

Croissance qualitative des moyennes entreprises japonaises.

A partir d'une enquête d'entretiens avec 240 présidents
d'entreprises.

Kaoru Shimizu

Table des matières

Partie I : Analyse documentaire et cadre analytique pour les entreprises de taille moyenne

Chapitre 1 : Introduction à la recherche sur les moyennes entreprises : 9

- 1-1 Objectifs de l'étude des entreprises moyennes
- 1-2 Recherche sur les moyennes entreprises par Shuichiro Nakamura
- 1-3 Shimizu, Ryuun, La croissance des petites et moyennes entreprises.
- 1-4 Kuhn *ENTREPRISES DE DIMENSIONS MOYENNES*
- 1-5 Clifford = Cavanagh *Winning Performance*
- 1-6 Simon *Hidden Champions*
- 1-7 Coltorti, Resciniti, Tunisini, "Les entreprises manufacturières italiennes de taille moyenne".
- 1-8 Définition des moyennes entreprises dans cette publication
- 1-9 Résumé de ce chapitre

Chapitre 2 : Recherches antérieures sur les facteurs de croissance des moyennes entreprises : 32

- 2-1 Vue d'ensemble des recherches antérieures
- 2-2 La recherche dans les années 1960
- 2-3 La recherche dans les années 1970
- 2-4 La recherche dans les années 1980
- 2-5 La recherche depuis les années 1990
- 2-6 Problèmes liés aux recherches antérieures et défis futurs
- 2-7 Résumé de ce chapitre

Chapitre 3 : Présentation du cadre analytique : 48

- 3-1 Pourquoi les entreprises moyennes ont-elles besoin d'un nouveau cadre analytique ?
- 3-2 Processus de transaction
- 3-3 Post-transaction
- 3-4 Conscience de soi
- 3-5 Résumé de ce chapitre

Partie II : La réalité des moyennes entreprises

Chapitre 4 : Enquête sur les anciennes entreprises de taille moyenne par rapport à leur effectif actuel : 64

- 4-1 Limites méthodologiques des études sur les entreprises moyennes
- 4-2 Avantages et inconvénients des différentes méthodes d'enquête

4-3 Entreprises actuelles qui étaient des entreprises moyennes dans le passé

4-4 Considérations relatives à la base de données

4-5 Croissance quantitative et qualitative

4-6 Résumé de ce chapitre

Chapitre 5 : Analyse comparative de la gestion des moyennes et grandes entreprises : 82

-Sur la base d'une enquête menée auprès de 1 136 entreprises manufacturières cotées en bourse.

5-1 Signification et objectif des comparaisons avec les grandes entreprises

5-2 Élaboration d'hypothèses

5-3 Vérification des hypothèses

5-4 Résumé de ce chapitre

Chapitre 6 : Entretiens avec des propriétaires de moyennes entreprises : 92

6-1 Importance de l'enquête par entretien

6-2 Extraction des facteurs de régression

6-3 Extraction des facteurs de survie

6-4 Attitudes des chefs d'entreprise par rapport aux facteurs de croissance dans la littérature

6-5 Résumé du présent chapitre

Partie III Nouvelles perspectives

Chapitre 7 : Classification des entreprises moyennes : 106

7-1 Points soulevés en réponse à notre discussion

7-2 Objectifs et seuils pour la classification des entreprises moyennes

7-3 Classification des entreprises moyennes en fonction de leur origine et de leurs relations avec les grandes entreprises

7-4 Réponse à chaque type

7-5 Résumé du présent chapitre

Chapitre 8 : Rapports de force avec les acheteurs et marges bénéficiaires 129

8-1 Importance de la classification des acheteurs

8-2 Sélection des acheteurs par les vendeurs

8-3 Relations de force

8-4 Courbe de capacité

8-5 Classification des acheteurs du point de vue de S Manufacturing

8-6 Croissance qualitative des vendeurs

8-7 Comportement territorial et relations de confiance

8-8 Résumé de ce chapitre

Chapitre 9 : Objectifs de gestion des moyennes entreprises : 153

9-1 Positionnement des objectifs dans les entreprises de taille moyenne

9-2 Études sur l'objet social

9-3 Objectifs du supérieur et du subordonné

9-4 Rôle de la direction dans les objectifs de l'entreprise

9-5 Objectifs de gestion

9-6 Philosophie de gestion

9-7 Hiérarchie des objectifs de gestion

9-8 Résumé de ce chapitre

**Chapitre 10 : Continuer à choisir de bons partenaires
commerciaux : 170**

10-1 Résumé et conclusions

10-2 Questions de recherche restantes

Conclusion.

Références.

Liste des entretiens avec les présidents d'entreprises moyennes Bulletin d'enquête

Liste des répondants à l'enquête interrogés par les chefs d'entreprise de taille moyenne

Introduction.

Dans quel rayon d'une librairie, d'une bibliothèque ou d'une librairie d'occasion trouvez-vous actuellement ce livre ? Le titre de l'ouvrage suggère de le placer au rayon "petites et moyennes entreprises", mais sa vocation première est "études de gestion". Le concept de moyenne entreprise a été introduit par un chercheur il y a 60 ans, et pendant un certain temps les chercheurs se sont penchés sur le sujet, mais il a vite été négligé. De nombreuses entreprises de taille moyenne existent encore et soutiennent les activités commerciales et la vie des citoyens. Parce que la recherche sur ces entreprises a été complètement absente, nous avons recommencé il y a 20 ans. Mais ce n'est que bien plus tard que nous avons réalisé qu'il est étonnamment difficile d'expliquer les fondements de l'existence qui ne sont pas pris en compte dans les études sur les grandes entreprises.

Lorsque nous avons commencé nos recherches, on disait que l'économie japonaise vivait une "décennie perdue". Même si la bulle économique avait éclaté et que les usines délocalisaient à un rythme accéléré, les produits japonais continuaient d'inonder le monde et l'économie semblait dynamique. Toutefois, au cours des cinquante dernières années, le gouvernement japonais a activement tenté de relancer l'économie en augmentant l'émission d'obligations d'État, mais la réalité est encore loin d'être au rendez-vous. Le PIB par habitant est en train d'être dépassé par les pays asiatiques. Au lieu de cela, le relâchement à long terme de la discipline fiscale a obscurci les critères permettant de juger les mérites de la vie des gens, de la gestion des entreprises et des institutions, et le manque de normes et de direction a laissé les gens dans l'incertitude quant à ce dont ils devraient être responsables, s'efforcer et agir, ce qui a conduit à un sentiment croissant de malaise, proche de la résignation.

Essentiellement, les gouvernements, les entreprises et les individus sont encouragés à agir de manière indépendante et les comportements déviants sont montrés du doigt. Bien sûr, l'action requiert des compétences, mais l'administration des affaires a au moins mis l'accent sur les compétences invisibles au sein des entreprises et sous-estimé l'action. En utilisant à outrance des termes globaux tels que compétitivité, rentabilité et potentiel de croissance, nous pouvons être amenés à nous attendre à l'existence d'une structure emballée, mais sans analyser le comportement durable et régulier à l'intérieur de celle-ci, nous risquons de tourner en rond. Ikejima (1999), qui est directement issu des familles fondatrices de petites et moyennes entreprises et de la situation de son grand-père et de son père, affirme que "la gestion réelle des entreprises n'est pas aussi simple qu'elle est décrite dans les livres relatifs à l'administration des entreprises".¹

¹ Ikejima, M. (1999), Stratégie et mécanismes d'intégration de la R&D, Hakuto Shobo, p.211.

Nous avons interrogé environ 240 propriétaires d'entreprises de taille moyenne afin d'obtenir des informations précises et de grande qualité. Contrairement à ce qui se passait il y a 60 ans, de nombreuses entreprises moyennes ne connaissent pas aujourd'hui une croissance rapide, mais conservent leur taille traditionnelle. En tant que moyennes entreprises, elles n'étaient pas déterminées dans leurs capacités et se concentraient sur l'action pour chaque transaction dans le contexte de leur relation de pouvoir avec l'acheteur. Elles visaient une croissance quantitative, mais aussi une croissance qualitative basée sur de nouvelles actions. Le nouveau comportement est à la fois un espoir pour l'avenir et en même temps une mise au rebut rationnelle et froide des compétences et des modes de comportement traditionnels. Nous avons constaté qu'en raison des contraintes de ressources, il y avait de graves ajustements d'intérêts avec les ingénieurs, les vendeurs, les ouvriers d'usine, les fournisseurs, les banques, etc.

Cette publication se compose de trois parties. La première partie présente le cadre de recherche et d'analyse des entreprises moyennes, tandis que la deuxième partie étudie et analyse la situation réelle. La troisième partie les résume, classe les entreprises moyennes et les acheteurs en fonction de leurs origines et de leurs rapports de force, et décrit l'évolution des objectifs et des buts de la direction. L'existence et les mécanismes de croissance des entreprises moyennes sont ensuite clarifiés sur la base de constatations antérieures, d'une compréhension de la situation actuelle et d'une analyse. Nous espérons que cet ouvrage permettra d'accroître le nombre de personnes intéressées par les entreprises de taille moyenne et d'augmenter le nombre de chercheurs qui se concentrent sur les entreprises de taille moyenne.

Message de l'auteur.

Les entreprises de taille moyenne sont nombreuses et soutiennent les activités commerciales et la vie des citoyens. Étant donné qu'il n'existe aucune recherche dans le domaine des petites et des grandes entreprises, nous avons effectué une recherche documentaire et des entretiens avec environ 240 propriétaires d'entreprises de taille moyenne. Ils n'ont pas attribué de capacité, mais ont mis l'accent sur l'action pour chaque transaction dans le cadre d'une relation de pouvoir avec l'acheteur. Ils visaient une croissance quantitative, mais aussi une croissance qualitative basée sur de nouveaux comportements. Le nouveau comportement est à la fois un espoir pour l'avenir et un choix rationnel et froid entre les compétences et les modes de comportement traditionnels. Nous avons appris qu'en raison des contraintes de ressources, il y a un ajustement sévère des intérêts avec les ingénieurs, les

vendeurs, les ouvriers d'usine, les fournisseurs, les banques, etc. Nous espérons que ce livre intéressera davantage de personnes aux entreprises de taille moyenne, ne serait-ce qu'un peu, et qu'il encouragera davantage de chercheurs à étudier les entreprises de taille moyenne.

Partie I : Analyse documentaire et cadre analytique pour les entreprises de taille moyenne

Dans les années 1960 et 1970, le Japon a connu une période de croissance économique rapide, grâce aux efforts de nombreuses personnes dans le contexte des tendances politiques, économiques, technologiques et démographiques mondiales. Les grandes entreprises ont étendu leurs activités à l'étranger et se sont lancées dans de nombreux domaines, tandis qu'elles ont confié des activités à relativement faible valeur ajoutée aux petites et moyennes entreprises (PME), qui ont augmenté leur volume. L'augmentation du volume de travail des grandes entreprises ou l'expansion rapide de marchés auparavant étroits ont conduit à l'émergence d'entreprises dépassant le cadre des PME, à savoir les entreprises moyennes. Le concept d'entreprise moyenne a été présenté pour la première fois au monde universitaire il y a 60 ans.

L'émergence, la croissance rapide et la transformation des moyennes entreprises en grandes entreprises ont conduit à une multitude de recherches sur les moyennes entreprises au Japon afin de suivre cette tendance. Toutefois, ces recherches ne sont pas aussi nombreuses que celles menées dans les grandes entreprises. Des recherches similaires ont été menées à l'étranger, mais il existe peu d'ouvrages de recherche sur le sujet. Les entreprises moyennes ont continué à exister malgré les changements environnementaux, mais après les années 1990, elles ont rarement fait l'objet de recherches. La principale raison semble être l'incapacité à expliquer les conditions uniques d'existence des moyennes entreprises et la difficulté à les différencier de la recherche sur les grandes entreprises.

Plusieurs groupes de recherche de l'université de Keio et d'ailleurs se sont concentrés sur les grandes entreprises dans leur ensemble et ont exploré leurs tendances d'une manière générale et continue.² Beaucoup d'autres études sur les grandes entreprises se concentrent

² Par exemple, Ryuun Shimizu a réalisé une enquête par entretien auprès de dirigeants de grandes entreprises, Hirokuni Tokawa et al. ont réalisé une enquête par questionnaire auprès d'entreprises manufacturières cotées en bourse, Daisuke Okamoto et al. ont réalisé une enquête sur le "Continued Total Management Strength Index", et bien d'autres encore.

sur un petit nombre de très grandes entreprises au sein d'un groupe de grandes entreprises et tentent d'extraire uniquement les facteurs qui contribuent à leur succès. Une étude détaillée de la stratégie, de l'organisation, de la technologie et d'autres facteurs qui conduisent à une échelle si grande qu'elle se classe au même niveau que le reste du monde est très utile pour les études de gestion qui veulent identifier les entreprises qui y aspirent et les mécanismes de leur croissance. Cependant, toutes les conclusions et tous les concepts qui en découlent ne peuvent pas être appliqués à d'autres entreprises. Il existe une différence de taille d'un ordre de grandeur entre les plus grandes entreprises d'un secteur et les troisièmes ou quatrièmes plus grandes entreprises du même secteur. En apparence, elles ont des stratégies et des organisations similaires, mais à l'intérieur, il doit y avoir un écart énorme, mais c'est difficile à dire. D'autre part, dans le cas de la recherche sur les PME, le nombre de PME représente 99,7 % du nombre total d'entreprises au Japon et est bien connu comme une infrastructure importante qui soutient l'économie, l'emploi et les communautés locales, ce qui en fait un sujet de recherche utile non seulement pour la gestion mais aussi pour les aspects économiques et politiques.

Si l'on considère les entreprises de taille moyenne de manière impartiale, il semblait difficile pour les chercheurs de trouver activement une raison de mener des recherches sur les entreprises de taille moyenne là où personne d'autre ne le faisait dans les années 2000, alors que le Japon dans son ensemble connaissait une faible croissance. Cependant, nous avons décidé de nous y atteler sans trop y penser, pensant que le fait de mener des recherches que personne d'autre ne faisait pouvait être en soi une cause de recherche. Cela s'est avéré plus tard plus douloureux pour nous que nous ne l'avions prévu.

C'est pourquoi la première partie de ce livre commence par négocier la recherche sur les moyennes entreprises, en se concentrant sur les ouvrages de recherche nationaux et étrangers, et définit les moyennes entreprises dans ce livre. Ensuite, elle présente toutes les études de recherche sur les moyennes entreprises menées pendant la période de croissance économique rapide du Japon. Il clarifie la manière dont les entreprises moyennes ont été étudiées et les conclusions auxquelles elles sont parvenues.

Les entreprises moyennes se situent entre les grandes et les petites entreprises en termes de taille et, par conséquent, si elles regardent autour d'elles en se concentrant sur les entreprises moyennes, elles ont la possibilité d'entrer en concurrence avec des entreprises de toute taille sur le même marché et d'en devenir clientes, en fonction de leurs capacités. En d'autres termes, elles peuvent soit coopérer avec les grandes entreprises en leur fournissant des pièces, soit vivre en concurrence avec les PME sur des marchés spécialisés pour éviter la concurrence avec les grandes entreprises, soit entrer en concurrence avec les grandes entreprises sur les mêmes marchés de produits, soit une combinaison de ces éléments. Dans

les deux cas, les entreprises moyennes disposant de ressources de gestion relativement limitées sont en concurrence indirecte, potentielle et directe avec les grandes entreprises relativement mieux loties, en offrant des produits et des services égaux ou supérieurs à ceux des grandes entreprises. Dans le même temps, elles doivent faire face aux défis lancés par des entreprises plus petites disposant de ressources de gestion plus limitées. Nous avons décidé d'observer un processus itératif dans lequel des transactions individuelles sont conclues, suivies d'une série de transactions, et de nouvelles transactions sont initiées dans un environnement changeant. L'objectif de cet ouvrage est d'acquérir une compréhension tridimensionnelle de la sélection des marchés de produits par les vendeurs, de la sélection des acheteurs, de l'objectif de l'entreprise en tant que critère de sélection et de la prise de décision de la direction.

Chapitre 1 : Introduction à la recherche sur les entreprises moyennes

1-1 Objectifs de l'étude des entreprises moyennes

L'administration des entreprises s'est développée au point de pouvoir expliquer théoriquement certains aspects de la stratégie, de l'organisation, de la gestion, de la finance, de la recherche et du développement et d'autres comportements de gestion des grandes entreprises en tant que sujets de recherche. Rien qu'au Japon, les grandes entreprises emploient 35 % de l'ensemble des salariés, bien qu'elles ne représentent que 0,3 % du nombre total d'entreprises. En outre, dans l'industrie manufacturière, les grandes entreprises génèrent plus de la moitié de la valeur ajoutée de toutes les entreprises³. Le montant de la valeur ajoutée par entreprise et par personne est plus élevé dans les grandes entreprises que dans les petites et moyennes entreprises. Cela confirme l'importance, la nécessité et l'efficacité de l'administration des entreprises pour étudier les grandes entreprises et explorer leurs facteurs de croissance.

