *Sampling of Populations: Methods and Applications*. New York : Wiley, 3<sup>e</sup> éd.
- LEWIS Arthur A. (1954). Economic Development with Unlimited Supplies of Labour. *Papers in Money, Macroeconomics and Finance*, Vol. 22, No. 2, p. 139-191.
- LLORCA JAÑA Manuel et BARRÍA TRAVERSO Diego (2017a). *Empresas y Empresarios en la Historia de Chile: 1930-2015*. Editorial Universitaria de Chile, libro electrónico, 284 p.
- LLORCA JAÑA Manuel et BARRÍA TRAVERSO Diego (2017b). *Empresas y Empresarios en la Historia de Chile: 1810-1930*. Editorial Universitaria de Chile, 320 p.
- LOBET Delphine (2011). La survie des entreprises familiales en statistiques : une illusion bibliographique. Working paper, Québec : INRS/Centre Urbanisation Culture Société, 23 p.
- LÓPEZ RIZZO Humberto (2014). *La place des PME dans les exportations, la croissance, l'emploi et l'innovation : une approche empirique et comparative*. Thèse pour le doctorat en sciences économiques, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 340 p.
- LOVE J. H. et GANOTAKIS P. (2012). Learning by Exporting: Lessons from High-technology SMEs, *International Business Review*, DOI :

10.1016/j.busrev.2012.01.006.

- LOZAR MANFREDA Katja et VEHOVAR Vasja (2008). Internet Surveys. In DE LEEUW Edith D., HOX Joop J. et DILLMAN Don A. (eds), *International Handbook of Survey Methodology (European Association of Methodology Series)*, London : Routledge, p. 264-284.
- ŁUKASIK Katarzyna (2017). The Impact Of Training On Employees Motivation In Smes Industry, *Zeszyty Naukowe Politechniki Czstochowskiej Zarzdzanie*. Vol. 28, No. 1, p. 96-109.
- LUSSIER Robert N. et HALABÍ Claudia E. (2008). An Analysis of Small Business in Chile: A Correlational Study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, No. 3, p. 490-503.
- MADEIRA RAMITOS Celia (1999). Le processus psycho-cognitif de décision : le partenariat européen entre PME. *Sociologie*. Université Paul Verlaine-Metz.
- MADRID-GUIJARRO Antonio, GARCIA Domingo et VAN AUKEN Howard (2009). Barriers to Innovation Among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, No. 4, p. 465-488.
- MAGABLEH Ihab Khaled, KHARABSHEH Radwan et AL-ZUBI Khaled Abdelal (octobre 2011). Determinants and Impact of Training: The Case of SME in Jordan. *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 3, No. 5, p. 104-116.
- MAGGI CAMPOS Claudio (juillet 2008). *Innovar para crecer: Oportunidades y desafíos para las empresas chilenas*. Santiago de Chile : InnovaChile CORFO/Encuentro CORMA, 33 p.
- MALDIFASSI José O. et CHACON CAORSI Javier (2014). Export Success Factors Of Small- And Medium-Sized Firms In Chile. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21, No. 3, p.450-469, <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2014-0053>.
- MALIZIA Emil E. (1990). Economic Growth and Economic Development: Concepts and Measures. *The Review of Regional Studies*, Vol. 20, No. 1, p. 30-36.
- MARBURG Theodore F. (décembre 1954). A Study of Small Business Failure: Smith & Griggs of Waterbury, *The Business History Review*, Vol. 28, No. 4, p. 366-384.
- MARCHESNAY Michel (1980). « Note de lectures sur la petite entreprise », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 1, p. 141-146.
- MARCHESNAY Michel (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion*, Vol. 3, No. 144, p. 107-118.
- MARCHESNAY Michel (2008a). Trente ans d'entrepreneuriat et PME en France : naissance, connaissance, reconnaissance. *Revue internationale PME*, Vol. 21, No. 2, p. 145-168.
- MARCHESNAY Michel (2008b). L'hypofirme, vivier et creuset de l'innovation hypermoderne. *Innovations*, Vol. 27, No. 1, p. 147-161.



- MARDAGA Pierre (1988). *Liège-Bruxelles*, 345 p.
- MARSHALL Alfred (1890). *Principes d'économie politique. Tome I : Livres I, II, III et IV*. Texte de la 4<sup>e</sup> édition anglaise traduit par F. Savaire-Jourdan, 1<sup>re</sup> édition française Paris, 1906, V. Giard et Brière, 544 p.
- MARTIN Olivier (2017). *L'analyse quantitative des données*. Paris : Armand Colin (128), 4<sup>e</sup> éd., 128 p.
- MARTÍNEZ Jon (novembre-décembre 2003). Family Business in Chile. *Families in Business*. London : Campden Publishing, p. 22-25.
- MARTÍNEZ Gabriel (2014), "Dios está en el cielo, el rey en España y yo estoy aquí". *La esencia del conquistador español*. Desperta Ferro: Historia moderna, 11, Ejemplar dedicado a: El gran juego, p. 60-65.
- MARTÍNEZ Miguel (2000). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Bogotá : Circulo de lectura alternativa Ltda.
- MARWEDE E. (1983 ). *Die Abgrenzungsproblematik mittelständischer Unternehmen. Eine Literaturanalyse*. Augsburg : Institute for Economics of University of Augsburg.
- MARX Karl (1976). *Le Capital*, Paris : Éditions Sociales, édition originale 1867 pour le livre 1.
- MASSATO Abe (2015). SME Participation in Global Value Chains: Challenges and Opportunities in Asia. In Asian Development Bank. *Integrating SMEs into Global Value Chains: Challenges and Policy Actions*, p. 27-65.
- MAYO, E. (1972). El lado humano de la fábrica, la escuela de las relaciones humanas o la organización como sistema sociotécnica. In *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires : Nueva Visión.
- MCINTYRE Arnold, LI XIN Mike, WANG Ke et YUN Hanlei (avril 2018). Economic Benefits of Export Diversification in Small States, IMF Working Paper WP/18/86, 23 p.
- MÉDA Dominique (2013). *La mystique de la croissance : comment s'en libérer*. Paris : Flammarion (Champs actuel), 310 p.
- MEDINA Fernando (mars 2001). Consideraciones sobre el índice de Gini para medir la concentración del ingreso, *Serie de estudios estadísticos y prospectos*, Vol. 9, Santiago de Chile : CEPAL/ECLAC, 43 p.
- MELIANI Valérie (2013). Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode. *Recherches qualitatives*, hors série No. 15, p. 435-452.
- MENDOZA Waldo (2017). La formalizacion de pymes reforman la economia. *Gestion.pe*, <https://www.asesorempresarial.com/web/novedad.php?id=20010> (consulté le 20 juillet 2019).
- MENGUELTI Sonia, PERRET Cécile et ABRICA Belaïd (2014). À la croisée du

formel et de l'informel : les entreprises créées par le dispositif de l'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes dans la Wilaya de Tizi-Ouzou.

- MERCIER-SUISSA Catherine (2012). 3. Analyse de l'évolution d'une mesure favorable à l'ancrage territorial des entreprises en France. De la prime à la relocalisation à l'aide à la réindustrialisation. In LAHSEN Abdelmalki *et al.*, *Développements récents en économie et finances internationales*, Paris : Armand Colin (Recherches), p. 39-52.
- MERTENS Donna M. (2005). *Research and Evaluation in Education and Psychology* Thousand Oaks, CA : Sage, 2<sup>e</sup> éd., 552 p.
- MESSEGHEM Karim et TORRÈS Olivier (dir.) (2015). *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*. Paris : Éditions EMS, Management & société (Collection grands auteurs), 493 p.
- MEYER Michel (2008). *Principia Rethorica : une théorie générale de l'argumentation*. Paris : Fayard. 332 p.
- MICHEL Xavier, SCHMIT Nicolas et BARBU Noël (juin 2017). De la santé du dirigeant à celle de son entreprise (et de ses salariés), Des liens ? Des pistes de gestion ?, Table ronde sur le thème santé des dirigeants et santé de l'entreprise pour l'événement The Bridge, en partenariat avec Harmonie Mutuelle et le cabinet SOREGOR, 22 p.
- MILES B. Matthew et HUBERMAN A. Michael (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck, 626 p.
- MILES Matthew B., HUBERMAN A. Michael et SALDAÑA Johnny (2014). *Qualitative Data Analyse: A Methods Sourcebook*. Arizona State University : Sage Publications, 408 p.
- MILLARD Éric (2007). Éléments pour une approche analytique de la complexité. In Doat Mathieu, Le Goff Jacques et Pédrot Philippe. *Droit et complexité (Pour une nouvelle intelligence du droit vivant)*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes (L'univers des normes), p. 141-153.
- MINECON (octobre 2012). *Dinámica Empresarial 2005-2011*. División de Estudios.
- MINECON (décembre 2013). *Emprendimiento formal e informal en Chile. Análisis a partir de los resultados de la Tercera Encuesta de Microemprendimiento*, 20 p.
- MINECON (juin 2014). *Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha*. Unidad de Estudios Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Pamela Arellano y Camila Carrasco, 28 p.
- MINECON (2015a). *Informe de resultados : Empresas Chilenas*. Santiago de Chile : Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción.
- MINECON (2015b). *Informe de resultados : Análisis de Genero en las Empresas*. Santiago de Chile : Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción.
- MINECON (2015c). *Informe de resultados : Análisis de financiamiento en las*

- Empresas*. Santiago de Chile : Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción.
- MINECON (2015d). *Evolución de exportaciones por tamaño de empresa: Periodo 2002-2012. Unidad de Estudios, Agosto 2015*. éd. par Pamela Arellano, Tomas Schuster y Eduardo Jiménez, 32 p.
- MINECON (février 2016). *Dinámica Empresarial, Brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile, Periodo 2005-2014*. Unidad de Estudios Febrero Ministerio De Economía Fomento Y Turismo, División de Política Comercial e Industrial.
- MINECON (juillet 2016). *Informe de resultados : Formalidad de los emprendimientos en Chile. Cuarta Encuesta de Microemprendimiento 2015*. Unidad de Estudios. Pamela Arellano et Priscila Rodriguez, 24 p.
- MINECON (juin 2017). *Investigación y Desarrollo en las empresas chilenas. Cuarta Encuesta Longitudinal De Empresas*. Santiago de Chile : Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. División de Política Comercial e Industrial, 20 p.
- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES (DIRECON) (juin 2015). *Informe Anual Comercio Exterior de Chile 2014-2015*, 296 p.
- MINTA NYARKU Kwamena et ODURO Stephen (2017). Effect Of Legal And Regulatory Framework On Smes Growth In The Accra Metropolis Of Ghana. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* , Vol. 19, No. 3, p. 207-217.
- MIOTTI Egidio Luis, QUENAN Carlos et TORIJA ZANE Edgardo (2012). Continuités et ruptures dans l'accumulation et la régulation en Amérique latine dans les années 2000 : le cas de l'Argentine, du Brésil et du Chili. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*. Vol. 11 : Les capitalismes en Amérique latine. De l'économique au politique.
- MOLES Abraham (1986). *Théorie structurale de la communication et société*. Paris : Masson, 294 p.
- MOLINA-AZORIN José F. (2011). The Use and Added Value of Mixed Methods. *Management Research*, Vol. 5, No. 1, p. 7-24.
- MONTERO Ana Soledad (2013). El análisis francés del discurso y el abordaje de las voces ajenas. In Canales Manuel (ed). *Escucha de la Escucha*. Santiago de Chile, p. 247-273.
- MORGAN Gareth et SMIRCICH Linda (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, p. 491-500.
- MORIN Edgar (1995). La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité, *Revue internationale de systémique*, Vol. 9, No. 2, p. 105-122.
- MORIN Edgar (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Seuil, p. 24.
- MORIN Edgar (2011). *La Voie*. Paris : Fayard, 320 p.
- MOSCARINI Giuseppe et POSTEL-VINAY Fabien (2012). The Contribution of Large and Small. Employers to Job Creation in Times of High and Low Unemployment.

- American Economic Review*, Vol. 102, No. 6. p. 2509-2539.
- MUCCHIELLI Alex (2006). *Étude des communications : nouvelles approches*. Paris : Armand Colin, 2<sup>e</sup> éd., 220 p.
- MUHR Thomas (décembre 1991). ATLAS/ti-A Prototype For The Support Of Text Interpretation. *Qualitative Sociology*. Vol. 14, No. 4, p. 349-371.
- MUIRURI MURIITHI Samuel (2017). African Small and Medium Enterprises (SMEs) Contributions, Challenges and Solutions, *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, Vol. 5, No. 1, p. 36-48.
- NACIONES UNIDAS, CEPAL, OIT, FAO, ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD, OMS, PNUD, PNUMA, UNICEF, UNFPA, WFP-PMA, UN-HABITAT, UNIFEM (2005). *Objetivos de desarrollo del milenio : Una mirada desde América Latina y el Caribe*. Santiago, 333 p.
- NEW DEVELOPMENT BANK (2017). *BRICS 2017: The Role of BRICS in the World Economy & International Development*, 83 p. (<https://reddytoread.files.wordpress.com/2017/09/brics-2017.pdf>).
- NIEDERGANG Marcel (1962). *Les vingt Amériques latines*. Paris : Plon, 613 p.
- NIGLAS Katrin (2004). *The Combined Use of Qualitative and Quantitative Methods in Educational Research*. Tallinn, Estonia: Tallinn Pedagogical University Press.
- NOTEBOOM Bart (1988). The Facts About Small Business and the Real Values of it "Life World". *American Journal of Economics and Sociology*. Vol. 47, No. 3, p. 299-314.
- NULTY Duncan D. (2008) The Adequacy Of Response Rates To Online And Paper Surveys: What Can Be Done?. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 33. No. 3, p. 301-314.
- NUNN Nathan (2007). Historical Legacies: A Model Linking Africa's Past To Its Current Underdevelopment, *Journal of Development Economics*, Vol. 83, No. 1, p. 157-175.
- NUNN Nathan (août 2008). *The Importance of History for Economic Development*. Cambridge : Harvard University/NBER.
- NUNN Nathan (avril 2009). *The Importance of History for Economic Development*, NBER Working Paper No. 14899, 41 p.
- NUNN Nathan (février 2012). *Culture and the Historical Process*, NBER Working Paper No. 17869, 18 p.
- O'NEILL Jim (2007). *BRICs and Beyond*, Goldman Sachs Economic Research Group. New York : Goldman-Sachs, 272 p.
- OBSERVATOIRE DES PME (juin 2006). Dirigeants de PME : au-delà du métier, la vie au quotidien. *Regards sur les PME*. No. 12, 116 p.
- OBSERVATOIRE DES PME (septembre 2005). Dirigeant de PME, un métier ?