La loi fondamentale sur les petites et moyennes entreprises définit les petites et moyennes entreprises (PME) comme celles qui comptent moins de 300 employés ou dont le capital est inférieur à 300 millions de yens (industrie manufacturière). Dans les études sur les PME, on considère que les PME existent en concentrant leurs énergies sur une gamme spécifique de produits et de marchés et qu'elles sont de petite taille en raison des bas salaires, des longues heures de travail, de la charge de travail dangereuse, du manque de ressources, du manque de technologie et de la gestion pré-moderne (systèmes d'évaluation et de formation inadéquats)

³ D'après l'Agence des petites et moyennes entreprises, Livre blanc sur les petites et moyennes entreprises 2023 (<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/index.html>), données statistiques d'accompagnement p. III-32-III-44, 2016. Environ 3,59 millions d'entreprises au total, 40,23 millions d'employés permanents au total et 256 billions de yens de valeur ajoutée totale. Parmi elles, 11 000 (0,3 %) sont de grandes entreprises, 14,38 millions (35,7 %) ont des employés permanents et 121 000 milliards (47,3 %) ont une valeur ajoutée. La valeur ajoutée par petite et moyenne entreprise est de 37,73 millions JPY et la valeur ajoutée par employé permanent est de 5,21 millions JPY. En revanche, la valeur ajoutée par les grandes entreprises est de 11 milliards JPY et de 8,41 millions JPY respectivement. La valeur ajoutée totale de toutes les industries manufacturières est de 68 000 milliards JPY. Sur ce montant, 36 000 milliards de yens (52,9 %) ont été générés par les grandes entreprises. Il convient de noter que la classification du ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie par taille d'employés n'inclut pas les catégories de 1 000 employés ou plus, de sorte qu'il n'est pas possible de calculer les chiffres correspondant aux entreprises de taille moyenne.

par rapport aux grandes entreprises. Les relations commerciales avec les grandes entreprises sont principalement considérées comme de la "sous-traitance". Dans les PME, la direction prend les devants et est responsable de toutes les décisions stratégiques, managériales et opérationnelles, depuis la recherche des besoins des clients jusqu'à la résolution des problèmes. D'autre part, les études sur les grandes entreprises n'ont pas de perspective comparative avec les PME. En raison de leur taille, l'existence des grandes entreprises repose sur le fait que la direction utilise au mieux l'organisation et facilite sa fonction d'apprentissage. Tant que l'organisation prend et met en œuvre des décisions avec plus d'efficacité, de précision et de rapidité que la direction ne prend l'initiative de toutes les décisions, le rôle de la direction se réduit à surveiller les changements environnementaux qui se produisent en dehors de la sphère de défense de l'organisation et à empêcher les problèmes de se produire au sein de l'organisation. Dans le cas où l'organisation fonctionne dans la direction opposée, le management doit être proactif en changeant la trajectoire de l'organisation et en la modifiant, par exemple.

Les entreprises qui n'entrent pas dans le champ d'application de la loi fondamentale sur les petites et moyennes entreprises sont des grandes entreprises. Cependant, parmi les grandes entreprises, presque toutes les études de gestion ont concentré leurs recherches sur les entreprises géantes de plus de 10 000 employés. Même si elles appartiennent légalement à la même catégorie de grandes entreprises, il est impossible de placer une entreprise de 301 employés au Japon seulement sur le même plan qu'une entreprise de 350 000 employés disposant d'un vivier de talents mondial. Les barrières invisibles découlant de la différence absolue de ressources de gestion peuvent être trop importantes pour être ignorées, et en outre, les différences en matière d'acquisition de ressources humaines et de capacités de vente découlant de la différence de reconnaissance de la marque et du nom doivent être irrésistibles. Les structures organisationnelles diffèrent également. Néanmoins, des entreprises de tailles différentes survivront. Il y aura toujours des différences de gestion dues à la taille. L'objectif premier de cette publication est de déterminer les différences de gestion en fonction de la taille en analysant la gestion des entreprises moyennes, définies comme des entreprises indépendantes en termes de capital et de personnel et employant entre 300 et 2 000 personnes. Les définitions sont détaillées au point **1-8**. Désormais, les grandes entreprises désignent uniquement celles qui comptent plus de 2 000 salariés et n'incluent pas les entreprises moyennes.

Cela fait 60 ans que le concept de "moyennes entreprises" a été présenté pour la première fois. Selon les statistiques sur les entreprises (Ministère des finances, 2021)⁴, le nombre

⁴ Calculs des auteurs sur la base de l'enquête sur les statistiques des entreprises (enquête annuelle 2021) (<https://www.mof.go.jp/pri/reference/ssc/index.htm>), Financial Policy

d'entreprises dont le capital est compris entre 100 millions et 1 milliard de JPY (considérées comme des entreprises moyennes) ne représente que 0,90 % de l'ensemble des entreprises, mais 19,52 % des ventes et 21,99 % des bénéfices d'exploitation de l'ensemble des entreprises. En outre, en ce qui concerne le statut du paiement de l'impôt dans l'enquête par sondage sur les entreprises (Agence nationale d'administration fiscale, 2023), sur les 2 864 000 entreprises totales, si les entreprises dont le capital est supérieur à 100 millions de yens et inférieur à 1 milliard de yens sont considérées comme équivalentes aux entreprises de taille moyenne, leur nombre n'est que de 12 000, soit 0,42 %, mais en termes de paiement de l'impôt sur les sociétés, elles représentent 1 700 milliards de yens, soit 10,35 % du total.⁵ En d'autres termes, les entreprises de taille moyenne situées entre ces deux groupes, qui n'ont pas été correctement prises en compte par la dichotomie entre grandes et petites entreprises, jouent en fait un rôle important dans l'économie japonaise. Cependant, alors que la tendance des études de gestion basées sur le comportement des grandes entreprises a évolué de manière dynamique, la recherche sur les entreprises de taille moyenne n'a été menée que de manière éparse. Nous ne savons pas exactement pourquoi la recherche a été rare, mais voici quelques raisons possibles.

Premièrement, il existe moins d'informations primaires et secondaires sur les moyennes entreprises que sur les grandes et les petites entreprises. Certaines grandes entreprises, dont on attend qu'elles développent des produits finis révolutionnaires, ont tendance à se faire remarquer. Les PME sont généralement considérées comme employant plus de personnes, soutenant l'économie locale et faisant l'objet d'un soutien politique de la part du gouvernement et des autorités locales en tant que groupe d'entreprises structurellement problématiques.

Deuxièmement, les entreprises moyennes se situent entre les grandes et les petites

Research Institute. Si les sociétés dont le capital est d'au moins 1 milliard JPY sont considérées comme des grandes sociétés, celles-ci représentent 37,55 % du chiffre d'affaires de toutes les sociétés et 64,18 % du bénéfice d'exploitation. Si les entités juridiques dont le capital est inférieur à 100 millions JPY sont considérées comme équivalentes aux petites et moyennes entreprises, les petites et moyennes entreprises représentent 42,94 % du chiffre d'affaires et 13,83 % du bénéfice d'exploitation de toutes les entités juridiques.

⁵ Calculs des auteurs sur la base de l'"Enquête par sondage sur les entreprises" (enquête 2021) de l'Agence nationale des impôts (<https://www.nta.go.jp/publication/statistics/kokuzeicho/kaishahyohon2021/kaisya.htm>). Si les sociétés dont le capital est supérieur à 1 milliard JPY sont considérées comme équivalentes aux grandes sociétés, ces dernières représentent 0,16 % du nombre total de sociétés et paient 5 000 milliards JPY, soit 29,11 % de l'impôt sur les sociétés. Si les sociétés dont le capital est inférieur ou égal à 100 millions JPY sont considérées comme équivalentes aux petites et moyennes entreprises, elles représentent 98,80 % du nombre total d'entreprises et 6,1 trillions JPY, soit 35,39 %, des paiements de l'impôt sur les sociétés.

entreprises et sont perçues par les chercheurs des deux côtés comme étant au milieu. Les chercheurs qui travaillent avec les grandes entreprises estiment que les moyennes entreprises sont fragiles. Pour les chercheurs ciblant les petites et moyennes entreprises, les entreprises moyennes ne font plus l'objet d'un soutien politique et sont exclues de la recherche parce qu'elles se sont développées en surmontant la nature problématique des petites et moyennes entreprises grâce aux efforts des gestionnaires et de l'entreprise dans son ensemble, plutôt que par le biais d'une politique. Aucune raison positive n'a été trouvée pour justifier la position intermédiaire des moyennes entreprises.

Si l'on considère la structure industrielle de l'économie japonaise dans son ensemble, les grandes entreprises n'exercent pas toutes leurs activités de manière autonome. Les grandes entreprises, les entreprises moyennes et les petites et moyennes entreprises sont interdépendantes et en concurrence les unes avec les autres. Les entreprises moyennes répondent aux petites demandes que les grandes entreprises ne peuvent satisfaire grâce à leur technologie avancée, et aux grandes demandes que les petites et moyennes entreprises ne peuvent satisfaire grâce à leur technologie avancée et à leur capacité d'approvisionnement. Les entreprises moyennes coopèrent avec les grandes entreprises en leur fournissant des pièces, ou évitent la concurrence avec les grandes entreprises et vivent sur des marchés spéciaux, ou sont en concurrence sur les mêmes marchés de produits que les grandes entreprises, ou une combinaison des deux. C'est là que réside l'une des conséquences positives de l'étude du comportement des entreprises moyennes.

1-2 Recherche sur les moyennes entreprises par Shuichiro Nakamura

1-2-1 Nakamura (H.) Recherche sur le concept de moyenne entreprise et sa signification

Dans les années 1960, Nakamura (Shu) a contesté la théorie de la double structure selon laquelle il existait une barrière infranchissable entre les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises (PME), et en a donné pour preuve un groupe d'entreprises dont la croissance dépassait les limites des PME.⁶ Il a qualifié ce "groupe" d'entreprises de taille moyenne. L'objectif de l'étude était de montrer le processus de développement dynamique du capitalisme à travers l'analyse des moyennes entreprises et de leurs conditions sociales et économiques, et de proposer une orientation et une vision politique pour résoudre le problème des PME au Japon.

Il est important de noter ici que le terme "entreprises moyennes" utilisé par Nakamura (H.) a à la fois un sens large de "grappes" comme mentionné ci-dessus et un sens plus étroit d'entreprises en tant qu'unités de gestion individuelles. Nakamura (H.) ose utiliser les deux

⁶ Nakamura, Shuichiro (1990), Nouvelle théorie des moyennes entreprises, Toyo Keizai Shinposha pp.165-166.

sens avec délicatesse pour expliquer le concept de moyennes entreprises au public dans un monde académique où la théorie de la double structure est dominante.

Selon la définition de Nakamura (Shu), une entreprise moyenne dans le cas d'une entreprise unique se caractérise par les quatre points suivants :⁷ . (1) Il s'agit d'une entreprise indépendante qui n'est pas contrôlée par le capital et qui a le droit de déterminer ses politiques de gestion. (2) L'entreprise doit être cotée sur la deuxième section (similaire au marché standard actuel), ce qui signifie qu'elle a atteint une taille qui lui permet de lever des capitaux sociaux sur le marché des valeurs mobilières. Selon le secteur d'activité de l'entreprise, une capitalisation comprise approximativement entre 100 millions et 1 milliard de JPY est supposée. (3) Même si l'entreprise est cotée en bourse, elle doit rester une entreprise individuelle ou familiale en raison de divers facteurs, tels que la possibilité pour les actionnaires d'exiger des dividendes élevés ou le risque d'être rachetés. (4) L'entreprise doit avoir des conditions de marché différentes de celles des petites et moyennes entreprises (PME), telles que la capacité de concurrencer les grandes entreprises en acquérant de multiples clients grâce à sa technologie unique et à ses capacités de conception, et de maintenir des marges bénéficiaires élevées. Ces conditions soulignent que l'entreprise "n'est pas simplement une petite ou moyenne entreprise", mais une entreprise moyenne en termes de taille et de qualité.

Bien entendu, Nakamura (H.) n'applique pas strictement cette définition, mais reconnaît l'existence réelle de petites et moyennes entreprises sur le point de devenir des entreprises de taille moyenne, d'entreprises de taille moyenne qui deviennent de grandes entreprises et d'entreprises qui ont atteint la taille d'entreprises de taille moyenne mais n'osent pas s'inscrire sur la liste, et les inclut dans son analyse.

Outre les quatre points mentionnés ci-dessus, une autre condition est implicite dans l'article de Nakamura (H.), qui s'écoule constamment comme une eau souterraine. Il s'agit de la "croissance rapide". Parmi les entreprises que Nakamura (H.) cite en exemple, beaucoup ont été fondées dans la période de l'après-guerre jusqu'aux années 1950, c'est-à-dire en une dizaine d'années, et ont atteint une capitalisation comprise entre 100 millions de yens et un milliard de yens. Pour ce faire, elles ont dû maintenir un taux de croissance considérable. On peut dire que l'entreprise a un caractère de "venture", terme que Nakamura (Shu) lui-même inventera plus tard.

Nakamura (H.) affirme que "de nombreuses théories de gestion ne parviennent pas à évaluer le rôle des entrepreneurs par rapport au destin historique du capitalisme japonais parce qu'elles manquent d'un positionnement social et industriel de l'entreprise et ne sont

⁷ supra, p.176.

guère plus que des histoires de réussite naïves⁸ ". Il adopte donc une approche de recherche dans laquelle, après des considérations sociales et économiques, il utilise une multitude d'études de cas pour explorer les facteurs de croissance, ou les facteurs de gestion, des entreprises individuelles.

Tout d'abord, quelles sont les conditions d'existence des entreprises moyennes selon Nakamura (H.) ?

(De nombreuses (moyennes entreprises) se sont développées dans le cadre du processus de diversification de la division sociale du travail en raison de la sophistication de la structure industrielle, de l'expansion soudaine du marché dans des secteurs qui avaient auparavant un marché étroit, et dans de nouveaux secteurs qui viennent d'émerger. (omis) Les entreprises moyennes qui se modernisent sont celles qui se sont adaptées aux changements dynamiques des conditions du marché. En outre, parmi elles, les entreprises qui ont bénéficié d'une expansion rapide du marché, qui ont élargi en conséquence leur échelle de production et qui ont assuré un degré élevé de concentration et de caractère monopolistique, sont celles qui montent dans l'échelle des entreprises moyennes.⁹

De la même manière,

Les changements dans la structure industrielle menés par les grandes entreprises ont non seulement créé les conditions nécessaires au développement des PME, qui sont étroitement liées au secteur des grandes entreprises ou sont situées dans son secteur de diversification des produits, mais ont également approfondi et diversifié la division sociale du travail et développé leurs propres nouveaux domaines d'activité avec des produits et des technologies spécifiques. La structure industrielle du secteur était très développée. (Ce processus de modernisation industrielle a rendu inévitable l'augmentation de la capacité de production de certaines petites et moyennes entreprises, l'introduction de nouvelles technologies, la spécialisation et la production de masse, l'augmentation du capital minimum requis pour leur survie, la promotion de la concentration de la production et la création d'entreprises de taille moyenne.¹⁰

En d'autres termes, selon Nakamura (H.), les conditions d'existence des entreprises moyennes sont les suivantes : "la base de la création des entreprises moyennes est l'expansion quantitative rapide du marché en réponse à une forte croissance et à des changements structurels, ainsi que des changements structurels qualitatifs sur le marché".

Toutefois, dans ces conditions, il aurait pu y avoir une situation dans laquelle les grandes

⁸ supra, p.168.

⁹ supra, pp. 185-186.

¹⁰ supra, p.196.

entreprises se sont diversifiées sur le marché, se sont affiliées à de bonnes petites et moyennes entreprises ou à des petites et moyennes entreprises désorganisées. Nakamura (H.) a essayé de comprendre comment les entreprises moyennes se sont différenciées des grandes et petites entreprises et ont évolué de PME à entreprises moyennes en analysant leur comportement proactif.¹¹ Nakamura (H.) a répertorié un peu moins de 90 entreprises de taille moyenne, dont des fabricants de machines spécialisées, des fabricants de biens de consommation, des fabricants de produits alimentaires et des détaillants, et a détaillé leurs caractéristiques.