- Éléments de réponse. *Regards sur les PME*, No. 8, 130 p.
- OCDE (2000). Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale. Synthèses. *L'Observateur*. Juin, OCDE, 8 p.
- OCDE (2004a). Caractéristiques et importance des PME, *Revue de l'OCDE sur le développement*, Vol. 2, No. 5, p. 37-46.
- OCDE (2004b). *Promoting SME's for Development*. Istanbul : Organisation for Economic Co-Operation and Development.
- OCDE (2004c). Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards A More Responsible And Inclusive Globalisation, 2<sup>nd</sup> OCDE Conference of Ministers Responsible for Small and Medium-sized Enterprise (SMEs), 3-5 juin 2004, Istanbul, Turkey, 44 p.
- OCDE (2006). *SMEs: Employment, Innovation and Growth*. The Washington Workshop, 83 p.
- OCDE (2007). *OECD Reviews of Innovation Policy: Chile*, Nov. 2007. Paris: OECD Publishing, 218 p.
- OCDE (2008). *Enhancing the Role of SMEs in Global Value Chains*. Paris : OCDE (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264051034-en>).
- OCDE (2010). Roundtable on Competition, Concentration and Stability in the Banking Sector, Directorate for Financial and Enterprise Affairs-Competition Committee, DAF/COMP(2010)9, 366 p.
- OCDE (2011a). *Entrepreneurship at a Glance 2011*, Paris : OCDE Publishing, <https://doi.org/10.1787/9789264097711-en>.
- OCDE (2011b). Leveraging Training Skills Development in SMEs: An Analysis of the West Midlands, England, UK, OECD-LEED by Anne E. Green and Laura E. Martinez-Solano, 110 p.
- OCDE (2013a). Skills Development and Training in SMEs, Local Economic and Employment Development (LEED), Paris : OCDE.
- OCDE (2013b). Fostering SMEs' Participation in Global Markets: Final Report, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development (CFE), CFE/SME (2012)6/FINAL by Koji ITO, Paris, avril, 135 p.
- OCDE (2014). Latin American Economic Outlook 2014. Organisation for Economic Co-Operation and Development.
- OCDE (2015a). *Diagnostic of Chile's Engagement in Global Value Chains*. Paris : OECD Publishing, 154 p.
- OCDE (2015b). SMEs and Entrepreneurship in the Russian Federation. *In Russian Federation: Key Issues and Policies*, Paris : OCDE (<https://doi.org/10.1787/9789264232907-6-en>).
- OCDE (2015c). *Science, technologie et industrie : Perspectives de l'OCDE 2014*.

- Paris : Éditions OCDE, [http://dx.doi.org/10.1787/sti\\_outlook-2014-fr](http://dx.doi.org/10.1787/sti_outlook-2014-fr).
- OCDE (2016). *Informal is Normal in Latin America: Taxes Matter*. *OCDE Development Matters*.
- OCDE (2017a). *Entrepreneurship at a Glance 2017*, Paris : Éditions OCDE, [https://doi.org/10.1787/entrepreneur\\_aag-2017-en](https://doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en).
- OCDE (2017b). *Key Issues for Digital Transformation in the G20*. Berlin : Report prepared for a joint G20 German Presidency/OECD conference, 163 p.
- OCDE (2018a). Renforcement des PME et de l'entrepreneuriat au service de la productivité et de la croissance inclusive. Conférence ministérielle sur les PME, 22-23 février 2018, Mexico, 32 p.
- OCDE (2018b). *Strengthening Social Inclusion through Inclusive Entrepreneurship*. Mexico City: Policy Note. SME Ministerial Conference, 22-23 février, 9 p.
- OCDE (2018c). *Estudios Económicos de la OCDE Chile, Visión General*, février, Paris: OCDE Publishing, 72 p.
- OCDE (2019a). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2019 : An OECD Scoreboard*. Paris : Éditions OCDE, [https://doi.org/10.1787/fin\\_sme\\_ent-2019-en](https://doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2019-en).
- OECD (2019b). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Paris : OECD
- OCDE/CEPAL (2012). *Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural*, Paris : Éditions OCDE, 194 pages.
- OCDE/CAF/CEPAL (2018), *Perspectivas económicas de América Latina 2018 : Repensando las instituciones para el desarrollo*, Paris : Éditions OCDE, <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es>.
- ODEPA (2017). *Panorama de la agricultura chilena/Chilean Agriculture Overview 2017*. Ministerio de Agricultura, 141 p., <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/panoramaFinal20102017Web.pdf> (consulté le 20 avril 2019).
- OLAWALE Fatoki et GARWE David (mai 2010). Obstacles to the Growth Of New Smes In South Africa: A Principal Component Analysis Approach, *African Journal of Business Management*, Vol. 4, No. 5, p. 729-738.
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre (1995). La politique du terrain. *Enquête*, No. 1, <http://enquete.revues.org/263>, consulté le 2 novembre 2017.
- OMC (2017). Rapport mondial sur les salaires 2016/2017 : les inégalités salariales au travail, 22 février 2017, 140 p.
- OMRI Abdelwahed et BELLOUMA Meryem (janvier-février 2008). L'impact de la qualité de la relation banque-entreprise sur la prime de risque exigée des entreprises tunisiennes. *La revue des sciences de gestion, direction et gestion*, No. 229, *Marketing*, p. 95-102.
- ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE (2016). *Rapport sur le commerce*

- mondial 2016. Égaliser les conditions du commerce pour les PME.* 198 p.
- ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE (2017). *Rapport mondial sur les salaires 2016/2017 : les inégalités salariales au travail*, 22 février 2017, 140 p.
- ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2013). *La medición de la informalidad : Manual estadístico sobre el sector informal y el empleo informal.* 355 p.
- ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2015). *Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*, Informe IV, Conferencia Internacional del Trabajo, 104a reunión, Ginebra, 85 p.
- ORREGO Claudio et ARAYA Rodrigo (2002). *Internet en Chile : oportunidad para la participación ciudadana.* Santiago de Chile : Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Temas de Desarrollo Sustentable. No. 7, 47 p.
- OSBORN Richards C. (octobre 1950). The Relative Profitability of Large, Medium-Sized and Small Business, *The Accounting Review*. Vol. 25, No. 4, p. 402-411.
- OSEO (2010). Le lien innovation-exportation : l'expérience d'Oséo et d'Ubifrance. *La Documentation française.* 72 p.
- OVANDO Soledad (2016). *Desarrollo para las empresas de menor tamaño en Chile.* Séminaire PME, Santiago du Chili.
- OYELANA Akeem Adewale et ADU Emmanuel Olusola (2015). Small and Medium Enterprises (SMEs) as a Means of Creating Employment and Poverty Reduction in Fort Beaufort, Eastern Cape Province of South Africa, *Journal of Social Sciences*, Vol. 45, No. 1, p. 8-15.
- PAILLÉ Pierre (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique.* Vol. 23, p. 147-181.
- PAILLÉ Pierre (1996). L'échantillonnage théorique. Induction analytique. Qualitative par théorisation (analyse). Vérification des implications théoriques. In Mucchielli Alex (ed.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales.* Paris : Armand Colin, p. 54-55 ; 101-102 ; 184-190 ; 266-267.
- PAILLÉ Pierre et MUCCHIELLI Alex (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales.* Paris : Armand Colin (U).
- PASSERON Jean-Claude (2006). *Le raisonnement sociologique.* Paris : Albin Michel, 2<sup>e</sup> éd.
- PAULHUS D. L. (2002). Socially Desirable Responding: The Evolution Of A Construct. In BRAUN H. I., JACKSON D. N. et WILEY D. E. (eds.). *The Role Of Constructs In Psychological And Educational Measurement.* Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 49-69.
- PENOUIL Marc (1998). La transition de l'activité informelle à la PME est-elle possible ? Document de travail No. 23. Centre d'économie du développement. Université Montesquieu-Bordeaux IV, 11 p.

- PERROUX François (1981). *Pour une philosophie du nouveau développement*. Paris : Aubier/Presses de l'Unesco, p. 33.
- PERRY Guillermo E., MALONEY William F., ARIAS Omar S., FAJNZYLBER Pablo, MASON Andrew D. et SAAVEDRA-CHANDUVI Jaime (2007). *Informality: Exit and Exclusion, Latin American and Caribbean Studies*. Washington DC : World Bank. 248 p.
- PIACENTINI Mario (2013). Women Entrepreneurs in the OECD: Key Evidence and Policy Challenges. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*. No. 147. Paris : OCDE.
- PIASNA Agnieszka (2017). “Bad jobs” Recovery? European Job Quality Index 2005-2015, *European Trade Union Institute*, Working Paper 2017.06, 45 p.
- PILLU Jean-Marc et ZLOTOWSKI Yves (2014). PME françaises : fragiles et indispensables. *Revue d'économie financière*. Vol. 2, No. 114, p. : 294, DOI : 10.3917/ecofi.114.0075.
- PINOT DE VILLECHENON Florence (2013). Los perímetros americanos frente a la crisis y a la globalización, *IdeAs*, Vol. 4, <https://journals.openedition.org/ideas/760> (consulté le 21 mars 2015).
- PINOT DE VILLECHENON Florence (juin 2014). European and Latin American SMEs: the challenge of internationalization on another continent. Paris : EU-LAC Foundation, Document series, 5 p.
- PINOT DE VILLECHENON Florence (dir.) (avril 2017). *La internacionalización de las PyMEs Latinoamericanas y su Proyección en Europa, Perspectivas económicas birregionales*. Hambourg : Fondation EU-LAC/CERALE/Institut des Amériques, 64 p.
- PINOT DE VILLECHENON Florence (coord.) (janvier 2018). Les PME latino-américaines et les dispositifs de formation en vue de leur internationalisation. Hambourg : Fondation EU-LAC/CERALE/Institut des Amériques, 351 p.
- PINTO SANTA CRUZ Aníbal (1959). *Chile, un caso de desarrollo frustrado*. Santiago de Chile : Editorial Universitaria, 199 p.
- PIORE M. J. et SABEL C. F. (1984). *The Second Industrial Divide*. New York : Basic Books, 354 p.
- PLANE J.-M. et TORRÈS O. (1998). Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ?, *4<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME*, Nancy-Metz, 22-24 octobre 1998.
- PNUD (2006). *New technologies: a leap to the future?* (<http://www.pnud.cl/publicaciones/IDH-2006.pdf>).
- PNUD (2014). Informe sobre Desarrollo Humano 2014. New York : Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD (2018). Chile mantiene primer lugar en Desarrollo Humano entre países de



- Amérique Latine y el Caribe e igualdad de género sigue siendo su mayor desafío. Comunicado de Prensa. 4 p.
- PNUD (2018). [https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/desarrollohumano/undp\\_cl\\_idh\\_Comunicado-IDH-mundial-2018\(2\).pdf](https://www.undp.org/content/dam/chile/docs/desarrollohumano/undp_cl_idh_Comunicado-IDH-mundial-2018(2).pdf) (consulté le 20 avril 2019).
- POBLETE C. et AMORÓS J. E. (mars 2013). Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el Caso de Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 8.
- POLANYI Michel (2009). *The Tacit Dimension*. Chicago : University of Chicago Press, 2<sup>e</sup> éd.
- POPPER Karl (1962). *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, London : Routledge.
- PORTALPYME (avril 2017). Pymes : más de un tercio de los emprendimientos nacionales son altamente informales. Consulté le 29 juillet 2017.
- PORTER M. E., STERN S. et GREEN W. (2017). *Social Progress Index 2017. Social Progress Imperative*. Washington DC, 92 p., <https://www.socialprogress.org/assets/downloads/resources/2017/2017-Social-Progress-Index.pdf> (consulté le 18 septembre 2018).
- POURTOIS Jean-Pierre et DESMET Huguette (2007). *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines. Réflexions sur les méthodes à adopter dans l'étude de la psychologie sociale*, Mardaga, 3<sup>e</sup> éd., 235 p.
- PRESSER Stanley, COUPER Mick P., LESSLER Judith T., MARTIN Elizabeth, MARTIN Jean, ROTHGEB Jennifer M. et SINGER Eleanor (2004). Methods for Testing and Evaluating Survey Questions. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 68, No. 1, p. 109-130.
- PRICEWATERHOUSE Coopers (2018). Transformer nos PME en ETI conquérantes. Les Mittelstand allemand comme source d'inspiration ?, 54 p.
- PROVOST A. C. (mai 1999). Apport de la Théorie des conventions dans l'explication de la coexistence de diverses formes d'organisations. Louvain, Belgique : Séminaire de recherche de l'IAG, Université catholique de Louvain.
- PUREN Christian (2013). La complexité en didactique des langues-cultures. Bibliothèque de travail, document No. 046, 2 p., <https://www.christianpuren.com/biblioth%C3%A8que-de-travail/046/>.
- PWC (2018). Paying Taxes 2018, Thirteen Years Of Data And Analysis On Tax Systems In 190 Economies: A Look At Recent Developments And Historical Trends. World Bank Group, 112 p. ([www.pwc.com/payingtaxes](http://www.pwc.com/payingtaxes)).
- QU Sandy et DUMAY John (2011). The Qualitative Research Interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8, No. 3, p. 238-264.
- QUENAN Carlos (1995). Chili : une nouvelle dynamique d'accumulation. In NICOLAS Françoise et KRIEGER Lynn (eds.), *L'innovation, clef du développement*.

*Trajectoires de pays émergents*. Paris : Masson.