Nakamura (H.) a identifié les trois caractéristiques suivantes des entreprises de taille moyenne parmi les fabricants de machines spécialisées. Premièrement, elles doivent sélectionner des produits qui ont un potentiel d'expansion sur le marché et peuvent s'assurer une part de marché élevée, et se spécialiser dans ces produits. Deuxièmement, la mise en place d'un système de production de masse et l'élimination des concurrents existants ou potentiels par la réduction des coûts. Troisièmement, sa capacité à concevoir ou à modifier ses propres machines ou à fabriquer ses propres produits, en s'appuyant sur son expérience en matière de fabrication. Outre les trois points susmentionnés, les fabricants de biens de consommation soulignent l'importance de la commercialisation, citant le "développement du marché proportionnel à la production de masse". Bien entendu, il existe également des exemples de réussite pour les fabricants de machines spécialisées qui ont revu leurs structures de vente existantes et adopté de nouvelles méthodes de vente utilisant les caractéristiques de leurs produits, ce qui montre que le marketing ne peut pas être négligé.¹²

En outre, en tant que facteur de croissance des entreprises moyennes, il a attiré l'attention sur les conditions sociales et économiques objectives et sur le comportement proactif de l'entreprise, ainsi que sur les qualités des dirigeants qui déterminent le comportement de l'entreprise. Il a notamment déclaré que le "caractère commun des dirigeants de moyennes entreprises" est leur esprit d'entreprise. Alors que les dirigeants de petites et moyennes entreprises "cherchent à s'enrichir personnellement en tant que capitalistes individuels et à trouver la source de leurs profits dans les bas salaires et l'intensification du travail", de nombreux dirigeants de moyennes entreprises n'ont pas eu ce caractère dès le départ ou l'ont surmonté au cours du processus de croissance.¹³ Pour explorer des produits et des technologies de fabrication, développer des canaux de vente, explorer de nouveaux domaines et revoir des activités existantes, en s'exposant à des résistances internes et externes, tout en continuant à avancer avec succès, il faut avoir un caractère extrêmement solide et certaines qualités éthiques.

¹¹ Avant-propos, pp. 216-217.

¹² supra, p. 234.

¹³ supra, p. 303.

Nakamura (Shu) a poursuivi ses recherches sur les entreprises moyennes après avoir écrit *The Theory of Medium-sized Enterprises* en 1964 : dans les années 70, le ralentissement et la croissance instable de l'économie japonaise provoqués par le choc pétrolier, la maturation de l'industrie chimique lourde et les frictions économiques avec les pays étrangers ont commencé à affecter la gestion des entreprises. Celles-ci ont alors été confrontées aux problèmes de l'arrivée à maturité des produits existants, du raccourcissement des cycles de vie des produits, de la diversification des besoins des consommateurs et de l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre. Nakamura (Shu) affirme que la croissance des moyennes entreprises au cours de la dernière décennie était une réponse à la domestication des produits étrangers et à la popularisation des produits de luxe, et qu'elle était moins due au développement de produits originaux.¹⁴ Par conséquent, contrairement aux années 1960, les entreprises qui se sont lancées dans de nouveaux domaines d'activité en s'appuyant sur le savoir-faire qu'elles avaient acquis jusqu'alors ou qui ont développé de nouveaux produits dans des domaines existants en introduisant des technologies provenant d'autres domaines, se sont occupées de la production à haut dosage et à haut volume plutôt que de la production de masse en utilisant des machines et de la main-d'œuvre spécialisées en termes de fabrication, et se sont développées pour devenir des entreprises de taille moyenne.¹⁵

Les années 80 ont vu la transition de l'industrie lourde vers l'industrie légère, fine et courte, le développement des technologies de l'information, les progrès de l'internationalisation, l'appréciation du yen depuis l'accord du Plaza et le passage des besoins des consommateurs des biens aux services. Le rapport indique que les entreprises qui se contentent de cibler les lacunes du marché comme par le passé ne peuvent pas échapper au domaine des petites et moyennes entreprises, et que les entreprises qui découvrent de nouvelles ouvertures de marché et développent des marchés qui n'existaient pas auparavant sont celles qui deviendront des moyennes entreprises.¹⁶ Dans cette section, de nombreux exemples d'entreprises de services basées sur les technologies de l'information ainsi que d'entreprises manufacturières sont examinés. Nakamura (H.) analyse ensuite chronologiquement trois entreprises, Kyocera, Toyo Sasaki et Nippon Ham, qui sont passées du statut de moyennes entreprises à celui de grandes entreprises dans les années 1980. Il analyse également le rôle du manager : "Tout comme la croissance de Kyocera en tant que grande entreprise n'aurait pas été possible sans Kazuo Inamori, la croissance de Toyo Sasaki n'aurait pas été possible sans la présence de Kenjiro Ushioda" ; "La création de Tokushima Ham en tant que grande entreprise, un retardataire local dans le domaine des petites entreprises, est le résultat de la

¹⁴ Ante, p.432.

¹⁵ supra, p. 383.

¹⁶ Voir ci-dessus, pp. 19-20.

capacité d'entreprendre de M. Osha. La création de Tokushima Ham, une entreprise locale en retard dans le domaine des petites et moyennes entreprises, en tant que grande entreprise est le résultat des compétences entrepreneuriales de M. Osha. D'autre part, la perspective industrielle et organisationnelle qui était auparavant au cœur de l'analyse des moyennes entreprises a disparu dans les années 1980. Il n'est pas certain qu'il l'ait déjà considérée comme évidente, mais il ne l'a ni soulignée ni niée. En particulier, elle n'apparaît plus du tout dans l'explication des trois entreprises qui sont passées du statut d'entreprises moyennes à celui de grandes entreprises et qui ont occupé une place importante dans l'analyse.

Les recherches de Nakamura (H.) sont importantes dans la mesure où (1) il a mis en évidence l'existence d'entreprises de taille moyenne au milieu de la théorie de la structure à deux niveaux, ce qui a eu une grande influence sur les recherches ultérieures dans le monde universitaire où la théorie de la structure à deux niveaux était dominante, (2) il a analysé les facteurs de croissance des entreprises du point de vue de la théorie de l'organisation industrielle à la lumière de conditions sociales et économiques objectives, sans tomber dans la simple histoire de réussite d'un manager, et (3) Le livre est également important en ce sens qu'il fournit des exemples concrets et détaillés d'un grand nombre d'entreprises et explique l'existence des moyennes entreprises d'une manière facile à comprendre.

1-2-2 Critiques de l'étude de Nakamura (H.)

En 1964, Nakamura (Shu) a écrit *The Theory of Medium-sized Enterprises*, qui a eu un grand impact sur les chercheurs qui s'étaient jusqu'alors consacrés à l'étude des petites et moyennes entreprises. En effet, il a montré, à l'aide de nombreux exemples, qu'il existe d'anciennes petites et moyennes entreprises (PME) qui se sont développées au point de pouvoir rivaliser sur un pied d'égalité avec le capital monopolistique, contrairement à ceux qui ont toujours considéré les PME comme étant simplement à la merci du capital monopolistique et qui ont continué à considérer l'existence des PME dans les contradictions du capitalisme. Naturellement, les chercheurs sur les PME étaient sceptiques et critiques à l'égard de la base théorique et du potentiel de croissance future des entreprises de taille moyenne. Sato (1968) était à l'avant-garde de ce mouvement.¹⁷ Il considérait que le fait que Nakamura (1968) ait complètement ignoré ou nié la relation entre le capital monopolistique et la privation de capital des petites et moyennes entreprises était le point le plus inacceptable d'un point de vue théorique, et il s'en est servi comme d'une percée pour ajouter également une critique méthodologique. Étant donné que notre objectif est d'appréhender et d'analyser la gestion des moyennes entreprises modernes dans cet ouvrage, nous ne nous référons pas aux questions

¹⁷ Sato, Y. (1968) "A Critique of the "Modernisation" Theory of Small and Medium Enterprises", *Modern Japanese Small and Medium Enterprises*, New Review.

spécifiques à la théorie des petites et moyennes entreprises, telles que la relation de privation, mais nous examinons les autres critiques de Sato sur le concept de moyennes entreprises dans l'article de Nakamura.

Comme nous l'avons mentionné au début de cet article, il est très difficile de savoir si Nakamura (H.) analyse les entreprises moyennes en tant que "groupe d'entreprises" ou en tant qu'entité décisionnelle, une "entreprise unique". Cela peut se lire dans le fait que le raisonnement de Nakamura pour Sun Wave Industries et Necos, deux entreprises que Nakamura (H.) a évaluées comme des entreprises moyennes mais qui ont fait faillite l'une après l'autre en 1966, après la publication de son article, est déroutant.

Sunwave Industries et Necos sont toutes deux situées dans le secteur de la transformation lié à l'industrie sidérurgique et sont les premiers fabricants de leurs produits respectifs ; ce sont des entreprises qui ont réussi à promouvoir leur image de marque. Cependant, elles n'ont pas réussi à créer des barrières à l'entrée pour les nouvelles entreprises, ce qui les a empêchées de perdre des parts de marché. Enfin, les industries elles-mêmes ont encore un potentiel de croissance et, comme l'acier spécial, n'ont pas subi de transformation en un grand secteur. En d'autres termes, il n'y a pas de conditions objectives qui rendent l'existence des entreprises moyennes difficile. Par conséquent, le facteur décisif de la faillite de ces deux entreprises doit être recherché dans les facteurs de gestion interne.¹⁸

En outre, dans son livre ultérieur, *The New Theory of Medium-sized Enterprises*, il décrit également des entreprises qui ont fait faillite entre le moment où il a écrit *The Theory of Medium-sized Enterprises* sous la forme d'une note d'accompagnement :¹⁹ . Le point commun est qu'il n'y a pas de conditions objectives qui rendent l'existence des entreprises moyennes difficile et que les facteurs de faillite sont des facteurs de gestion interne. Sato a critiqué ce point en disant que les analyses qui intègrent des méthodes industrielles et organisationnelles sont "sans principes", "un idéalisme de pacotille" et "une mise en scène agressive". En effet, il est inconfortable de présenter les conditions objectives de l'existence des entreprises moyennes, tout en cherchant à blâmer le management pour l'omission de ces mêmes entreprises moyennes. Toutefois, il n'est pas faux de chercher la cause objective de l'existence d'un "groupe d'entreprises moyennes" dans la croissance soudaine du marché et d'attribuer la cause de la faillite de "certaines entreprises moyennes" à des problèmes de gestion. Plus positivement, on peut dire que toute petite ou moyenne entreprise peut devenir une moyenne entreprise si sa gestion s'appuie sur des conditions objectives. Pour les

¹⁸ Nakamura, Shuichiro (1990) pp. 415-419

¹⁹ Nakamura, Shuichiro (1990), p. 289, décrit les raisons de la faillite de Midoriya, p. 347, Chukoh Mining, p. 415, Necos et Sunwave Industries.

chercheurs qui étudient depuis longtemps les PME en tant qu'entités problématiques sur la base de la structure duale de l'économie japonaise, il s'agit d'un concept qui aurait été quelque peu difficile à accepter. Cependant, c'est l'essence même de ce que Nakamura (H.) a voulu défendre.

C'est pourquoi Nakamura (H.) a mis l'accent sur les conditions sociales et économiques objectives et sur le comportement proactif de l'entreprise, ainsi que sur les qualités de la direction qui déterminent le comportement de l'entreprise, en tant que facteurs de croissance des moyennes entreprises.²⁰ Le rôle de l'entrepreneur dans le comportement de l'entreprise et le comportement proactif de l'entreprise pour s'adapter aux nouvelles conditions, plutôt que de se contenter d'être une vieille petite entreprise, doivent être évalués". Sato, quant à lui, a déclaré que "la faiblesse de la théorie de l'entreprise moyenne réside dans le fait qu'elle a été forcée de mettre l'accent sur les facteurs subjectifs des dirigeants d'entreprises moyennes (leurs idées et leur philosophie de gestion) comme base de l'émergence et de l'expansion des entreprises moyennes, ce qui suggère qu'elle est devenue une théorie populaire" et qu'elle est "tombée dans une simple description du comportement des entreprises et de la structure concurrentielle en termes de théorie de la stratégie de gestion". Il l'a sévèrement critiquée.²¹ Cependant, nous sommes en mesure d'explorer les facteurs de croissance et de développement des entreprises du point de vue de la théorie de la stratégie de gestion en analysant tous les aspects de l'entreprise, ce qui diffère de la position de Sato qui analyse les conditions d'existence des petites et moyennes entreprises dans la catégorie de l'économie statique. Par conséquent, nous soutenons fondamentalement la méthode de recherche de Nakamura (H.). Toutefois, bon nombre des dirigeants visés par Nakamura (H.) étaient des fondateurs, et maintenant que les deuxième et troisième générations ont pris le relais, force est de constater que des limites sont apparues. Il n'est pas raisonnable de penser que l'esprit d'entreprise des fondateurs, qui ont littéralement construit l'entreprise à partir de rien, puisse être transmis de la même manière à la deuxième génération et aux générations suivantes de managers qui reprennent une entreprise de plus grande envergure.

Nakamura (H.) déclare : "Tant qu'il n'y a pas de lacunes en matière de gestion et que ses dirigeants parviennent à maintenir le caractère innovant de l'entreprise, une entreprise de

²⁰ D'après Nakamura, Shuichiro (1990), pp. 216-247 et p. 303, les actions proactives comprennent principalement la sélection de produits ayant un potentiel d'expansion future, l'acquisition de technologies spécialisées, la mise en place de systèmes de production de masse et l'élimination des concurrents par la réduction des coûts, et ces actions "jouent un rôle majeur dans la détermination du comportement de l'entreprise. Les qualités de la direction jouent un rôle majeur dans la détermination de ces 'comportements d'entreprise'". Le rapport précise que

²¹ Sato (1968), ci-dessus pp. 311-313

taille moyenne peut s'établir et même devenir une grande entreprise".²² Trouver ce "mécanisme qui permet la durabilité du caractère innovant" est le principal défi des études de gestion d'aujourd'hui et principalement pour les grandes entreprises. Nakamura (H.) cite trois entreprises qui sont devenues de grandes entreprises entre les années 1960 et 1980. Toutefois, l'une d'entre elles a été victime d'une erreur d'étiquetage en 2002. Cet incident serait dû au fait que le fondateur de l'entreprise conserve une grande influence et n'a pas réussi à passer du statut de magasin privé à une gestion moderne. S'il existe un terme pour désigner la croissance quantitative d'une entreprise, son pendant serait la croissance qualitative. Dans le cas de cette entreprise, on peut dire qu'elle a connu une croissance quantitative, mais que sa croissance qualitative pouvait être améliorée. La croissance qualitative est abordée plus en détail au chapitre 4. L'importance de l'esprit d'entreprise de la direction est indéniable pour une entreprise, mais la discussion de Nakamura (H.) ne fait pas référence à l'aspect stratégique de l'entreprise, à son organisation et à sa gestion. Des recherches plus approfondies sont nécessaires sur la stratégie et l'organisation ainsi que sur la prise de décision managériale.

Après des années de recherche, Nakamura (Shu) a identifié 158 entreprises de taille moyenne au total, y compris celles figurant dans l'annexe, à titre d'exemple. Ces entreprises sont celles qui ont connu une croissance rapide et sont devenues des entreprises de taille moyenne dans les années 1960, 1970 et 1980 respectivement. Il a été confirmé que 32 d'entre elles sont restées des entreprises de taille moyenne au cours des 40 à 60 années qui ont précédé 2021/8, et 63 entreprises ont été cotées à l'ancienne première section de la Bourse de Tokyo²³. Ce point est également examiné en détail au chapitre 4. Toutefois, on ne sait pas encore, par exemple, quels facteurs ont permis aux entreprises devenues moyennes dans les années 1960 de survivre jusqu'à aujourd'hui, si les facteurs de croissance ont changé à chaque période ou si elles ont continué à opérer dans le même style que lorsqu'elles se développaient rapidement. Sato craint fortement qu'il s'agisse d'un "trucage de la vérification par le biais d'études de cas d'entreprises en croissance". En effet, "bénéficiant des conditions objectives de l'augmentation rapide de la demande associée à la forte croissance de l'économie japonaise

²² supra, p. 366.

²³ La répartition globale est la suivante : 63 (39,9% des 158 entreprises) étaient cotées sur la première section de la Bourse de Tokyo, 7 (4,4%) étaient cotées sur la deuxième section de la Bourse de Tokyo et 1 entreprise était cotée sur la deuxième section de Nagoya ; 32 (20,4%) restaient des entreprises de taille moyenne telles que définies par Nakamura (Shu) ; 60 (38,0%) avaient des dirigeants qui avaient perdu leurs droits de gestion ; et les entreprises étaient cotées sur la deuxième section de la Bourse de Tokyo. ont perdu leurs droits de gestion. D'après les sites web officiels des entreprises et les informations sur les faillites. Il convient de noter que les divisions de la Bourse de Tokyo, telles que la première section et la deuxième section, sont celles en vigueur au 31 mars 2022 ou avant cette date.

après 1955"²⁴ , un nombre croissant d'entreprises se sont développées au-delà des limites des petites et moyennes entreprises et Nakamura (Shu) a mis l'accent sur ce point, ce qui a déterminé le style de recherche consistant à utiliser des entreprises à croissance rapide comme études de cas par la suite. Toutefois, comme le souligne Sakai (1966), "de nombreuses entreprises dites de taille moyenne étaient à l'origine des fabricants spécialisés, et beaucoup d'entre elles ont développé leur propre technologie et établi leur propre marque en dehors du système de sous-traitance et des entreprises affiliées, et ont saisi l'occasion de la période de forte croissance pour se développer" (²⁵), et Nakamura (Sei) (1970) souligne que "de nombreuses entreprises dites de taille moyenne sont des entreprises qui étaient à l'origine des fabricants spécialisés". Nakamura (Sei) (1970) souligne que "les entreprises de taille moyenne ne sont pas apparues soudainement dans les années 1950, mais sont supposées avoir existé avant cette époque"²⁶ , ce qui indique que la fondation du groupe d'entreprises de taille moyenne à cette époque n'était pas nécessairement basée sur une croissance rapide. Toutes les entreprises aujourd'hui classées comme moyennes ne connaissent pas (ou n'ont pas connu) une croissance rapide comparable à celle d'une entreprise à risque.

Si la gestion d'entreprise est affectée par l'environnement social et économique, il est naturel de supposer que les facteurs de croissance évoluent avec le temps. Bien que Nakamura (Shu) ait eu la clairvoyance de constater que 80 % des entreprises étudiées ont survécu et que 50 % sont devenues de grandes entreprises, on peut dire, comme l'a souligné Sato, qu'il n'a fait l'éloge que des entreprises à croissance rapide de son époque. Bien que les exemples d'entreprises à croissance rapide aient été importants pour présenter les points de vue et les résultats des recherches de Nakamura en peu de temps et avec impact, il faut reconnaître qu'il y a des limites à cela. Il est nécessaire de mener des recherches en gardant à l'esprit que les entreprises de taille moyenne ont différents modèles de croissance autres que la seule croissance rapide.

1-3 Shimizu, Ryuun, "Théorie de la croissance des petites et moyennes entreprises".

1-3-1 Définition des moyennes entreprises par Shimizu (Ryu)

²⁴ Senuma (1966) "On the Actual Situation of Medium-sized Enterprises in Japan", Small and Medium Enterprise Finance Corporation Monthly Report, Vol. 13 No. 10, Small and Medium Enterprise Research Association.

²⁵ Sakai, Yasutaka (1966), "'Transformation Period' and the Transformation of 'Corporate Series'", Journal of Economics, Vol. 55, No. 1, Osaka City University Economic Research Association.

²⁶ Nakamura, Sei (1970), "Growth and Existence Conditions of Medium-sized Enterprises", Academia Economics and Business Administration (Nanzan University) 79.

En 1986, Shimizu (Ryu) "a essayé de découvrir comment les petites et moyennes entreprises peuvent se maintenir et se développer à l'ère de l'information, alors que l'environnement change radicalement, ou comment elles peuvent croître, principalement par le biais de la recherche empirique".²⁷ Il a tenté d'analyser les entreprises moyennes, qui ne se développent pas aussi rapidement que les entreprises à risque, ne disposent pas d'un marché stable important comme les grandes entreprises et n'ont pas une base de gestion aussi faible que les petites et moyennes entreprises, mais uniquement du point de vue de l'administration des entreprises. Il a défini les entreprises moyennes comme (1) ayant leur propre marché stable, (2) le soutenant avec leur propre technologie, (3) ayant leur propre pouvoir de décision concernant les politiques fondamentales de l'entreprise, (4) conservant un caractère familial, et (5) ayant un capital entre 30 millions de yens et 1 milliard de yens.²⁸ Il exclut toutefois la condition posée par Nakamura (Shu), à savoir être cotée à l'ancienne deuxième section, mais il n'y a pas de description détaillée de la raison d'être de toutes ces conditions.

1-3-2 Facteurs de croissance pour les entreprises moyennes

Au fil des ans, les recherches de Shimizu (Ryu) se sont concentrées sur la croissance des grandes entreprises et sur la prise de décision managériale qui a un impact significatif sur cette croissance. À partir de là, afin d'expliquer également le comportement des entreprises moyennes, il a identifié la nouvelle combinaison de produits, d'informations et l'esprit d'entreprise et de gestion des dirigeants comme des facteurs favorisant la croissance des entreprises, quelle que soit leur taille. Cette relation peut être brièvement décrite comme suit :²⁹ .

Les produits sont l'interface entre l'environnement très fluctuant et les besoins du marché, d'une part, et les compétences internes de l'entreprise, d'autre part, qui ont tendance à être fixes. C'est pourquoi la gestion de l'entreprise tourne autour des produits. Si les produits ne correspondent plus à l'environnement et aux besoins du marché, la croissance de l'entreprise sera noyée, même si l'entreprise dispose de fonds abondants et d'excellents gestionnaires pour coordonner l'organisation. L'élément clé est la nouvelle combinaison d'informations. Cette nouvelle combinaison d'informations dépend en fin de compte de l'ingéniosité humaine. Plus la nouvelle combinaison d'informations est éloignée, plus l'innovation est importante. Il est essentiel pour la croissance d'une

²⁷ Shimizu, Tatsuyuki (1986), *Chukan/théorie de la croissance des petites et moyennes entreprises*, Chikura Shobo, p.2.

²⁸ supra, p.159.

²⁹ Voir ci-dessus pp. 187-192.

entreprise de mettre en place un système qui favorise la nouvelle combinaison d'informations et la production continue de nouvelles informations. Cependant, ce mécanisme dépend de la taille de l'entreprise.

Shimizu (Ryu) affirme qu' au sein d'une entreprise, cinq facteurs - la direction générale, le produit, les finances, l'organisation et les relations de gestion (avec les banques, les sous-traitants et les sociétés mères) - s'entrelacent dans une culture d'entreprise pour promouvoir sa croissance.³⁰ En cas de croissance, l'équilibre entre les cinq facteurs est rompu, tandis qu'en cas de croissance stable, l'équilibre est maintenu entre les différents facteurs. Bien entendu, si la direction n'a pas le désir de croître, il ne peut y avoir de croissance de l'entreprise. Lorsqu'elle tente de développer l'entreprise, la direction fait preuve d'un esprit d'entreprise agressif et ose rompre l'équilibre entre les cinq facteurs en se concentrant sur le produit. Toutefois, le sens de l'équilibre du gestionnaire est essentiel pour décider quand passer d'une phase stable (équilibre) à une phase de croissance (déséquilibre) et dans quelle mesure tolérer les déséquilibres. Le sens de l'équilibre d'une personne ou celui de ses partenaires complémentaires ou de l'équipe de direction, y compris les administrateurs, dépend de la taille de l'entreprise.

Il a ensuite souligné le rôle de la gestion : "dans la théorie de la croissance des grandes entreprises, la question centrale est la réponse de l'organisation à l'environnement, tandis que dans celle des petites et moyennes entreprises, la question centrale est le produit et la réponse à l'environnement des gestionnaires qui prennent des décisions à son sujet"³¹ . En effet, la productivité des nouvelles informations dans les entreprises de taille moyenne dépend principalement de la capacité des dirigeants eux-mêmes, en raison de leur taille relativement petite et de leurs ressources humaines limitées.

Il ressort de la discussion ci-dessus que trois autres conditions sont nécessaires pour définir une entreprise moyenne comme ayant (1) un marché unique et stable³² . Tout d'abord, au moins une des conditions suivantes doit être remplie : (a) avoir un marché différent de celui des grandes entreprises, être capable de concurrencer de manière adéquate les grandes entreprises avec sa propre technologie et son réseau de vente même s'il y a concurrence avec elles, et être interdépendante des grandes entreprises en tant qu'utilisateurs ; (b) approfondir constamment un marché étroit en développant de nouveaux produits, par exemple en modifiant les spécifications pour s'adapter aux besoins du marché, (c) améliorer activement la technologie de fabrication et développer de nouveaux marchés. Toutefois, même si ces trois conditions sont remplies, une concurrence féroce avec les concurrents reste inévitable pour

³⁰ supra, p.3.

³¹ supra, p.1.

³² supra, p.160.

obtenir un "marché stable".

Shimizu (Ryu) a donc mené une enquête par questionnaire sur les entreprises de taille moyenne, obtenant des réponses de 282 entreprises et interrogeant 10 présidents. Cette étude a permis de dégager les quatre caractéristiques suivantes des entreprises de taille moyenne.

- (1) Les entreprises qui développent des technologies originales et qui font de la recherche et du développement obtiennent de meilleurs résultats. Toutefois, elles ne disposent pas des ressources nécessaires pour se concentrer sur la recherche fondamentale autant que les grandes entreprises, de sorte qu'elles privilégient la recherche commerciale.
- (2) Comme les développeurs de technologie ont des capacités de développement de produits plus faibles et moins de technologie que les grandes entreprises, ils se concentrent davantage sur le développement de la technologie de fabrication que sur le développement de la technologie des produits, en visant des coûts inférieurs à ceux de leurs concurrents et en essayant d'empêcher l'entrée sur le marché. Toutefois, les entreprises qui se concentrent davantage sur le développement de nouveaux produits obtiennent de meilleurs résultats que celles qui se concentrent sur la réduction des coûts de fabrication.
- (3) Elles cultivent en profondeur des marchés étroits et stables tout en développant progressivement des marchés périphériques. En effet, par rapport aux grandes entreprises, les informations techniques et commerciales sont plus facilement combinées dans l'esprit des dirigeants et, dans ce processus, ils recherchent de nouvelles informations dans les lacunes et les combinent avec d'autres informations pour développer de nouveaux produits.
- (4) Contrairement aux entreprises en phase de démarrage, elles ne sont pas actives en matière d'exportation et de stratégies à l'étranger et ciblent principalement un marché intérieur étroit.

Shimizu (Ryu) a tiré les conclusions suivantes d'une observation de masse au moyen d'une enquête par questionnaire et d'entretiens avec des présidents d'entreprise :³³ . Les entreprises de taille moyenne ont une capacité de développement technologique relativement faible et ne sont pas aussi flexibles qu'on le croit généralement. La direction doit collecter et combiner les informations, maintenir et parfois rompre l'équilibre entre l'esprit managérial et l'esprit d'entreprise afin d'encourager les employés à changer leur mentalité et à modifier la pondération entre le développement de nouveaux produits et la réduction des coûts des produits de base existants. En conséquence, l'ensemble de l'entreprise peut être amené à réagir rapidement aux changements de l'environnement.

³³ supra, p.192.

1-3-3 Importance et défis de l'étude de Shimizu (Ryu)

L'étude de Shimizu (Ryu) est unique et significative dans la mesure où elle se fonde sur l'hypothèse de changements majeurs dans l'environnement, utilise une enquête par questionnaire ainsi que des études de cas, qui sont généralement menées en tant que recherche empirique, pour faire des observations de masse et clarifier la relation entre les facteurs qualitatifs et la performance des entreprises de taille moyenne, et la complète par des enquêtes par entretien. L'étude est unique et significative en ce sens qu'elle utilise non seulement des études de cas mais aussi une observation de masse à l'aide de questionnaires pour identifier la relation entre les facteurs qualitatifs et la performance des entreprises de taille moyenne, complétée par des entretiens.

L'un des problèmes est que 75 % des entreprises qui ont répondu à l'enquête étaient des petites et moyennes entreprises comptant moins de 300 employés.³⁴ Dans le cas d'une recherche conjointe avec d'autres organisations, cela ne correspond pas toujours à l'intention personnelle du chercheur. Il semble qu'il ait lui-même dû nommer les entreprises qu'il a interrogées "petites et moyennes entreprises". On peut se demander si les conclusions tirées d'une telle étude auraient dû être considérées directement comme une étude sur les entreprises moyennes. Par ailleurs, la recherche empirique est l'occasion de découvrir de nouveaux faits sans être lié par des hypothèses, mais il y a eu des sauts dans l'interprétation des résultats.

1-4 Kuhn 'MID-SIZED FIRMS'.

1-4-1 Définition de Kuhn d'une entreprise moyenne

L'étude de Kuhn, Robert Lawrence (1982) sur les bonnes entreprises américaines de taille moyenne visait à identifier leur comportement et à comprendre comment elles réussissent mieux que les grandes entreprises de leur secteur³⁵. En d'autres termes, alors que de nombreuses autres études tentent de répondre à la question normative "comment devraient-elles s'en sortir ?" à partir d'un contexte théorique, il s'est engagé à répondre à la question descriptive "comment les bonnes entreprises de taille moyenne s'en sortent-elles réellement ?"³⁶. Pour ce faire, il a décidé de jumeler des entreprises moyennes performantes et peu performantes au sein d'un même secteur d'activité et de les analyser comparativement, en se basant sur le contenu des rapports annuels des unes et des autres.

Il a d'abord défini les entreprises moyennes en termes absolus, en fonction de chiffres

³⁴ Neuf des dix entreprises interrogées étaient des entreprises de taille moyenne. (voir ci-dessus, p.161)

³⁵ Kuhn, Robert Lawrence (1982) *Mid-sized firms*, Praeger Publishers.

³⁶ Voir ci-dessus, p.163-164.

statiques tels que le total des actifs, le chiffre d'affaires et le nombre d'employés. La fourchette se situe entre 10 et 500 millions d'USD pour le total des actifs. Le chiffre d'affaires se situe également entre 10 et 500 millions d'USD. Le nombre d'employés est compris entre 100 et 10 000.³⁷ Cette large fourchette s'explique par le fait que la taille des entreprises diffère d'une industrie ou d'un secteur à l'autre. Par exemple, dans l'industrie de l'assemblage automobile, 10 000 employés est la norme, alors que dans l'industrie des moules et matrices, plus de 1 000 employés font d'une entreprise la plus grande. Il est donc nécessaire de sélectionner une "entreprise moyenne" pour chaque secteur.

Afin de définir strictement la notion de "taille moyenne", l'accent a également été mis sur la position relative au sein du marché de produits. Cela signifie qu'il doit y avoir au moins une grande entreprise sur le même marché de produits et que l'entreprise moyenne doit y être en concurrence avec la grande entreprise.³⁸ L'entreprise moyenne n'est pas le leader de son secteur, à condition qu'il y ait une grande entreprise disposant d'un pouvoir de marché écrasant. En outre, dans une étude ultérieure³⁹, nous avons ajouté dynamique, c'est-à-dire en croissance rapide.

Bien entendu, on suppose que les bonnes et les mauvaises entreprises moyennes sont cotées en bourse, puisque l'analyse comparative est basée sur les données numériques et les descriptions des rapports annuels. Il fait également référence à la notion de "bonne" en termes de performance financière, c'est-à-dire le fait d'être meilleur que d'autres entreprises en termes de ratios et d'efficacité, tels que le montant des bénéfices, le rendement des actifs, le rendement des ventes et le rendement des capitaux propres.

1-4-2 Les conditions d'une bonne entreprise moyenne selon Kuhn

Kuhn a d'abord exposé les différents motifs pour lesquels les entreprises de taille moyenne sont censées avoir un avantage sur les grandes entreprises. Il s'agit notamment du luxe des cadres lorsque la taille augmente, du gonflement du personnel et de l'organisation bureaucratique, du coût de la coordination interne et de l'aliénation des employés.⁴⁰ Il est également généralement admis que la recherche et le développement complexes et sophistiqués nécessitent d'énormes quantités d'argent et de temps, et que les entreprises de taille moyenne ne sont pas en mesure d'assumer cette responsabilité, bien que les entreprises ayant une plus petite part de marché puissent également prendre les devants à cet égard.

³⁷ supra, p. 23.

³⁸ Voir ci-dessus, p. 24.

³⁹ Kuhn, Robert Lawrence (1985) *To Flourish Among Giants, Creative Management for Mid-Sized Firms*, John Wiley & Sons Inc. L'ère des entreprises de taille moyenne : Qu'est-ce que la gestion créative, TBS Britannica)

⁴⁰ Kuhn (1982) p.5-6

Il a estimé qu'en examinant les facteurs de succès des entreprises moyennes de premier ordre, le chercheur peut, sans le vouloir, adopter à la fois la position subjective du dirigeant et la position subjective de l'analyste externe. Il n'y voit pas d'inconvénient particulier, mais examine les déclarations des rapports annuels des deux points de vue. Le point de vue de la direction consiste à se faire une idée, à partir des déclarations contenues dans le rapport annuel, de ce qu'elle croit et de ce dont elle est fière. Le point de vue de l'analyste externe est la mesure dans laquelle l'analyste perçoit les questions que la direction souhaiterait voir reconnues par les parties externes dans le rapport annuel en mettant en évidence les facteurs de réussite de l'entreprise pour le monde extérieur.

Du point de vue de la gestion, il a constaté que, au-delà de ses propres attentes, les dirigeants citaient des éléments liés au "produit" comme facteur de réussite. Il s'agit notamment de la domination du marché, du rétrécissement du produit, de l'innovation et de la technologie, de la qualité et de la marque. Toutes les entreprises estiment que leurs produits sont les plus importants de leur secteur. Cela contredirait sa définition initiale d'une entreprise moyenne, à savoir qu'il existe au moins une grande entreprise dans le même secteur et dans une relation de concurrence. Il explique que cela peut être dû au fait que le marché supposé par la direction est différent du marché supposé par l'économie, qui adopte une vision très étroite des marchés et des produits.⁴¹

Du point de vue de l'analyste externe, le lien entre l'orientation et les objectifs/stratégies, c'est-à-dire la "cohérence", a été analysé comme étant le plus important. Viennent ensuite l'"engagement" de tous les employés envers l'entreprise, la "domination du marché" et le "caractère distinctif" du produit, soit un total de 12 catégories. La relation de cause à effet entre chaque catégorie a été modélisée sur la base de l'"intuition" d'un grand nombre d'entreprises et d'une observation à long terme (figure 1-1).

<Figure 1-1 Le modèle conceptuel de Kuhn d'une bonne entreprise de taille moyenne.