- QUENAN Carlos (18 novembre 2013). Michelle Bachelet a pour priorité la réduction des inégalités sociales. *LesEchos.fr*, Stéphane Derenoncourt (consulté le 21 février 2016).
- QUENAN Carlos (janvier 2014), Chapitre 1: 1.1. L'Amérique latine et la crise économique internationale. In QUENAN Carlos et VELUT Sébastien (dir.). *Les enjeux du développement en Amérique latine : dynamiques socioéconomiques et politiques publiques*. Paris : Institut des Amériques-Agence française de développement, 2<sup>e</sup> éd., p. 27-63.
- QUENAN Carlos et SANTISO Javier (2007). L'Europe et l'Amérique latine. *RAMSES*, p. 157-168.
- QUENAN Carlos et VELUT Sébastien (dir.) (2014). *Les enjeux du développement en Amérique latine : dynamiques socioéconomiques et politiques publiques*. Paris : Institut des Amériques-Agence française de développement, 2<sup>e</sup> éd., 359 p.
- RAMBE Patient et MOSWEUNYANE Lentswe (2017). A Poverty-Reduction Oriented Perspective To Small Business Development In South Africa: A Human Capabilities Approach, *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, Vol. 9, No. 3, p. 289-302.
- RENAN Ernest (1890). *L'avenir de la science-pensées de 1848*. Paris : Calmann-Lévy.
- RICHET Xavier (2004). Transforming Economies, Technology Transfer and Multinational Corporations Strategies, *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 7, No. 1.
- RICHET Xavier (2014). L'internationalisation des firmes chinoises : croissance, moteurs, stratégies. *Revue Tiers Monde*, Vol. 3, No. 219, p. 59-76.
- RICHET Xavier et RUFFIER Jean (2014). Ci-gît l'industrialisation mondiale : fin du rôle sociétal de la fabrication industrielle, *Autrepart*. Vol. 1, No. 69, p. 3-26 (DOI : 10.3917/autr.069.0003).
- RIQUELME POBLETE Francisco (2010). *Propuesta de un modelo de gestión de innovación para las pymes chilenas. Memorias de pregrado Ingeniería Civil Industrial*. Universidad de Talca (Chile). Escuela de Ingeniería Civil Industrial. 98 p.
- RIST Gilbert (2013). *Le développement : histoire d'une croyance occidentale*. Paris : Presses de Sciences Po, 4<sup>e</sup> éd., 511 p.
- ROBERT A. D. et BOUILLAGUET A. (1997). *L'analyse de contenu*. Paris : PUF (Que sais-je ?).
- ROBIN Jean-Yves, RAVELEAU Benoît et PROUTEAU François (2007). Être dirigeant de PME aujourd'hui. Congrès international AREF 2007, Actualité de la recherche en éducation et formation, août 2007, Strasbourg, France.
- RODRIK Dani (juin 2013). The Past, Present, and Future of Economic Growth, *Global Citizen Foundation*, Working Paper 1, 63 p.

- ROSALES SALDAÑA Jorge Abel (juillet-décembre 2017). Crisis del modelo y reforma educativa en Chile, *Contextualizaciones Latinoamericanas*, 9<sup>e</sup> année, No. 17.
- ROSTER Catherine A., ROGERS Robert D., ALBAUM Gerald et KLEIN Darin (2004). A Comparison Of Response Characteristics From Web And Telephone Surveys. *International Journal of Market Research*. Vol. 46, No. 3, p. 359-373.
- ROSTOW Walt Whitman (1959). The Stages of Economic Growth, *The Economic History Review*, New Series, Vol. 12, No. 1, p. 1-16.
- ROSZKOWSKI Michael J. et G. BEAN Andrew (juin 1990). Believe It or Not! Longer Questionnaires Have Lower Response Rates. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 4, No. 4, p. 495-509.
- ROUQUIE Alain (1998). *Amérique latine. Introduction à l'Extrême-Occident*, Paris : Seuil, 448 p.
- ROUSSEAU Romain (2000). *État de la question*. Rimouski : Département des sciences de l'éducation, Université du Québec à Rimouski.
- RUIZ-TAGLE Jaime et TRONCOSO Pablo (2018). *Labor Cost of Mental Health: Evidence from Chile*. Departamento de Economía, Universidad de Chile. SDT 468, 2018, 34 p.
- RUSSIAN AGENCY FOR SUPPORT OF SMALL & MEDIUM BUSINESS (octobre 2013). *Export Potential Of The Russian Small And Medium Enterprises & Their State Support System*, EU Delegation to Russia, 23 p.
- SAEZ RUBILAR Pedro B. (mars 2013). *Empleo informal y precariedad en el Chile actual*. Tesis de grado para optar al Título Profesional de Sociólogo. Universidad de Chile. 150 p.
- SAINT-PIERRE Josée, ALLEPÔT Nelly (1998). Le crédit bancaire aux PME : les banques discriminent-elles selon la taille ou selon le risque des entreprises emprunteuses ?. *CIFPME 1998*, Metz/Nancy (hal-01703268).
- SAINT-PIERRE Josée, DEFAYS Lucile et LACOURSIÈRE Richard (mai 2015). Gestion des risques et exportation des PME québécoises vers les pays asiatiques. *ATLAS-AFMI-Hanoi 2015*, Hanoi, Viet Nam (hal-01703235).
- SALAMA Pierre (2013). *Les économies émergentes latino-américaines*. Paris : Armand Colin (U Économie), 225 p.
- SALAZAR Gabriel et PINTO Julio (1999). *Historia contemporánea de Chile, Tomo I Estado, Legitimidad y Ciudadanía*, Santiago de Chile : LOM Ediciones.
- SALAZAR Gabriel et PINTO Julio (2002). *Historia contemporánea de Chile III : La economía : mercados, empresarios y trabajadores*. Santiago de Chile : LOM Ediciones, 185 p.
- SALAZAR Gabriel et PINTO Julio (2014). *Historia Contemporánea de Chile*. Santiago de Chile : LOM Ediciones.

- SALAZAR V. Gabriel (2009), Mercaderes, empresarios y capitalistas (Chile, siglo XIX). *Editorial Sudamericana*, Santiago de Chile, 794 p.
- SAMMUT Sylvie (2015). Saras D. Sarasvathy. In MESSEGHEM Karim et TORRÈS Olivier (dir.). *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME*, Paris : Éditions EMS management & société (Collection grands auteurs), p. 211-226.
- SARGET Marie-Noëlle (1996). *Histoire du Chili : de la conquête à nos jours*. Paris : L'Harmattan, 115 p.
- SAUER W. (1983). Small Firms And The German Economic Miracle. In Levicki, C. (ed.), *Small Business: Theory and Policy*, London : Croom Helm, p. 78-88.
- SAVOIE-ZAJC Lorraine (1996). Saturation. In MUCCHIELLI A. (Dir.). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- SAVOIE-ZAJC Lorraine (2000). La recherche qualitative/interprétative. In Karsenti T. et Savoie-Zajc L. (dir.), *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke : CRP, p. 171-198.
- SAVOIE-ZAJC Lorraine (2006). Saturation. In Mucchielli Alex (dir.). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- SAY Jean-Baptiste (1803). *Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent, et se consomment les richesses*. Paris : Imprimerie de Crapelet/chez Deterville.
- SCHMIDT-HEBBEL Klaus (mai 2006). Chile's Economic Growth, *Cuadernos de Economía*, Vol. 43, p. 5-48.
- SCHMITT Christophe, JULIEN Pierre-André et LACHANCE Richard (2002). Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation. *Revue internationale PME*, Vol. 15, No. 2, p. 35-62, DOI :10.7202/1008806ar.
- SCHUMACHER Ernst Friedrich (1973). *Small Is Beautiful: A Study Of Economics As If People Mattered*, London : Blond & Briggs Ltd.
- SCHUMPETER Joseph A. (1942). *Capitalism, Socialism, And Democracy*, New York ; London : Harper & Brothers, 381 p.
- SCHUTZ Alfred et LUCKMANN Thomas (1977). *Las Estructuras del Mundo de la Vida*. Buenos Aires : Amorrortou.
- SCOTT Mel et BRUCE Richard (1987). Five Stages of Growth in Small Business, *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 3, p. 45-52.
- SEAF (2007). *From Poverty to Prosperity: Understanding the Impact of Investing in Small and Medium Enterprises*. Washington DC.
- SELA-AECID (octobre 2008). *Pymes : Una visión estratégica para el desarrollo económico y social. Lecciones de 10 años del Programa SELA-IBERPyme*. Publicación del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) financiada con recursos de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el