Sur la base des considérations et de l'analyse ci-dessus, Kuhn conclut que les éléments du succès pour les moyennes entreprises sont les "10 stratégies créatives". (1) Domination du marché : segmenter le marché et réduire la gamme de produits. (2) Concentration sur le produit : mettre en avant les produits de l'entreprise. (3) Caractéristiques distinctives et différenciation : développer des caractéristiques complètement différentes de celles des concurrents. (4) Concentration et cohérence : fixer des buts, des objectifs et des stratégies de manière cohérente. (5) Gestion exceptionnelle : charismatique, avec une forte énergie. (6)

⁴¹ supra, p.76.

Opportunités ouvertes pour les employés : satisfaire et responsabiliser les employés. (7) Innovation efficace : recherche et développement efficaces et introduction rapide de nouveaux produits. (8) Sensibilité à l'extérieur : garder un œil sur toutes les opportunités et menaces potentielles. (9) Compromis entre croissance et profit ; (10) Flexibilité et rapidité : être prêt à réagir rapidement aux changements dans les produits et les marchés.

Il admet lui-même que cette conclusion est courante. Il affirme également que la stratégie créative ne s'applique pas uniquement aux entreprises de taille moyenne, mais qu'elle peut s'appliquer aussi bien aux grandes qu'aux petites entreprises, et que les problèmes rencontrés par chaque entreprise, sa position actuelle et le secteur auquel elle appartient doivent déterminer lequel des dix principes doit être privilégié et lequel doit être écarté, la décision étant laissée à la perspicacité de la direction. La décision est laissée à l'appréciation de la direction.

1-4-3 Importance et défis de la recherche de Kuhn

L'étude de Kuhn est importante pour les raisons suivantes : (a) il s'agit de la première étude à grande échelle sur les entreprises de taille moyenne aux États-Unis, où le système des grandes entreprises s'est développé ; (b) elle associe de bonnes entreprises de taille moyenne à des entreprises de taille moyenne médiocres dans le même secteur, en éliminant les caractéristiques du secteur et en se concentrant uniquement sur le comportement de l'entreprise ; et (c) à partir d'une grande quantité de données, elle établit une liste des caractéristiques des bonnes entreprises de taille moyenne et des entreprises de taille moyenne médiocres. significative en ce qu'elle énumère les caractéristiques des bonnes entreprises de taille moyenne. Il convient également de noter que (d) bien que l'étude ait fidèlement limité la signification du terme "moyenne" et l'ait défini comme les entreprises qui sont en concurrence sur le même marché que les grandes entreprises, elle a conclu, sur la base des résultats de l'enquête, que les entreprises moyennes avaient restreint leurs propres marchés et produits et n'étaient pas en concurrence directe avec les grandes entreprises.

Les entreprises américaines étudiées par Kuhn étaient davantage axées sur l'augmentation de la valeur de l'entreprise que sur la durabilité et le développement à long terme, par rapport à leurs homologues japonaises. Sur les 128 bonnes entreprises de taille moyenne répertoriées par Kuhn en 1982, 22 % sont devenues de grandes entreprises et 13 % sont toujours cotées en bourse en tant qu'entreprises de taille moyenne. En revanche, près de 40 % d'entre elles ont été officiellement dissoutes ou n'ont pas été recensées.⁴² Le fait qu'un tel écart de

⁴² Recherches sur Internet, New York Stock Market, à partir du site web de chaque entreprise. Pour les sociétés cotées en bourse, les rapports annuels ont également été consultés. Comme il s'agit d'une simple enquête sur Internet, il est probable qu'elle inclue

performance soit apparu au cours des 40 dernières années signifie que la concurrence est plus dynamique et plus rude aux États-Unis qu'au Japon.

Le premier défi est que (1) l'accent n'est pas mis sur la manière de gérer l'organisation. Dans les "Dix stratégies créatives", l'accent est littéralement mis sur la stratégie, avec un seul point relatif à l'organisation : "ouvrir des opportunités pour les employés". Même dans le modèle d'une bonne entreprise de taille moyenne, il est seulement indiqué que l'épanouissement et le dévouement de tous les employés, y compris les cadres supérieurs, influencent la domination du marché, mais il n'y a aucune considération sur la manière dont l'épanouissement et le dévouement sont suscités et sur la raison pour laquelle le dévouement crée la différenciation. Afin de développer des produits qui peuvent être différenciés de ceux d'autres entreprises, les employés doivent recueillir des informations, développer des technologies et améliorer les processus de production, et des mécanismes organisationnels tels que les systèmes d'évaluation et la formation du personnel sont nécessaires pour les guider vers ces activités stimulantes. Il n'est pas non plus évident de savoir comment la direction générale articule sa stratégie et comment maintenir la cohérence et parvenir à une position dominante sur le marché.

Cela peut s'expliquer par le fait que (2) l'analyse s'est fondée sur des données numériques et des descriptions tirées des rapports annuels, dont le format et la présentation sont normalisés, afin d'associer, à des fins d'analyse comparative, de bonnes entreprises moyennes à des entreprises moyennes médiocres du même secteur. Comme le rapport annuel est le lieu où l'adéquation financière est annoncée aux actionnaires et aux investisseurs et où la politique de gestion future de la direction est clarifiée, les processus en cours, c'est-à-dire les questions organisationnelles, sont négligés. En conséquence, le rapport peut se limiter à une analyse de la stratégie. En outre, comme le reconnaît Kuhn, il s'agit d'un moyen de publicité visant à créer une bonne impression auprès des parties prenantes et d'autres personnes, et il peut être inexact. Même si le fait d'être "conscient de ces questions" est utilisé comme soupape de sécurité pour l'analyse⁴³, des questions méthodologiques subsistent.

1-5 Clifford = Cavanagh, "Winning Performance".

1-5-1 Définition de Clifford = Cavanagh d'une entreprise moyenne à forte croissance

Donald K. Clifford Jr. et Richard E. Cavanagh (1986), en tant que chercheurs affiliés à

un petit nombre d'entreprises qui ont été introuvables en raison de changements majeurs de nom ou de type d'activité. En outre, 16 entreprises ont été radiées de la cote et existent toujours en tant qu'entreprises indépendantes, et 17 entreprises ont été rachetées par une grande entreprise et en ont fait partie.

⁴³ supra, p.87.

McKinsey & Company, ont étudié 101 entreprises membres de l'American Business Conferences, une association d'entreprises de taille moyenne, et ont constaté qu'elles se situaient "dans la fourchette des 25 millions à milliards de dollars et que leur taux de croissance des bénéfices ou des ventes était supérieur à 15 % au cours des cinq années précédentes", ce qui en fait des entreprises moyennes à forte croissance (Winning Performer, ou WP en abrégé).⁴⁴ Par ailleurs, ils ont répertorié 119 entreprises ayant "un chiffre d'affaires compris entre 25 millions et 1 milliard de dollars en 1983 et une croissance annualisée des ventes et des bénéfices de 20 % ou plus entre 1973 et 1983" comme étant les entreprises moyennes à forte croissance à la fin de l'ouvrage.⁴⁵ La prise de conscience du problème commence par une exploration des raisons pour lesquelles les "hérétiques", comme ils les appellent, ont gagné Winning Performance. Dans leur livre, ils décrivent les facteurs qui conduisent à une petite ou moyenne entreprise, les facteurs qui conduisent une entreprise moyenne à faire le saut vers une entreprise WP, et les facteurs qui conduisent une entreprise WP à croître en taille, puis à cesser de croître et à devenir une "entreprise médiocre". Pendant quatre ans, l'auteur a mené plus de 100 entretiens avec des dirigeants d'entreprises du secteur du commerce électronique, ainsi que des enquêtes auprès des parties prenantes concernées et des recherches dans les archives. Parallèlement, l'auteur a utilisé l'analyse statistique de bases de données, l'expérience collective de McKinsey et sa propre expérience personnelle pour analyser les entreprises médiocres, afin d'affirmer que les facteurs de croissance des entreprises susmentionnées sont "communs aux meilleures entreprises et généralement absents des entreprises médiocres".

1-5-2 Facteurs de performance gagnante.

Clifford = Cavanagh a rejeté l'approche de positionnement alors dominante, c'est-à-dire l'idée que la croissance de l'entreprise dépend de la croissance du marché, et que sur n'importe quel marché, les entreprises WP se développent en segmentant le marché (généralement ce marché est petit) et en répondant aux exigences spécifiques des clients dans une "niche Il a

⁴⁴ À proprement parler, ils ne "définissent" pas les entreprises de taille moyenne. Ils affirment que les entreprises moyennes à forte croissance appartiennent au quart supérieur de toutes les entreprises moyennes aux États-Unis. La version japonaise est convertie à 200 yens pour un dollar au moment de la publication. Clifford, Donald K. ; Cavanagh, Richard E. (1985) *The Winning Performance : How America's High-Growth Midsize Companies Succeed*, Bantam Books (D K. Clifford-R.E. Cavanagh, traduit par Kenichi Omae (1986) *The Winning Performance*, President Inc.)

⁴⁵ Voir ci-dessus p. 459-466 La liste des 101 entreprises membres de l'ABC et des 119 entreprises moyennes à plus forte croissance comportait 13 entreprises qui se chevauchaient.

fait valoir que⁴⁶ . L'innovation axée sur le marché apporte aux clients une valeur qui va au-delà du seul prix et, parce qu'elle est axée sur le marché, il est important d'élargir progressivement le champ d'application de la technologie et de la connaissance du marché, plutôt que de se diversifier de manière non pertinente. Ce faisant, les dirigeants mettent l'accent sur la priorité de l'innovation plutôt que sur le profit en articulant leurs valeurs, et en expliquant aux employés les raisons de leur entreprise fondée sur les valeurs, ils tentent de minimiser la bureaucratie qui inhibe l'innovation et de se tenir à l'écart de nouvelles entreprises apparemment attrayantes.⁴⁷ En revanche, les petites entreprises sont incapables de devenir des entreprises de taille moyenne parce que, malgré une demande croissante, l'entreprise elle-même ne peut pas être organiquement conçue pour s'étendre, la direction ne comprend pas qu'il faudra du temps pour récupérer les fonds levés pour la croissance, et la motivation de la direction est affaiblie. Lorsque les entreprises se développent, elles soulignent la nécessité de transformer l'énergie personnelle et le leadership des propriétaires d'entreprise en énergie organisationnelle, d'institutionnaliser le leadership, d'amener les employés à penser de manière indépendante et de transférer les compétences de Kang à l'organisation.⁴⁸ À mesure que la taille des entreprises augmente, la capacité des chefs d'entreprise individuels doit être organisée. Dans les entreprises ordinaires, les chefs d'entreprise veulent tout faire eux-mêmes et s'appuient sur leurs propres intuitions et leur propre expérience, ce qui conduit à des extrêmes tels que des stratégies imprudentes, une discipline excessive, des réductions de prix insensées et une négligence non réglementée. Les grandes entreprises peuvent "bouger grâce à l'inertie de la taille, du pouvoir et de la réputation, mais les entreprises de croissance de taille moyenne doivent compter sur l'agilité et la rapidité de réaction", conclut⁴⁹ .

1-5-3 Importance et défis de l'étude Clifford = Cavanagh

Clifford = Cavanagh diffère des autres études en ce sens qu'elle a tenté de mettre en évidence les caractéristiques des entreprises à forte croissance en interrogeant les dirigeants d'un certain nombre d'entreprises moyennes à forte croissance, en collectant et en analysant des données, ainsi qu'en collectant et en comparant des données provenant d'entreprises ordinaires. Les résultats des entreprises ordinaires ne sont pas du même niveau que les recherches approfondies menées sur les entreprises à forte croissance. Par conséquent, à proprement parler, les différences entre les entreprises de type WP et les entreprises

⁴⁶ supra, p. 29.

⁴⁷ Voir ci-dessus, p.36 et p.77.

⁴⁸ supra, p.141.

⁴⁹ supra, p. 407.

ordinaires ne sont peut-être pas exactes, mais elles ne sont pas non plus significativement erronées. Le point clé de la différence entre les petites entreprises banales et les entreprises de type WP est que les dirigeants des petites entreprises banales ignorent tout de la gestion d'entreprise en général et des produits en particulier, alors que les dirigeants des entreprises de type WP recueillent activement des informations sur les besoins des clients. Les entreprises médiocres semblent être considérées comme ayant grandi en raison d'une combinaison de conditions favorables, indépendamment du talent de leurs dirigeants.

Sur les 207 entreprises membres de l'ABC et les entreprises moyennes à plus forte croissance qu'ils ont principalement étudiées, 25,1 %, soit 52, existent toujours 40 ans plus tard, tandis que 16,4 %, soit 34, ont perdu le contrôle dans les 10 ans qui ont suivi l'étude.⁵⁰ En d'autres termes, même les entreprises de WP à croissance rapide tombent rapidement dans les rangs des entreprises médiocres. Cela montre la force du désir des investisseurs et des gestionnaires américains de voir les entreprises se développer rapidement, leur désir de coter de nouvelles entreprises et l'intensité avec laquelle ils acquièrent les bénéfices de la cotation. Par conséquent, le renouvellement industriel est actif et harmonieux aux États-Unis et les entreprises ont une durée de vie relativement courte. En revanche, dans les entreprises japonaises, l'accent est mis sur le maintien de l'emploi et la succession des entreprises, les entreprises à longue durée de vie attirant elles-mêmes l'attention. La différence de valeurs entre les États-Unis et le Japon est significative.

Ils affirment que les entreprises du secteur du textile et de l'habillement sont compétitives sur le plan de la valeur parce que "les consommateurs font presque invariablement la distinction entre la qualité des produits et des services et paieront un supplément pour la qualité", et que de nombreux dirigeants d'entreprises du secteur du textile et de l'habillement sont fondés sur l'idée que "tous les produits sont vendus en raison d'un besoin spécifique".⁵¹ . De nombreux lecteurs ne prêteront pas attention à cette déclaration désinvolte, et nous l'avons également négligée, mais nous nous rendons compte qu'elle cache plusieurs indices importants dans le cadre de notre discussion dans ce livre. Il s'agit de savoir si tous les consommateurs peuvent faire la différence en termes de qualité, s'ils sont réellement disposés à payer un supplément s'ils peuvent faire la différence, si la taille du marché pour les besoins spécifiques est faible et si les besoins spécifiques ne concernent pas seulement la qualité mais

⁵⁰ Sur les 207 entreprises, 62,3 %, soit 129, ont été explicitement rachetées par une autre entreprise ou ont fait faillite et ont perdu le contrôle. Les 12,6 % restants, soit 26 entreprises, autres que celles existantes ou acquises, sont inconnues. Les entreprises qui ont perdu le contrôle dans les 10 ans suivant l'enquête sont 10 entreprises d'électronique, 8 entreprises d'alimentation, de boissons et de vente au détail, 4 entreprises de défense, d'information et de communication et d'énergie chacune, 3 banques et 1 autre entreprise.

⁵¹ Voir ci-dessus p. 34-36.

aussi le prix.

1-6 Simon *Hidden Champions*

1-6-1 Définition de Simon des champions cachés

Hermann Simon (2012) a qualifié les leaders mondiaux inconnus de "champions cachés" et a passé 20 ans à créer une base de données de 2 000 entreprises dans le but d'étudier leurs stratégies. Il a ensuite exploré la situation actuelle de chaque entreprise par le biais d'informations publiques dans les journaux, les magazines et sur l'internet, de questionnaires, d'entretiens et d'activités de conseil.⁵² Les champions cachés devaient répondre aux trois critères suivants : (1) être classés parmi les trois premiers sur le marché mondial ou le premier en Europe continentale, (2) avoir un chiffre d'affaires inférieur à 4 milliards de dollars et (3) être peu connus du public. Les champions cachés comptent en moyenne 2 037 employés, dont 21,6 % ont moins de 200 employés, 32,0 % entre 200 et 1 000 employés, 25,6 % entre 1 000 et 3 000 employés, et 20,8 % plus de 3 000 employés, répartis.⁵³

Il convient de noter que, comme Simon l'a lui-même noté, les champions cachés définissent étroitement leurs propres marchés de produits, sans tenir compte des limites habituelles dans l'industrie.⁵⁴ En élargissant ou en limitant la gamme d'applications des produits qu'ils proposent et les marchés qu'ils desservent, leur position sur le marché peut varier de manière significative. Par conséquent, il n'existe pas de chiffres objectifs concernant la part de marché et "nous devons nous fier aux déclarations de champions cachés pour ce qui est du marché et de la part de marché". L'absence d'attention du public n'est pas non plus une condition pour être un champion. Il s'agit plutôt de la reconnaissance de la marque de loin la plus élevée du secteur.⁵⁵ Par conséquent, la définition d'un champion caché proposée par Simon n'est pas celle d'une grande entreprise, mais celle d'une "entreprise moyenne à croissance rapide qui a attiré l'attention de Simon".

1-6-2 Facteurs pour être un champion caché

Les champions cachés s'appuient sur un petit nombre de clients pour restreindre l'éventail des applications et des marchés pour les produits qu'ils proposent, ont des contacts plus

⁵² Simon (2012), *Hidden Champion Companies in Global Business*, Chuokeizai-sha, p.20.

⁵³ Voir ci-dessus, p.22 De nombreux champions cachés sont des entreprises allemandes. En général, les PME allemandes qui connaissent une croissance particulièrement rapide sont appelées Mittelstand (Mittelstand = directement traduit par entreprises de taille moyenne), mais il n'existe pas de définition de la taille par les organismes officiels. Cette définition n'est pas spécifiquement mentionnée dans la présente publication.

⁵⁴ Voir ci-dessus, p.57, p.80.

⁵⁵ supra, p.15.

réguliers avec leurs clients⁵⁶ et connaissent bien leurs marchés. En particulier, les clients les plus importants ont des niveaux de demande élevés, et le fait de répondre à leurs exigences les aide à maintenir leur position sur le marché au fil du temps. Les clients d'un même secteur ont généralement des besoins similaires d'un pays à l'autre, de sorte qu'il est préférable d'étendre un marché étroitement défini à l'échelle mondiale plutôt que de pénétrer différents marchés dans la même région⁵⁷. En d'autres termes, le point de vue de Simon sur le facteur "champion caché" est le suivant Réduire les fonctions et les objectifs de la stratégie, explorer les besoins dans le cadre de relations étroites avec les clients et les étendre à l'échelle internationale. Ils font preuve d'innovation en matière de résolution de problèmes et de performance.

1-6-3 Importance et défis de la recherche Simon

Simon adopte une approche réaliste des entreprises qu'il cible et ne catégorise pas facilement ses résultats selon un certain cadre. L'idée de réduire le champ de ses produits et de ses marchés afin de réduire la concurrence, d'augmenter sa part de marché, de maximiser sa présence et de rester compétitif au sein de ces derniers est très intéressante. D'autre part, l'entreprise s'est adaptée en définissant les champions cachés comme des "entreprises peu connues à croissance rapide qui ont conquis la plus grande part de marché au monde", ce qui donne l'impression qu'elle fait quelque chose de spectaculaire que les autres entreprises ne font pas. Bien qu'il soit fait mention d'un membre de la famille, d'une femme et d'un dirigeant de longue date qui a pris la tête du champion caché à un jeune âge, aucune preuve objective convaincante n'est fournie à cet égard.

Par exemple, l'innovation est souvent perçue comme un produit ou une procédure entièrement nouveaux, alors qu'il s'agit en réalité d'une amélioration continue, selon Simon. La part de marché est également soulignée au début de l'article, en citant l'exemple de Rolls-Royce, qui déclare que la mesure de la part de marché est subjective pour les parties concernées⁵⁸. Cela nous amène à l'implication suivante : l'avantage concurrentiel auquel

⁵⁶ supra, p.140.

⁵⁷ supra, p.114.

⁵⁸ Si le marché de Rolls-Royce est celui des acheteurs existants, la part de marché actuelle est de 100 %, mais si le marché cible de Rolls-Royce est celui des voitures de luxe du même prix (environ 50 millions de yens japonais), la part de marché tombera à 10 %. Si le marché est encore élargi à la catégorie des 10 millions de yens, la part tombera en dessous du niveau de 1 %, et si l'ensemble du marché automobile est visé, la part tombera à 0,0001 % (voir ci-dessus, p.56). Drucker, Peter F. (1973) *Management*, Harperbusiness p.640 (Drucker, Kazuo Noda, Tsuneo Murakami (ed.) (1974) *Management* (2), Diamond, p.438)

Simon fait référence peut être augmenté dans une certaine mesure en limitant de manière appropriée les produits et les marchés. Dans une certaine mesure, précise-t-il, car si vous vous limitez trop, vous êtes une "grenouille dans un puits" et vous serez évincé si vous êtes attaqué par d'autres qui ont développé des produits plus attrayants. Inversement, si vous élargissez trop les frontières entre vos produits et le marché, vous perdrez de vue l'endroit où vous devez concentrer votre énergie. L'essentiel de la recherche de Simon est qu'il est important de développer continuellement de meilleurs produits tout en limitant le marché, et bien qu'il puisse sembler qu'une étude portant sur 2 000 entreprises puisse révéler des modèles clairs, il est très louable qu'il affirme honnêtement que chaque entreprise est différente si l'on y regarde de plus près. Hautement recommandé.

1-7 Coltorti, Resciniti, Tunisini, "Les entreprises manufacturières italiennes de taille moyenne".

1-7-1 Définition des entreprises manufacturières italiennes de taille moyenne par Coltorti et al.

En Italie, après la Seconde Guerre mondiale, de nombreuses entreprises ont commencé à émerger dans des secteurs abandonnés par les grandes sociétés. À mesure que les revenus des consommateurs augmentaient, leurs besoins se diversifiaient et, lorsque le modèle américain de recherche d'économies d'échelle a échoué dans les années 1970, des entreprises de taille moyenne sont apparues, qui n'étaient pas liées par des modèles d'entreprise traditionnels et disposaient de structures de production flexibles pour répondre à des besoins à forte composition et à faible volume. Elles se sont développées en subissant des changements stratégiques et organisationnels et en investissant de nouvelles ressources de gestion : dans les années 1990, en particulier dans certaines localités du nord et du centre de l'Italie, les entreprises sont passées de l'artisanat à la petite, puis à la moyenne échelle, se taillant des niches rentables dans un marché immense ; Coltorti, Resciniti et Tunisini (2013) ont estimé qu'au lieu de considérer ces entreprises manufacturières de taille moyenne comme une étape transitoire entre les petites et les grandes entreprises, ou comme un "accident" résultant du retrait des grandes entreprises de marchés limités, il doit y avoir des raisons plus positives à leur existence. En d'autres termes, il s'agit d'organisations dotées d'une identité propre, distincte de celle des grandes et des petites entreprises, et qui cherchent à donner une image complète de leur capacité à utiliser leur "position intermédiaire" à leur avantage.⁵⁹

Dans leur étude de cas sur les entreprises manufacturières de taille moyenne, Coltorti et al. ont analysé en détail les 23 entreprises concernées, en suivant les critères de la banque

⁵⁹ Coltorti, F., Resciniti, R., Tunisini, A. (2013) *Mid-sized Manufacturing Companies : the New Driver of Italian Competitiveness*, Springer.

d'investissement italienne Mediobanca (2008), qui stipulent que les entreprises sont caractérisées par un chiffre d'affaires compris entre 13 et 260 millions d'euros (13-26 milliards de dollars). Elles se caractérisent par un chiffre d'affaires compris entre 13 et 260 millions d'euros (13-26 milliards de dollars), un chiffre d'affaires des trois dernières années supérieur à la moyenne de l'ensemble des entreprises, entre 50 et 499 employés, et une structure de propriété indépendante⁶⁰ .

1-7-2 Facteurs permettant d'être une entreprise manufacturière italienne de taille moyenne

Dans leur analyse, Coltorti et al. affirment que les entreprises manufacturières italiennes de taille moyenne ont une orientation internationale basée sur trois facteurs : la gouvernance, les réseaux inter-organisationnels et le cadre du domaine d'activité.⁶¹ Dans le cadre d'une gouvernance stable avec un actionariat familial, les dirigeants font preuve d'un fort esprit d'entreprise pour développer leurs sociétés, avec la capacité de reconnaître des idées et des opportunités commerciales originales, d'anticiper intuitivement les changements les plus importants sur le marché et d'apporter des réponses uniques aux demandes des clients. Dans le même temps, ils exercent constamment leur capacité d'alerte et disposent des éléments managériaux nécessaires pour gérer efficacement leur organisation. Le succès des entreprises manufacturières italiennes de taille moyenne réside dans la différenciation de leurs produits et la qualité de leurs processus, ce qui les a amenées à augmenter leurs exportations vers des régions à croissance rapide (Asie, Golfe persique, Amérique latine, Europe de l'Est, etc.), à étendre leurs sites de production pour éviter les droits de douane et à renforcer la coopération de leurs fonctions de recherche avec des institutions étrangères en tant que source d'innovation. Le pays a également renforcé ses fonctions de recherche avec des institutions étrangères en tant que source d'innovation. En même temps, pendant la récession, ils ont entrepris une restructuration significative de leurs opérations (par exemple, révision des structures de coûts et des chaînes d'approvisionnement, licenciements, etc. En d'autres termes, il est important que la gouvernance et les réseaux interorganisationnels soient à la fois stables et dynamiques. Ils s'adaptent aux signaux et changements négatifs du marché et corrigent rapidement et à court terme, tout en changeant et en différenciant leurs domaines d'activité sur la base de leurs propres prévisions.⁶² Toutefois, pour les entreprises de taille moyenne dont les marques sont faibles, la diversification est plus risquée et plus coûteuse que les synergies, car elles doivent gérer des domaines trop éloignés ou trop différents, et les stratégies multi-focales (stratégies multi-focales) qui utilisent les ressources et les

⁶⁰ supra, p.5.

⁶¹ Voir ci-dessus, p.128.

⁶² Voir ci-dessus, p.125.

installations locales sont préférables à ce type de stratégies. Coltorti et al. ont conclu⁶³ .

1-7-3 Importance et enjeux de l'étude de Coltorti et al.

Le travail de Coltorti et al. semble être la première étude publiée en anglais concernant les entreprises manufacturières italiennes de taille moyenne. Ils se concentrent sur les entreprises manufacturières de taille moyenne qui ont fait preuve d'une vitalité particulièrement importante entre 1990 et 2000 grâce au développement de produits et de services originaux, au renouvellement structurel et organisationnel, au positionnement international et aux capacités de réalisation, ainsi qu'au développement d'expériences et de compétences uniques. Ils ont souligné que les origines et la dynamique des moyennes entreprises italiennes sont difficilement explicables par référence aux théories générales de la gestion, et ont tenté d'élucider les particularités des modèles d'entreprise des moyennes entreprises italiennes prospères.

Il est important d'explorer les particularités et les avantages d'une situation intermédiaire dans la gestion des entreprises et dans l'administration des entreprises. Il est certain que toutes les entreprises moyennes se sont développées à partir de petites entreprises jusqu'à aujourd'hui, et bien que l'attention des universitaires sur le processus de croissance dynamique soit inévitable, si la croissance jusqu'aux grandes entreprises est attendue, elle est perçue de manière négative comme un état à mi-chemin où la croissance s'est arrêtée Coltorti et al. Au contraire, Coltorti et al. ont mis le doigt sur le problème en observant avec précision les entreprises manufacturières italiennes de taille moyenne et en concluant à l'efficacité d'une stratégie multifocale basée sur un mélange élevé de produits à faible volume, sur le luxe et la technologie fabriqués en Italie plutôt que sur les économies d'échelle, sur une gouvernance souple et stable, sur les réseaux interorganisationnels et sur une stratégie d'internationalisation basée sur les secteurs d'activité. Bien que les 23 cas ne soient pas suffisants pour établir une théorie des entreprises moyennes, les résultats de la recherche auront un impact très important sur d'autres études portant sur les entreprises moyennes.

1-8 Définition des moyennes entreprises dans cette publication

Nous ne sommes pas en désaccord avec la méthode de base consistant à dériver des modèles de croissance à partir des études de cas menées par Nakamura (H.). Cependant, nous pensons que la définition étroite des "entreprises moyennes" en tant qu'entreprises de premier ordre en croissance peut avoir conduit à ne pas saisir certaines de leurs caractéristiques. La définition des entreprises moyennes dans cette publication est donc revue.

⁶³ supra, p.102.

Dans son livre "The Theory of Medium-sized Enterprises", Nakamura (H.) définit les entreprises moyennes sous quatre aspects. Nakamura (H.) définit les entreprises moyennes sous quatre aspects : 1) ce sont des entreprises indépendantes ; 2) elles sont suffisamment grandes pour lever des capitaux sociaux sur le marché boursier ; 3) même si elles sont cotées en bourse, elles conservent les caractéristiques d'une entreprise individuelle ou familiale en raison de divers facteurs ; 4) elles bénéficient de conditions de marché différentes de celles des entreprises plus petites qui leur permettent de concurrencer les grandes entreprises et de maintenir des marges bénéficiaires élevées ; et 5) elles ont la capacité de concurrencer les grandes entreprises. En revanche, Nakamura (Sei) affirme que "l'entreprise a la capacité de concurrencer les grandes entreprises et de maintenir des marges bénéficiaires élevées". En revanche, Nakamura (Sei) affirme que "l'acquisition de capital social, la séparation de la propriété et de la gestion, les capacités de recherche et de développement et une part de marché élevée sont des phénomènes qui se produisent au stade des entreprises moyennes" et qu'"une grande partie des dispositions relatives aux entreprises moyennes (de Nakamura (Sei)) sont des dispositions liées à cette taille", et il définit donc la taille des entreprises moyennes comme celles dont le capital est compris entre 50 millions de yens et 1 milliard de yens et qui emploient entre 300 et 1 000 personnes. Le terme "entreprises moyennes" est utilisé pour désigner celles dont le capital est compris entre 50 millions et 1 milliard de yens et qui emploient entre 300 et 1 000 personnes. ⁶⁴

Tout d'abord, nous nous demandons si le fait d'être ou non cotée en bourse peut constituer une définition de l'entreprise moyenne : bien qu'il existe des raisons de recherche, comme celle de Kuhn, pour obtenir facilement des données numériques et descriptives, la définition de l'entreprise moyenne ne repose que sur peu d'éléments. Nakamura (H.) prend également en considération les entreprises non cotées de taille similaire autres que celles cotées sur l'ancienne deuxième section, et inclut donc un éventail beaucoup plus large d'entreprises, à proprement parler. Les entreprises non cotées doivent même donner en garantie les biens personnels de leurs dirigeants lorsqu'elles empruntent des fonds auprès des banques, de sorte que la gestion de l'entreprise est la vie même du dirigeant, et que l'enthousiasme et le sens de l'urgence sont différents. Si l'introduction en bourse facilite l'obtention de fonds, de ressources humaines et d'informations utiles, elle crée également la possibilité de rachats et de demandes de dividendes élevés, qui sont superficiellement mesurés en termes de cours de l'action. Le mandat des administrateurs est d'un an et ils peuvent être révoqués s'ils sapent la confiance des actionnaires. Récemment, les exigences des parties prenantes en matière de divulgation se sont accrues et le coût du maintien de la cotation est énorme et en

⁶⁴ Nakamura (Sei) (1970), ci-dessus, p.31.

augmentation, ce qui amène certaines entreprises à reconsidérer les avantages et les inconvénients de la cotation et de la radiation de la cote. La décision de s'inscrire ou non à la cote est une décision de valeur pour la direction, et il n'y a pas de raison concluante d'en faire une condition pour les entreprises de taille moyenne.

En ce qui concerne la taille, le montant absolu du capital est sensible à l'inflation et à la déflation sur une longue période. En fait, la loi fondamentale sur les petites et moyennes entreprises stipulait en 1963 que les petites et moyennes entreprises (industrie, etc.) devaient être définies comme celles dont le capital était inférieur ou égal à 50 millions de JPY, et a ensuite porté ce montant à 100 millions de JPY ou moins et à 300 millions de JPY ou moins en 1973 et 1999, respectivement, tout en laissant inchangée la règle du nombre d'employés pour l'industrie manufacturière.⁶⁵ En outre, même si la taille de l'entreprise augmente, le capital peut rester modeste selon l'intention de la direction et peut être réduit avec l'accord des actionnaires. Ainsi, si les dispositions relatives au capital peuvent être modifiées en fonction des intentions des décideurs politiques et si elles peuvent entrer dans la catégorie des petites et moyennes entreprises et en sortir en fonction de la politique de la direction en matière de capital, il convient de dire qu'il est instable de définir les entreprises moyennes par leur capital dans le cadre de la recherche.

Le seuil d'échelle à partir duquel les problèmes d'organisation, de structure et de communication apparaissent au sein d'une entreprise n'est pas connu. Il varie d'un secteur à l'autre. Supposons que le nombre de subordonnés pouvant être contrôlés par une seule personne soit appelé compétence en matière de gestion, et que le nombre de niveaux hiérarchiques auxquels un gestionnaire peut communiquer ses propres idées sur la gestion soit provisoirement appelé compétence en matière de leadership. Nous supposons également que tous les individus ont le même niveau de compétence individuelle (étendue et maîtrise de leur travail). Si nous supposons maintenant qu'il y a quatre personnes dans la compétence de gestion et jusqu'à un troisième niveau de compétence de direction, il y a quatre personnes au premier niveau sous le directeur, 16 personnes au deuxième niveau et 64 personnes au troisième niveau, de sorte que l'entreprise se compose du directeur et d'un maximum de 84 employés. Le manager prépare et gère les emplois de 85 personnes, dont lui-même.

<Graphique 1-2 Nombre maximal d'employés (cumulatif) en fonction de la capacité de gestion et du nombre de hiérarchies (capacité de direction)

⁶⁵ Okada, Satoru (2021), "Definition of small and medium-sized enterprises", *Survey and Information, National Diet Library*, No. 1155, qui organise également en détail la définition des petites et moyennes entreprises dans le monde ainsi que l'évolution de la définition japonaise.