- Desarrollo (AECID), Venezuela, 391 p.
- SEN Amartya (1988). The Concept of Development. *In* Chenery Hollis et Srinivasan T. N. (eds), *Handbook of Development Economics*, Vol. 1, p. 9-26.
- SEN Amartya (2003). *Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté*. Paris : Odile Jacob, 480 p.
- SENIK Claudia (2014). *L'économie du bonheur*. Paris : Seuil/La République des idées. 128 p.
- SENNETT Richard (2009). *El ArtesaNo*. Barcelona : Anagrama.
- SERNAGEOMIN (avril 2018). *Anuario de la Minería de Chile 2017*. Santiago de Chile : Servicio Nacional de Geología y Minería, 274 p., [https://www.sernageomin.cl/wp-content/uploads/2018/06/Anuario\\_2017.pdf](https://www.sernageomin.cl/wp-content/uploads/2018/06/Anuario_2017.pdf) (consulté le 20 avril 2019).
- SHAPIRA Philip (1996). *Modernizing Small Manufacturers in the United States and Japan : Public Technological Infrastructures and Strategies*. Kluwer Academic.
- SHRESTHA N. (2004). Empowerment of The Poor Through Micro-Enterprises Development In Nepal. *Proceeding of ISABSB*.
- SILBERZAHN Philippe (2014). *Effectuation : les principes de l'entrepreneuriat pour tous*. Ed. Pearson France. 173 p.
- SILEM Ahmed et ALBERTINI Jean-Marie (dir.) (2009). *Lexique d'économie*. Paris : Dalloz.
- SILIVESTRU D. (2013). European SMEs and Economic Growth: A Firm Size Class Analysis. *Annals of the Alexandru Ioan Cuza University-Economics*, Vol. 59, No. 2, p. 143-151, DOI : 10.2478/v10316-012-0038.
- SILLS Stephen J. et SONG Chunyan (2002). Innovations in Survey Research: An Application of Web-Based Surveys. *Social Science Computer Review*, Vol. 20, No. 1, p. 22-30.
- SITHARAM Sharmilee et HOQUE Muhammad (2016). Factors Affecting The Performance Of Small And Medium Enterprises In Kwazulu-Natal, South Africa. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 14, No. 2-2, , p. 277-288, DOI : 10.21511/ppm.14(2-2).2016.03.
- SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (avril 2019). *Sba's Size Standards Methodology*. Prepared by : Office of Size Standards Office of Policy, Planning and Liaison Office of Government Contracting and Business Development, US Small Business Administration, p. 56.
- SMALLBONE David (2014). Ethnic Minority Entrepreneurship, Diversity and Competitiveness, Minority Governance in and beyond Europe: Celebrating 10 Years of the European Yearbook of Minority Issues, 27 novembre 2014, p. 85-104.
- SMITH Adam (1776). *Nature And Causes Of Wealth Of Nations*. London : Printed for W. Strahan and T. Cadell, in the strand.

- SMITH Adam (1991). *Richesse des nations*. Paris : Flammarion, t. 1, 544 p.
- SPRADLEY James P. (15 février 2016). *The Ethnographic Interview*. Waveland Press, 247 p.
- SPINOZA Benedict de (1891). *The Chief Works of Benedict Spinoza*. Translated from the latin, with an introduction by R. H. M. Elwes. Vol. I. Introduction, *Tractatus Theologico-Politicus, Tractatus Politicus*. London : George Bell and Sons, 387 p.
- SAINT-JEAN Étienne et LEBEL Luc (2010). La dépendance commerciale et l'autonomie décisionnelle influencent-elles la performance et les choix stratégiques ? Le cas des PME sous-traitantes en opérations forestières. *Revue internationale PME*, Vol. 23, No. 3-4, p. 95-121.
- STANTON Elizabeth A. (2007). *The Human Development Index: A History*. Political Economy Research Institute, University of Massachusetts Amherst, Workingpaper series Number 127, 37 p.
- STATISTICS CANADA/STATISTIQUE CANADA (2003). *Survey Methods and Practices*. Catalogue No. 12-587-X, Minister of Industry, 396 p.
- STEVENSON Harold W. et SOLDOSKY Robert M. (mai 1961). Long Term Small Business Financing: Discussion, *The Journal of Finance*, Vol. 16, No. 2, p. 309-312.
- STIGLITZ Joseph E. (2001). Employment, Social Justice, and Societal Well-being. Key note Speech to ILO Global Employment Forum, 1-3 novembre 2001.
- STOREY David J. (1982). *Entrepreneurship and the New Firm*, London: Praeger Publishers, 233 p.
- SUDMAN S. (1983). Applied Sampling. In ROSSI P., WRIGHT J. D. et ANDERSON A. B. (eds.). *Handbook Of Survey Research*. New York : Academic Press.
- SUDMAN Seymour et BRADBURN Norman (1982). *Asking Questions: A Practical Guide To Questionnaire Design*, San Francisco : Jossey Bass.
- SUN Peng et HESHMATI Aalmas (août 2010). International Trade and its Effects on Economic Growth in China, IZA Discussion Paper No. 5151, 38 p.
- TAN Hong et LOPEZ ACEVEDO Gladys (novembre 2005). Evaluating Training Programs for Small and Medium Enterprises : Lessons from Mexico, World Bank Policy Research Working Paper 3760, 19 p.
- TEDDLIE Charles et TASHAKKORI Abbas (2003). Major Issues and Controversies in the Use of Mixed Methods in the Social and Behavioral Sciences. In TASHAKKORI A. et TEDDLIE C. (eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks, CA : Sage, p. 3-50.
- The Chemistry of Growth (4 mars 1999). *The Economist*. Vol. 350, No. 8109, p.108.
- THURSTON W. E., COVE L., et MEADOWS L. M. (2008). Methodological Congruence In Complex And Collaborative Mixed Method Studies. *International Journal Of Multiple Research Approaches*. Vol. 2, No. 1, p. 2-14.

- TINGLING Peter, PARENT Michael et WADE Michel (2003). Extending the Capabilities of Internet-based Research: Lessons from the field. *Internet Research*, Vol. 13, No. 3, p. 223-235.
- TIROLE Jean (2018). *Économie du bien commun*. Paris : PUF, 550 p.
- TOKMAN Victor E. (2009). Flexiguridad con informalidad : opciones y restricciones. In WELLER Jürgen. *El nuevo escenario laboral latinoamericano : Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo*. Buenos Aires : Siglo Veintiuno Editores, p. 255-288.
- TOLEDO NICKELS Ulises (2012). *Socio-Fenomenología*. Concepción : Pencopolitana.
- TOMELIN Mário (2002). *Espace et pouvoir du quaternaire : le paradigme de Brasilia*, Paris : Publications de la Sorbonne, 158 p.
- TORRÈS Olivier (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue internationale PME*, Vol 10, No. 2, p. 9-43.
- TORRÈS Oliver (octobre 1998). Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline entre courants et contre-courants. In « *PME : De nouvelles approches* ». Paris : Economica, 187 p.
- TORRÈS Olivier (1999). *Les PME*. Paris : Flammarion, 51 p.
- TORRÈS Olivier (2002a), Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises, 6<sup>e</sup> Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), 30 octobre-1 novembre 2002, HEC Montréal, 18 p.
- TORRÈS Olivier (2002b). *Small Firm, Glocalization Strategy And Proximity*, European Council of Small Business, 21-22 novembre, Barcelona.
- TORRÈS Olivier (2010). Quelques pistes provisoires de réflexion sur la santé des commerçants et artisans en France, Communication présentée au CIFEPME (Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME), Bordeaux, 27-29 octobre 2010, 16 p.
- TORRÈS Olivier (2016). AMAROK, premier observatoire sur la santé des dirigeants de PME : d'un enjeu scientifique à une ambition sociétale. *Revue internationale PME*, Vol. 29, No. 2, p. 21-30.
- TORRÈS Olivier (dir.) (2017). *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*. Bruxelles : De Boeck Université, 2<sup>e</sup> éd., 256 p.
- TOURANGEAU Roger, RIPS Lance J. et RASINSKI Kenneth (13 mars 2000). *The Psychology of Survey Response*. Cambridge : Cambridge University Press. 416 p.
- TOVSTIGA George et BIRSCHALL David W. (2008). Henley SME Innovation Study 2007, *Proceedings of PICMET 2008*, 27-31 juillet 2008, Cape Town, South Africa.
- TPPC, Trade Promotion Coordinating Committee (2016). Increase Global Sales to Support Local Jobs. *National Export Strategy-NEXT*. 73 p.