Si la direction souhaitait développer l'entreprise, elle pourrait essayer d'augmenter le nombre d'employés, en envisageant des emplois qui permettraient d'accroître les ventes et les bénéfices. Comment les dirigeants envisageraient-ils de développer leurs capacités s'ils se retrouvent aujourd'hui à faire le travail d'environ 1 400 personnes ? Si la capacité de gestion reste à quatre personnes et que la capacité de leadership de la direction est augmentée en modifiant les règles de travail et la gestion des ressources humaines pour transmettre sa propre pensée au cinquième niveau, l'entreprise comptera un maximum de 1 365 employés. À l'inverse, si les compétences en matière de leadership restent au niveau 3, 11 cadres seront nécessaires (une entreprise comptant un maximum de 1 464 employés). À mi-chemin entre les deux, si l'on porte la capacité de direction au niveau 4 et la capacité de gestion à 6, l'entreprise comptera un maximum de 1 555 salariés (figure 1-2). D'autre part, en augmentant les compétences individuelles de chaque employé et en modifiant leur façon de travailler, il peut être possible de réduire le coût des compétences de gestion et de direction, par exemple en ramenant le nombre d'employés de 1 400 (méthode traditionnelle) à 1 200. Les dirigeants doivent déterminer quelle approche est la moins coûteuse pour leur entreprise.

Tout ce qui précède est hypothétique ; en réalité, les compétences en matière de gestion, de leadership et les compétences individuelles ne sont pas uniformes et les compétences requises changent en fonction de l'évolution de l'environnement. Elles ne constituent donc pas une base scientifique pour déterminer la limite supérieure de l'échelle pour les entreprises de taille moyenne. Toutefois, le nombre absolu d'employés au-dessus et au-dessous du cadre en gras dans le tableau diffère considérablement, et l'on pense qu'il existe une sorte de seuil pour une organisation entre 1 500 et 2 000 employés. En d'autres termes, on peut observer une ligne de faille dans la capacité de gestion et de direction. Par conséquent, nous considérons qu'il est approprié de définir la taille d'une entreprise moyenne comme étant comprise entre 300 et 2 000 employés.

Il n'y a pas d'informations disponibles à l'heure actuelle pour déterminer si le caractère familial de l'entreprise a été conservé. D'après nos entretiens, il est vrai que dans de nombreuses entreprises moyennes actuelles, les descendants du fondateur ont repris le flambeau. Mais il y a aussi des cas où ce n'est pas le cas, et des cas où une autre personne a été présidente à un moment donné, même si l'entreprise est maintenant reprise par un descendant du fondateur. Il serait difficile de définir une entreprise moyenne en fonction de son caractère familial.

Enfin, Nakamura (H.) a mis l'accent sur l'indépendance parce que, au cours de ses propres recherches sur la réalité des grandes entreprises non monopolistiques, il a pris conscience de l'existence de petites et moyennes entreprises hétérogènes qui se développaient rapidement

et, à travers ses études de cas, il en est venu à reconnaître que l'indépendance de la gestion était l'exigence minimale pour les entreprises moyennes. Shimizu (Ryu) suit également cette ligne de pensée. Nous excluons également de notre étude les entreprises affiliées à une autre entreprise, même si elles sont de taille moyenne, car elles ont considérablement réduit le degré de liberté de la prise de décision de la direction.

Sur la base des considérations ci-dessus, la définition d'une entreprise moyenne dans cette publication est une entreprise **financièrement et humainement indépendante avec 300 à 2.000 employés**. En limitant la définition à l'indépendance et au nombre d'employés, nous tentons de minimiser la confusion dans la discussion en omettant des éléments qualitatifs tels que la croissance rapide, la concurrence avec les grandes entreprises et la structure familiale, ainsi que des chiffres tels que le capital, le chiffre d'affaires et les bénéfices, qui peuvent être fortement influencés par l'époque et l'économie, et sont donc sujets à l'arbitraire de la part des parties intéressées. Par conséquent, cette publication couvre essentiellement toutes les entreprises de cette catégorie.

1-9 Résumé de ce chapitre

Six études complètes sur les entreprises de taille moyenne ont été examinées par Nakamura (H.), Shimizu (Ryu), Kuhn Robert Lawrence, Clifford = Cavanagh, Hermann Simon, Coltorti, Resciniti et Tunisini. Nakamura (H.) a analysé la croissance rapide des petites et moyennes entreprises dans les années 1960, 1970 et 1980 ; Shimizu (Ryu) a obtenu une vue d'ensemble du comportement de gestion des petites et moyennes entreprises dans les années 1980 à partir d'une observation de masse ; Kuhn a divisé les entreprises américaines de taille moyenne dans les années 1980 en bonnes et mauvaises entreprises de taille moyenne dans le même secteur d'activité. Clifford = Cavanagh se sont concentrés sur les entreprises américaines de taille moyenne à forte croissance dans les années 1980 et les ont comparées aux petites entreprises qui n'ont pas réussi à atteindre le statut d'entreprise de taille moyenne et aux entreprises médiocres qui sont devenues des entreprises de taille moyenne mais ont cessé de croître. Coltorti et al. se sont concentrés sur les entreprises manufacturières italiennes de taille moyenne et ont étudié les avantages d'être dans la moyenne. Un bref diagramme des recherches de Nakamura, Shimizu, Kuhn, Clifford-Cavanagh, Simon, Coltorti et al. et de notre position dans cette publication est présenté dans la figure 1-3.

<Figure 1-3 Schéma conceptuel de chaque chercheur.

Le graphique 1.4 présente une définition simplifiée et contrastée des entreprises moyennes par chacun d'entre eux. A première vue, on constate que Nakamura (H.) et Shimizu

(R.) mettent l'accent sur les différences qualitatives entre les petites, moyennes et grandes entreprises, alors que Kuhn se concentre sur la taille. Cela peut s'expliquer par le fait que le terme japonais "mid-sized firms" et le terme anglais "mid-sized firms" ont des significations différentes. Clifford = Cavanagh se concentre sur la taille des ventes et la croissance rapide, tandis que Simon ne se concentre pas sur la taille, à l'exception de la définition des ventes de 4 milliards USD ou moins, et utilise le terme "entreprises de taille moyenne" pour se référer aux entreprises qui sont en concurrence avec de grandes entreprises sur le même marché et qui connaissent une croissance rapide. Simon a défini une entreprise de taille moyenne comme étant en concurrence avec de grandes entreprises sur le même marché et connaissant une croissance rapide.

<Graphique 1.4 Définitions contrastées des moyennes entreprises

Kuhn a strictement affirmé que les entreprises moyennes sont des concurrents des grandes entreprises sur le même marché de produits. La concurrence avec les grandes entreprises est lourde de conséquences. Toutefois, l'étude a révélé que les entreprises moyennes segmentent leurs produits et les marchés qu'elles desservent, se spécialisent dans l'un ou l'autre et tentent d'accroître leur part de marché dans ce domaine, sans nécessairement entrer en concurrence avec les grandes entreprises sur les mêmes marchés de produits. Shimizu (Ryu) a également pris en compte de manière détaillée la relation concurrentielle avec les grandes entreprises, se démarquant de Kuhn en confirmant l'existence d'entreprises de taille moyenne en concurrence sur les mêmes marchés de produits que les grandes entreprises. Cependant, elles restent minoritaires, ayant plus souvent des marchés différents ou étant interdépendantes des grandes entreprises en tant qu'utilisateurs.

La définition d'une moyenne entreprise dans cette publication est une entreprise indépendante comptant entre 300 et 2 000 employés, sur le plan financier et humain. La taille est définie uniquement en fonction du nombre d'employés, et non en fonction des chiffres de performance, qui sont très sensibles à l'époque et à l'économie. La limite supérieure des entreprises moyennes a été fixée à 2 000 salariés, compte tenu du nombre de personnes qu'une personne peut diriger et du nombre de hiérarchies qui peuvent véhiculer sa propre approche du management.

Chapitre 2 : Recherches antérieures sur les facteurs de croissance des entreprises moyennes

2-1 Vue d'ensemble des recherches antérieures

Le chapitre 1 se concentre sur les recherches nationales et internationales sérieuses sur les moyennes entreprises et examine comment le concept de moyennes entreprises a été établi et comment il est défini. Dans ce chapitre, nous examinons les facteurs à l'origine de la croissance des moyennes entreprises en nous penchant sur les études réalisées au Japon au cours des 60 années écoulées depuis que Nakamura (H.) a écrit "Various Issues Concerning 'Medium-sized Enterprises'" (⁶⁶) en 1962. Pour autant que nous puissions en juger, ces études sont les suivantes. Le nombre de publications est faible et le nombre de chercheurs est réduit à moins de 20. Les symboles indiquent respectivement * pour les ouvrages, non marqué pour les articles ou les rapports de recherche, α pour les études de cas, β pour les études de cas axées sur des thèmes individuels, γ pour l'observation de masse par le biais d'enquêtes par questionnaire et μ pour l'adaptation de la théorie de la gestion aux entreprises de taille moyenne.

Shuichiro Nakamura (1962) ^{α} · (1964)^{* α} · (1968)^{* α} · (1976)^{* α} · (1977) ^{α} · (1982)^{* α} · (1988) ^{α} · (1990)^{* α} , Yasutaka Sakai (1966) ^{γ} , Senuma (1966) ^{γ} , Kyoto Association of Corporate Executives (1968) ^{γ} · (1978) ^{α} , Hirochika Watanabe (1969) ^{α} , Sei Nakamura (1970) ^{α} ^{γ} , Département de recherche, Banque de crédit à long terme du Japon (1972) ^{α} ^{γ} , Shimizu Ryuunichi (1972) ^{γ} · (1974) ^{γ} · (1986)^{* γ} , Hirokuni Tokawa (1976) ^{γ} , Jinzo Nagahiro (1983)^{* α} , Kazuyori Kanai (1983b) ^{α} ^{μ} , Hideki Yoshihara (1984)^{* β} , Hiroyuki Yoshida (1992) ^{α} , Tatsuo Kanahara (1996)^{* β} , Seiichi Otaki (1996) ^{α} ^{μ} , Toru Takai (1998) ^{α} ^{μ} , Kazunori Sunagawa (2002) ^{α} , Eiji Ogawa, Fumiko Hironaka, Hiroyuki Kumeno, Motonari Yamada (2004) ^{α} , Shoko Chukin (2004) ^{γ} , 21st Century Policy Institute (2012) ^{β} , Medium Enterprise Research Association (2014) ^{α} ^{μ}

L'évolution du nombre d'entreprises par taille d'employés montre que le nombre d'entreprises a augmenté rapidement à partir des années 1960 et que cette croissance s'est poursuivie jusqu'en 1972. C'est au cours de cette période que les études sur les entreprises de taille moyenne se sont concentrées. Dans les années 1980, alors que de plus en plus

⁶⁶ Nakamura, Shuichiro (1962), "Various Issues Concerning 'Medium-sized Enterprises'", Senshu Daigaku Ronbunshu, No. 30.

d'entreprises cherchaient à se développer à l'étranger en raison des effets de la force du yen, Yoshihara a écrit *Mid-sized Enterprises' Overseas Expansion*, qui présentait six études de cas réussies. Ce livre présentait six études de cas réussies. Par la suite, les recherches ont été rares et les études à grande échelle ont dû attendre 1996, lorsque Kanehara a publié *Analysis of Technological Development in Growing Enterprises : Capacity Building in Small and Medium-sized Enterprises* (Analyse du développement technologique dans les entreprises en croissance : renforcement des capacités dans les petites et moyennes entreprises). En outre, à partir de 2000, pour autant que nous ayons pu le vérifier, presque aucun article ou ouvrage n'a été recensé. Nous allons maintenant examiner en détail chaque article dans l'ordre chronologique de leur publication.

2-2 La recherche dans les années 1960

Shuichiro Nakamura (1964)*^α

Nakamura (Shu) a fixé l'objectif de l'étude des entreprises moyennes comme suit : "montrer le processus de développement dynamique du capitalisme japonais dans les années 1950 en analysant les conditions socio-économiques du groupe des entreprises moyennes, et mettre en évidence son caractère de capitalisme moderne en termes concrets"⁶⁷. Ici, les conditions socio-économiques se réfèrent à la structure industrielle qui devient plus sophistiquée et à la division sociale du travail qui se diversifie dans le contexte d'une forte croissance économique, c'est-à-dire la spécialisation de la production et l'émergence de nouveaux domaines.⁶⁸ L'analyse de 147 entreprises en tant qu'études de cas montre qu'elles ont maintenu des marges bénéficiaires plus élevées que les petites et moyennes entreprises grâce à l'excellence qualitative des produits et à la réduction des coûts, et qu'elles ont été en mesure de maintenir des marges bénéficiaires plus élevées que les entreprises spécialisées, et qu'elles ont été en mesure d'acquérir des entreprises spécialisées dans le domaine de la production. L'étude souligne qu'elles ont empêché l'avancée des grandes entreprises en acquérant des technologies spécialisées et en mettant en place un système de production de masse, et qu'elles y sont parvenues en [1] sélectionnant des produits uniques ou à potentiel de croissance, [2] en investissant activement dans les équipements, notamment en introduisant des modèles supérieurs pour réduire les coûts et éliminer les concurrents existants ou potentiels, [3] en internalisant les équipements par l'accumulation de technologies de production, et [4] les qualités de gestion en tant que "principal facteur de croissance des entreprises de taille moyenne".

⁶⁷ Nakamura, Shuichiro (1964), *The Theory of Medium-sized Enterprises*, p.3.

⁶⁸ Voir ci-dessus, p. 24.

Yasutaka Sakai (1966)^r

En revanche, Sakai, bien que sceptique à l'égard de la théorie de Nakamura (Shu), a mené une enquête par questionnaire et des entretiens avec des entreprises de taille moyenne dans le cadre d'une recherche commandée par le Kinki Finance Bureau.⁶⁹ Elle a constaté que, premièrement, les taux de croissance étaient plus élevés pour les entreprises qui se consacraient à des fabricants spécialisés et y augmentaient leur part de marché. Cela confirme l'affirmation de Nakamura (H.) selon laquelle "la spécialisation de la production et l'émergence de nouveaux domaines". Il reconnaît et souligne également l'importance de la réduction des coûts dans la politique de gestion, tout en refusant de dire qu'il s'agit d'une évidence. L'aspect le plus remarquable des conclusions de Sakai est que, si certaines entreprises sont restées des fabricants spécialisés, un certain nombre d'entre elles ont répondu à la demande en déplaçant leurs produits principaux ou en adoptant une gestion diversifiée. Dans ce cas, les efforts de l'entreprise pour développer de nouveaux produits et le moment de leur commercialisation ont joué un rôle décisif dans la croissance de l'entreprise". Malheureusement, Sakai n'a pas été en mesure d'examiner les détails plus avant et ne peut pas savoir exactement comment et pour quelles raisons les entreprises de taille moyenne ont modifié leurs activités ou diversifié leurs opérations, mais il est très intéressant de noter qu'il y avait des entreprises qui ne se spécialisaient pas dans certains domaines, même lorsque l'économie globale était en hausse constante. Il est très intéressant de constater que même dans une situation de croissance économique globale, certaines entreprises ne se sont pas spécialisées dans certains secteurs. C'est également la première fois que les efforts des entreprises moyennes [5] pour développer de nouveaux produits et le moment de leur commercialisation sont soulignés, ce qui peut également être évalué positivement.

Senuma (1966)^r

Parallèlement, Senuma a également mené une enquête par questionnaire auprès des entreprises de taille moyenne et a reçu des réponses de 87 entreprises.⁷⁰ Selon l'enquête, même si les conditions étaient favorables en termes d'augmentation de la demande pendant la période de forte croissance économique [6], l'enquête a évalué la volonté d'innovation des dirigeants des entreprises de taille moyenne sur la base de leur originalité et de leur prévoyance, ainsi que [7] leur attitude positive à l'égard de la modernisation et de la rationalisation des machines et des équipements. Nakamura (H.) a également consacré un

⁶⁹ Yasutaka Sakai, ci-dessus. 47 entreprises ont répondu.

⁷⁰ Senuma (1966) "On the Actual Situation of Medium-sized Enterprises in Japan", Small and Medium Enterprise Finance Corporation Monthly Report, Vol. 13 No. 10, Small and Medium Enterprise Research Association.

chapitre à l'importance des dirigeants dans son ouvrage de 1964, mais celui-ci diffère de l'affirmation de Senuma sur la capacité des dirigeants, car il ne fait référence qu'à "un caractère ferme et des qualités éthiques qui surmontent diverses formes de résistance pour aller à l'encontre des coutumes et des conventions de l'industrie".

Watanabe, Yochika (1969)^{α μ}

La première description concrète des dirigeants de moyennes entreprises est donnée dans un court article de Watanabe, de 11 pages au total.⁷¹ Sur la base de la théorie de Cyert & March, Watanabe a mené une enquête auprès de neuf entreprises de taille moyenne et a constaté les points suivants[8]. [La créativité et la capacité conceptuelle des cadres supérieurs et leur volonté de commercialiser leurs idées sont les principaux moteurs de la croissance des entreprises moyennes ; les cadres supérieurs recueillent souvent activement des informations utiles pour des objectifs spécifiques et prennent eux-mêmes des décisions, ce qui est efficace mais aussi risqué en raison de l'intuition ; la direction a un caractère dogmatique et est une opération unipersonnelle. D'autre part, il a également souligné que dans l'avenir de l'innovation technologique et de l'internationalisation, "il sera difficile de s'appuyer uniquement sur les capacités du top management". Le fait qu'il ait prévu les limites des dirigeants de moyennes entreprises à une époque de croissance économique continue est de la plus haute importance, car il est également pertinent pour les moyennes entreprises d'aujourd'hui. Malheureusement, le rapport ne fournit pas de détails sur l'enquête, peut-être pour des raisons d'espace, et il n'est pas possible de déterminer à partir de quels exemples les actions des dirigeants susmentionnés ont été dérivées.