- TREILLET Stéphanie (2015). *Économie du développement : de Bandoeng à la mondialisation*, Paris : Armand Colin, 3<sup>e</sup> éd., 263 p.
- TREMBLAY Raymond-Robert et PERRIER Yvan (2006). *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel*, 2<sup>e</sup> éd., Les Éditions de la Chenelière.
- TRUDEL P. et GILBERT W. (1999). Compléter la formation des chercheurs avec le logiciel NUD\*IST. *Recherches qualitatives*, Vol. 20, p. 87-111.
- UCHEGBULAM Princess, AKINYELE Samuel et IBIDUNNI Ayodotun (2015). Performance of Selected SMEs in Nigeria, International Conference on African Development Issues (CIJ-ICA DI) 2015 : Social and Economic Models for Development Track Competitive Strategy and Dept. of Business Management, Covenant University, p. 326-333.
- UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO (2014). *Escuela de Ingeniería Civil Industrial*. consulté le 11 juillet 2014 (<http://www.ici.ubiobio.cl/ccei2007/>).
- UPS (septembre 2014). European SME Exporting Insight: Doing Business Throughout Europe And Beyond. *A UPS Consultation Paper on SME Exporting Activity*. 29 p.
- URBAN Boris et NAIDOO Reggie (2012). Business Sustainability: Empirical Evidence on Operational Skills in SMEs in South Africa. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 19, No. 1, p. 146-163.
- VALLAT Phillipe (2014). Sommes-nous aptes à gérer un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA) ?. *Military Power/Revue der Schweizer Armee*. No. 2, p. 49-57.
- VAN AUKEN Howard, MADRID-GUIJARRO Antonia et GARCÍA-PÉREZ-DE-LEMA Domingo (2008). Innovation and Performance in Spanish Manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 8, No. 1, p. 36-56.
- VAN DER MAREN J.-M. (1997). Comparaison de l'efficacité de logiciels Mac/Os spécialisés et commerciaux dans l'analyse de données qualitatives. *Recherches qualitatives*, Vol. 16, p. 59-92.
- VAN STEL A. (mai 2005). Entrepreneurship and Economic Growth: Some Empirical Studies. *Tinbergen Institute Research Series*, Book No. 35, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- VARAS Maria Elena (2012). *Economic Diversification: The Case of Chile*, Revenue Watch Institute, 25 p.
- VARUM Celeste A. et ROCHA Vera C. (janvier 2013). Employment and SMEs During Crises, *Small Business Economics*, Vol. 40, No. 1, p. 9-25.
- VELUT Sébastien et GOULET Charles-André (dir.) (2014). *Amérique latine 2014-2015*. Paris : La Documentation française (Mondes émergents), 197 p.
- VERGARA Sebastián (septembre 2018). The Role of Productive and Technological Capabilities on Export Dynamics in Developing Countries, *Economic Affairs*



- Officer, Department of Economic and Social Affairs, United Nations, First Draft, 28 p.
- VÉRIN Hélène (1982). *Entrepreneurs, entreprise : histoire d'une idée*. Paris : PUF, 262 p.
- VERNHET Alain (1991). *La Graufesenque, céramiques gallo-romaines*. Millau : Éditions du Beffroi, 64 p.
- VICKERY Graham (1995). *Modernizing Manufacturing*. OCDE.
- VICTOR Paul-Émile (1995). *Dialogues à une voix*. Paris : Robert Laffont.
- VILLALOBOS Sergio, OSVALDO Silva, FERNANDO Silva et PATRICIO Estelle (1974). *Historia de Chile*, Santiago de Chile : Editorial Universitaria, 455 p.
- VILLAVICENCIO Daniel (2004). Les Maquiladoras de la frontière nord du Mexique et la création de réseaux binationaux d'innovation. *Innovations*, Vol. 1, No. 19, p. 143-161.
- WAGNER Joaquim (octobre 1997). Firm Size and Job Quality: A Survey of the Evidence from Germany. *Small Business Economics*, Vol. 9, No. 5, p. 411-425.
- WAGNER Joachim (janvier 2007). Exports and Productivity: A Survey of the Evidence from Firm-level Data. *The World Economy*, Vol. 30, No. 1, p. 60-82.
- WAGNER Joaquim (2012). International Trade and Firm Performance: A Survey of Empirical Studies since 2006, *Review of World Economics*, Vol. 148, No. 2, p. 235-267.
- WAITE David (avril 1973). The Economic Significance of Small Firms, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 21, No. 2, p. 154-166.
- WANG Yao (2016). What Are The Biggest Obstacles To Growth Of Smes In Developing Countries? An Empirical Evidence From An Enterprise Survey, *Borsa Istanbul Review*. Vol. 16, No. 3, p.167-176.
- WANLIN Philippe (2006). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Actes du premier colloque international francophone sur les méthodes qualitatives*. Béziers : ARQ.
- WANLIN Philippe (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*. Hors Série, No. 3, Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative, Association pour la recherche qualitative, p. 243-272.
- WARNER, A. (2001). Small and Medium Sized Enterprises and Economic Creativity. *In Improving The Competitiveness Of SMEs In Developing Countries: The Role Of Finance To Enhance Enterprise Development*, NewYork/Geneva : UNCTAD.
- WEBER Max (2008). *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*. México : Fondo de Cultura Económica, edición de Francisco Gil Villegas.

- WEF (2017). World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2017-2018, Insight Report, Professor Klaus Schwab (ed.), Geneva, 380 p., <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf> (consulté le 18 septembre 2018).
- WEIL Michèle, BOURSIER Nicole et TROTT David (dir.) (1990). *Comment repérer et définir le topos ? Topique romanesque de l'Astrée à Justine*. Actes du colloque de Toronto La naissance du roman en France, Papers on French Seventeenth, Century Literature.
- WELLISZ Stanislaw H. (février 1957). The Coexistence of Large and Small Firms: A Study of the Italian Mechanical Industries, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 71, No. 1, p. 116-131.
- WELSH John A. et F. WHITE Jerry (juillet 1981). A Small Business Is Not a Little Big Business. *Harvard Business Review*.
- WESTBROOK Lynn (1994). Qualitative Research Methods: A Review Of Major Stages, Data Analysis Techniques, And Quality Controls. *Library & Information Science Research*. Vol. 16, p. 241-254.
- WILLIAMS Colin C. et LANSKY Mark A. (2013). L'emploi informel dans les économies développées et en développement : quelles perspectives, quelles interventions ?. *Revue internationale du Travail*. Vol. 152, No. 3-4, p. 383-409.
- WINTER Sidney G. (1995). *Small and Medium Enterprises in Economic Development: Possibilities for Research and Policy*. The World Bank.
- WHITEHEAD Laurence (2014). Conclusion : le développement de l'Amérique latine : des fondements solides?. In QUENAN Carlos et VELUT Sébastien (dir.). *Les enjeux du développement en Amérique latine : dynamiques socioéconomiques et politiques publiques*. Paris : Institut des Amériques-Agence française de développement, 2<sup>e</sup> éd., p. 339-347.
- WIT Gerrit et DE KOK Jan (2014). Do Small Businesses create more Jobs? New Evidence for Europe. *Small Business Economics*, Vol. 42, No. 2, p. 283-295.
- WITTGENSTEIN Ludwig (1988). *Investigaciones Filosóficas*. Barcelona : Crítica/UNAM/Instituto de Investigaciones Filosóficas.
- WOLFE Richard A., GEPHART Robert P. et JOHNSON Thomas E. (1993). Computer-Facilitated Qualitative Data Analysis: Potential Contributions to Management Research. *Journal of Management*, Vol. 19, No. 3, p. 637-660.
- WORLD BANK (2017). Economic Diversification: Guidance Note, *Trade and Competitiveness Global Practice*, Draft, 35 p.
- WORLD BANK GROUP ET PWC (2018). *Paying Taxes 2018: Thirteen Years Of Data And Analysis On Tax Systems In 190 Economies : A Look At Recent Developments And Historical Trends*, 104 p.

- YAHYA Ahmad Zahiruddin, OTHMAN Md Said, SHAMSURI Abd Latiff Sukri (décembre 2012). The Impact of Training on Small and Medium Enterprises (SMEs) Performance. *Journal of Professional Management*, Vol. 2, No. 1, 12 p.
- YAMANAKA Tokutaro (octobre 1962). The Definition and Range of the Small-Medium Business, *Hitotsubashi Journal of Economics*, Vol. 3, No. 1, p. 1-9.
- YATCHINOVSKY Arlette (1999). *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*. Paris : ESF Éditeur (Collection formation permanente). 192 p.
- ZARIDIS Apostolos D. (2009). Competitive Advantage and its Sources in an Evolving Market. *AIP Conference Proceedings*. Vol. 1148, p. 917-921.
- ZARIDIS Apostolos D. et MOUSIOLIS Dimosthenis T. (2014). Entrepreneurship and SME's Organizational Structure. Elements of a Successful Business, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol. 148, p. 463-467.
- ZEVALLOS V. Emilio (2003). Micro, petites et moyennes entreprises en Amérique latine. *Revue CEPAL*. Vol. 79, p. 53-70.
- ZIMMERMANN Volker et THOMÄ Jörg (16 juin 2016). Smes Face A Wide Range Of Barriers To Innovation-Support Policy Needs To Be Broad-Based, Kfw Research, *Focus Economics*, No. 130, 8 p.



*Les petites et moyennes entreprises et le développement économique. Le cas du Chili : perceptions et analyses*

Les PME sont souvent considérées comme des acteurs économiques importants de l'activité industrielle, agricole, commerciale et des services au Chili. Cependant, elles ne semblent pas avoir obtenu une redistribution de la croissance proportionnelle à ce qu'a connu le pays ces dernières années. De fait, les PME chiliennes font face à des problématiques qui rendent souvent difficiles leur subsistance, leur croissance et leur apport au développement du Chili. Cette thèse explore les perceptions des dirigeants de PME pour appréhender les différences qui surgissent entre les discours des responsables économiques et politiques sur l'importance des PME et la réalité qui est la leur. Comment comprennent-ils le modèle de développement chilien ? Quelle place réservent-ils à l'innovation pour faire face aux défis rencontrés ? Le chapitre I porte sur les PME en général : il souligne la complexité de ce sujet d'étude et les situe au sein de la pensée économique du XVIII<sup>e</sup> au XX<sup>e</sup> siècle. Nous présentons la contribution des PME à l'économie et au développement, ainsi que les nombreuses définitions utilisées dans trente pays. Le chapitre II est consacré au Chili comme nation, à son histoire, ses caractéristiques et ses défis actuels. Le chapitre III porte sur les PME chiliennes, leur évolution depuis 1964, leur place dans l'économie et les difficultés qu'elles rencontrent. Le chapitre IV détaille nos choix épistémologiques ainsi que le recours à une méthodologie mixte, qualitative et quantitative. Le chapitre V analyse les entretiens menés avec quinze experts sur les PME ; le chapitre VI donne la parole à cinquante dirigeants de PME, dont les données sont analysées à l'aide du logiciel ATLAS.ti et de cartes sémantiques. Le chapitre VII présente les résultats d'une vaste « Enquête Nationale PME » que nous avons déployée sur l'ensemble du pays et à laquelle ont participé 2 275 dirigeants de PME. La thèse articule ainsi trois plans : un théorique, avec une réflexion sur le rôle des PME dans nos sociétés ; un méthodologique, avec l'utilisation de la triangulation et d'une méthodologie mixte pour approcher la complexité des PME ; et enfin un plan pratique avec la formulation de recommandations pour soutenir les PME chiliennes et du concept de ProtAgonie qui conjugue le rôle de protagoniste et la lutte, l'agonie qui affectent de nombreuses PME.

Mots clefs : Petites et moyennes entreprises, dirigeants de PME, Chili, développement économique, méthodologie mixte, ProtAgonie des PME

*Small and medium-sized enterprises and economic development. The case of Chile: perceptions and analysis*

SMEs are often considered as important economic actors in Chile's industrial, agricultural, commercial and service activities. However, they do not seem to have achieved a redistribution of growth in line with what the country has experienced in recent years. Hence, Chilean SMEs face problems that often make it difficult for them to survive, grow and contribute to Chile's development. This thesis explores the perceptions of SME managers and seeks to understand the differences that arise between the discourses of economic and political leaders on the importance of SMEs and their reality. How they understand the Chilean development model? What place do they reserve for innovation to face the challenges they are confronted with? Chapter I deals with SMEs in general: it highlights the complexity of this subject of study and situates them within the economic thinking from the 18th to the 20th centuries. We present the contribution of SMEs to the economy and development, as well as the many definitions used in thirty countries. Chapter II is devoted to Chile as a nation, its history, characteristics and current challenges. Chapter III deals with Chilean SMEs, their development since 1964, their place in the economy and the difficulties they face. Chapter IV details our epistemological choices and the use of a mixed qualitative and quantitative methodology. Chapter V analyses the interviews conducted with fifteen experts on SMEs; Chapter VI gives voice to fifty SME managers. Their data are analysed using ATLAS.ti software and semantic maps. Chapter VII presents the results of a large « Enquête Nationale PME » (large SME national survey) that we deployed across the country and in which 2,275 SME managers participated. The thesis thus articulates three plans: a theoretical one, with a reflection on the role of SMEs in our societies; a methodological one, with the use of triangulation and a mixed methodology to approach the complexity of SMEs; and finally a practical one with the formulation of recommendations to support Chilean SMEs and the concept of ProtAgony which combines the role of protagonist and the struggle, the agony that affect many SMEs.

Keywords: Small and medium-sized enterprises, SME managers, Chile, economic development, mixed methodology, SME ProtAgony