Association des dirigeants d'entreprise de Kyoto (1968)^γ

Ainsi, dans les années 1960, de nombreux chercheurs ont progressé dans la compréhension de la situation réelle des entreprises moyennes. Dans le même temps, des propriétaires de moyennes entreprises ont également tenté de rechercher les causes de leur propre développement, de mettre en lumière les problèmes actuels et de trouver des solutions pour les résoudre. Le comité de recherche sur les moyennes entreprises du Kyoto Keizai Doyukai en est un exemple.⁷² L'objectif de l'étude du comité est fondamentalement le même que

⁷¹ Watanabe, K. (1969), "The Actual Situation of the Growth of Medium-sized Enterprises", Nagoya Gakuin University Review, No. 20, Institute of Industrial Science, Nagoya Gakuin University.

⁷² Kyoto Keizai Doyukai (1968), Growth of medium-sized companies in Kyoto and its challenges, enquête par questionnaire auprès de 150 entreprises manufacturières dont le capital est compris entre 50 millions de yens et 1 milliard de yens et dont le siège se trouve à Kyoto et dans ses environs, 82 entreprises ont répondu.

celui de l'étude précédente, mais il est "quelque peu différent" en ce sens qu'il est limité à la région de Kyoto et que l'étude est menée du point de vue de la gestion d'entreprise. L'étude a conclu que les six points suivants peuvent représenter la situation réelle et les défis des entreprises de taille moyenne. Premièrement, [9] les entreprises dites de taille moyenne sont les plus adaptées aux diverses conditions de l'entreprise, à savoir les conditions techniques, commerciales et financières, ainsi que la capacité de gestion de l'entreprise[10]. [Les efforts indépendants de la direction pour adapter l'entreprise à un environnement changeant ne doivent pas être négligés. Par exemple, l'entreprise a ajouté de la valeur en combinant sa propre technologie avec d'autres technologies, ou en améliorant et en diversifiant ses produits grâce à une culture approfondie de sa propre technologie, ou en produisant en masse des produits spécifiques, ou en réalisant une production à haut dosage et à faible volume de manière efficace grâce à son échelle moyenne[11]. Même si la part de marché est élevée, il s'agit d'un domaine particulier dans lequel l'entreprise répond à une demande spécifique grâce à une technologie unique[12]. Même si elle est unique, elle n'est pas absolue et inégalée par d'autres entreprises, et le défi consiste à garantir l'avantage du premier arrivé, car elle finira par inviter d'autres entreprises à entrer sur le marché[13]. La sélection et la formation de successeurs compétents constituent un défi, que l'entreprise soit familiale ou non[14]. [Dans le cas improbable d'une faible rentabilité, il est nécessaire de changer d'activité sans s'en tenir au secteur ou à la technologie.

Cette enquête se distingue des autres études et ne se contente pas d'examiner les facteurs de croissance proactifs à un moment donné. Les idées qui ont émergé de l'expérience acquise en surmontant de nombreuses épreuves et tribulations en tant que dirigeant par le biais d'essais et d'erreurs sont incorporées dans le questionnaire, et les données obtenues à partir de l'enquête détaillent le processus d'analyse sereine des problèmes actuels et de réflexion sur la manière de les traiter. L'étude est stimulante en ce sens qu'elle tente d'adopter une vision plus large des choses, dans le temps et dans l'espace, que les recherches menées par les chercheurs dans les entreprises. Par exemple, l'étude ne se concentre pas uniquement sur les entreprises en croissance, ce que nous, chercheurs, avons tendance à faire, mais présente des arguments convaincants que seul un praticien pourrait facilement être autorisé à formuler, comme recommander de se détourner de cette activité lorsque les bénéfices ont chuté. En outre, les chercheurs ont tendance à résumer le champ d'action des entreprises moyennes en un mot - "niche" ou "étroit" - alors que les gestionnaires parlent de "spécialisation". En d'autres termes, si elle est spécialisée, la taille du marché peut être étroite, mais si la technologie est accumulée et appliquée, elle peut s'étendre à l'avenir. Si vous dites qu'il est étroit, c'est la fin de l'affaire, et l'étroitesse en soi n'est pas spéciale et ne soutient pas l'existence de l'entreprise.

2-3 La recherche dans les années 1970

Nakamura Sei (1970)⁷³

Nakamura (Sei) a mené une enquête par questionnaire et par entretien auprès d'environ 320 entreprises situées dans la préfecture d'Aichi et dont le capital se situe entre 50 millions de yens et 1 milliard de yens.⁷³ À partir de l'analyse globale, Nakamura (Sei) a déclaré que la définition des entreprises moyennes telle qu'elle est présentée par Nakamura (Sei) est principalement axée sur les anciennes entreprises à croissance rapide et sur les petites et moyennes entreprises, et que les caractéristiques de base des entreprises moyennes peuvent être résumées en termes de taille. En d'autres termes, la définition de Nakamura des entreprises moyennes est qu'il s'agit d'excellentes entreprises moyennes, alors qu'en réalité, les entreprises moyennes ne sont pas seulement en croissance rapide, mais aussi hétérogènes et diverses, avec un mélange d'excellentes entreprises moyennes qui sont actives depuis longtemps dans leur domaine et ont déjà augmenté leur part de marché, et d'entreprises moyennes faibles qui sont exposées à la concurrence des grandes entreprises.

Soixante-douze entreprises ont répondu au questionnaire de l'enquête menée par Nakamura (Précision), dont 40 étaient des entreprises indépendantes et 29 des entreprises affiliées à des sous-traitants. En raison de la forte croissance de l'industrie automobile et de sa grande influence dans la préfecture d'Aichi, l'étude a analysé que "dans le cas des entreprises affiliées à des sous-traitants, celles qui pouvaient résister à la contrainte de la production de masse, à l'amélioration de la qualité et aux demandes de réduction des prix des sociétés mères étaient en mesure de devenir des entreprises de taille moyenne grâce à l'investissement en capital"[15]. [Même dans le cas des entreprises indépendantes, le rythme de développement est plus lent, mais les entreprises qui sont attentives à l'amélioration technologique dans la tendance générale à l'expansion du marché parviennent à croître grâce à l'expansion des investissements en capital". Il est important de noter ici que, même si la croissance est due aux mêmes investissements en capital, la raison n'en est pas simplement l'expansion de la production, mais aussi la nécessité de faire face aux pénuries de main-d'œuvre et à l'augmentation des coûts salariaux. L'enquête a également conclu que, du moins d'après les résultats de l'enquête, la probabilité que les entreprises affiliées à la sous-traitance se séparent pour devenir des entreprises indépendantes est "rare", contrairement à l'optimisme de Nakamura (Shu), si l'on considère les relations de pouvoir basées sur le volume élevé d'affaires avec l'entreprise mère. Il a également souligné que, tant pour les sous-traitants que pour les entreprises indépendantes [16], la condition absolue pour pouvoir concurrencer

⁷³ Nakamura, Sei (1970), ci-dessus.

les grandes entreprises est que le marché soit d'une taille appropriée et que, sur cette base, ils développent une technologie propriétaire supérieure.

Nakamura (Sei) révisé ainsi la définition des entreprises moyennes de Nakamura (Shu) et adopte une vision plus large des entreprises moyennes, créant ainsi une image des entreprises moyennes plus conforme aux conditions réelles. L'étude du processus de développement, du potentiel futur et des limites des entreprises affiliées à la sous-traitance est particulièrement intéressante. En outre, alors que la discussion s'est concentrée jusqu'à présent sur les facteurs de croissance des PME vers les entreprises de taille moyenne, la perspective a été élargie pour inclure la concurrence avec les grandes entreprises, et le concept de taille appropriée a été introduit et expliqué pour la première fois en tant que chercheur dans la recherche sur les entreprises de taille moyenne. Indépendamment des mérites du contenu, il est considéré comme ayant eu une influence non négligeable sur les recherches ultérieures et est hautement recommandé.

Département de la recherche, Banque de crédit à long terme du Japon (1972) ^{α γ}

L'enquête par questionnaire menée par la Long-Term Credit Bank of Japan (LTCB) en 1971 était une enquête à grande échelle portant sur 208 entreprises répondantes, et le grand nombre d'observations a permis d'identifier des tendances générales qui ne pouvaient pas être saisies par des études de cas, et d'effectuer des analyses statistiques et empiriques des entreprises de taille moyenne. Le grand nombre d'observations a permis d'identifier des tendances générales qui n'avaient pas pu être saisies auparavant dans les études de cas et de mener une analyse statistique et empirique des entreprises de taille moyenne. Le rapport de la Banque Chang ⁽⁷⁴⁾ a d'abord souligné que les conditions objectives de l'existence des moyennes entreprises étaient les mêmes que celles de la vision précédente, à savoir que la croissance rapide de l'économie japonaise a favorisé une expansion rapide de la taille de l'économie et une structure industrielle plus sophistiquée, mais que, par ailleurs, chaque industrie qui s'est développée dans le cadre de ce processus avait ses propres facteurs spécifiques.

Le premier facteur a été l'innovation de matériaux tels que l'acier, l'aluminium, divers plastiques et fibres synthétiques. Les principaux acteurs de cette innovation étaient de grandes entreprises, mais elles ont été obligées de rechercher des économies d'échelle en raison des matériaux, qui garantissaient des prix bas et un approvisionnement stable, et les petites et moyennes entreprises ont commencé à se charger de la transformation des nouveaux

⁷⁴ Long-Term Credit Bank of Japan, Research Department (1972), "Changes in Industrial Structure and Growth Factors of Medium-Sized Firms", Long-Term Credit Bank Research Monthly Report, No. 129.

matériaux, certaines devenant des entreprises de taille moyenne. Le deuxième facteur a été la mise en place d'un système de production de masse à grande échelle pour les biens de consommation durables. La production de masse, qui dépassait de loin les valeurs et les volumes de production conventionnels, nécessitait le développement de petits et moyens fournisseurs de composants en fabricants de composants spécialisés, ainsi qu'une amélioration de la précision des composants, de leur interchangeabilité, de la fiabilité des livraisons et de la réduction des coûts, de même que la production à grande échelle de ces produits par le biais d'investissements à grande échelle. Seules les entreprises qui ont continué à accumuler la force nécessaire pour répondre à ces exigences sont devenues des entreprises de taille moyenne. En outre, ces fabricants de composants spécialisés n'ont pas pu utiliser pleinement leurs capacités de production pour dépendre uniquement d'un fabricant particulier et ont commencé à traiter avec plusieurs fabricants. Troisièmement, cette expansion de l'investissement en capital a permis aux fabricants de biens d'équipement tels que les machines-outils de devenir des entreprises de taille moyenne. Quatrièmement, les petites et moyennes entreprises qui ont rapidement accumulé des capacités technologiques ont été reconnues par les fabricants étrangers et se sont transformées en moyennes entreprises en augmentant le volume de leurs transactions.

Dix facteurs ont été identifiés à partir des résultats de l'enquête par questionnaire comme étant les principaux facteurs de croissance des entreprises moyennes, qui peuvent être divisés en quatre grandes catégories d'importance [17]. [17] des systèmes uniques de recherche et de développement, [18] (pour les biens de consommation) un développement axé sur les besoins et une production à haut dosage et à faible volume, [19] le passage de la spécialisation à la diversification et, comme base de ces facteurs, [20] l'esprit d'entreprise de la direction. Pour renforcer ces facteurs, des études de cas portant sur 15 entreprises ont été menées en détail et classées en six catégories : entreprises à forte intensité de R&D, à forte intensité de développement de la conception, à développement multi-industriel, multi-produits, à production à faible volume et à composition élevée, à développement international et organisatrices de systèmes. Chacune de ces catégories a été définie comme ayant une capacité de recherche et de développement, une capacité de développement de la conception, une capacité d'exploration de nouveaux domaines, une capacité de technologie de fabrication, une capacité de production et de commercialisation, et une capacité de développer de nouveaux produits en utilisant des technologies nationales et étrangères. En particulier, les types recherche et développement, développement de la conception et organisateur de systèmes ont été décrits comme ayant "un niveau élevé de capacité professionnelle avec un esprit d'entreprise parmi les dirigeants eux-mêmes, et sont actifs dans le développement de nouveaux produits en rassemblant des personnes talentueuses et créatives", tandis que le type

développement multi-industriel a été décrit comme s'étant "éloigné de la sous-traitance, mais est toujours actif dans les industries de l'automobile, de la radio et de la télévision, ainsi que dans d'autres secteurs de l'industrie de la machinerie". Le type de développement multi-industriel "s'est éloigné de la sous-traitance, mais entretient toujours des relations verticales avec de grandes entreprises dans divers secteurs de l'industrie des machines, y compris l'automobile, la radio et la télévision". Elle souligne que "l'entrée dans de nouveaux domaines se fait lorsqu'il y a un écart technologique entre l'entreprise et ses utilisateurs ou entre celle-ci et ses concurrents" (souligné dans l'original). Elle a déclaré que son entrée dans de nouveaux domaines est rendue possible par la technologie et les ressources humaines accumulées grâce au développement et à la production de ses principaux produits, et qu'elle est possible en s'éloignant de la conscience des parts de marché, en différenciant substantiellement ses produits et en choisissant d'accepter des commandes, ce qui permet également de sécuriser les marges bénéficiaires.

Ainsi, l'étude de la Banque longue a le mérite d'analyser les conditions objectives de la croissance des entreprises moyennes de manière plus approfondie que les études précédentes et de classer les entreprises étudiées par caractéristiques pour la première fois de manière détaillée. En particulier, 50 ans après la classification, il est clair quelles entreprises présentant quelles caractéristiques ont survécu et quelles entreprises impliquées dans quels produits ont disparu, et il est probable que cela produise des résultats intéressants dans le cadre de recherches ultérieures.⁷⁵

Shimizu Ryu-Yin (1972)⁷ (1974)⁷

Shimizu (Ryu) a participé à l'enquête susmentionnée de la banque Chouin et a tenté d'explorer plus concrètement les facteurs proactifs de la croissance des entreprises de taille moyenne à partir des données.⁷⁶ L'objectif réel de Shimizu (Ryu) était de "créer un modèle d'évaluation de la capacité de gestion basé sur une nouvelle théorie de la croissance des entreprises", car il considérait que les indicateurs financiers, qui ont traditionnellement été mis en avant, sont facilement influencés par les changements dans l'environnement et qu'il est nécessaire de comprendre les facteurs qualitatifs sous-jacents aux indicateurs financiers afin d'évaluer la capacité de gestion de l'entreprise. C'est pourquoi les facteurs objectifs de la croissance sont décrits en premier, ce qui recoupe à bien des égards le rapport de la Long

⁷⁵ Sur les 15 entreprises répertoriées comme études de cas, quatre existent toujours en tant que PME, deux en tant que moyennes entreprises et trois en tant que grandes entreprises.

⁷⁶ Shimizu, Tatsuyuki (1972), "Management Power Evaluation Model and Analysis of Growth Factors of Medium-sized Firms", Mita Journal of Commerce, Vol. 15, No. 2.

Bank. Ce dernier soulignait toutefois que tous les facteurs objectifs ne conduisaient pas les petites et moyennes entreprises à devenir des entreprises moyennes et que "les entreprises moyennes dans lesquelles ces facteurs pouvaient fonctionner étaient celles qui disposaient soit de capacités technologiques élevées, soit de la capacité de répondre rapidement aux changements du marché, soit d'au moins l'une de ces conditions".

Ensuite, Shimizu (Ryu) a défini le développement de nouveaux produits comme la question la plus importante pour la croissance des entreprises de taille moyenne. La raison en est que les nouveaux produits sont le point de contact entre l'entreprise, qui tente inconsciemment de se rigidifier, et le marché, qui est en constante évolution. La rigidification des entreprises progresse lorsque le top management, en particulier le CEO, perd sa flexibilité de pensée, se met sur la défensive et se spécialise dans les produits stables, et lorsque l'absence d'échec est fortement valorisée au sein de l'entreprise. Les résultats de l'enquête par questionnaire montrent que, par rapport aux entreprises moyennes qui ne connaissent pas de croissance régulière[21], les entreprises moyennes qui connaissent une croissance régulière recherchent davantage la croissance que la stabilité en tant que politique de gestion et mettent davantage l'accent sur le développement de nouveaux produits[22], les nouveaux produits ne sont pas totalement innovants d'un point de vue technique ou d'ingénierie, mais plutôt de nouvelles combinaisons de technologies actuelles[23], et il existe de nombreux nouveaux produits innovants dans le sens où ils ne sont pas innovants dans le sens où ils sont de nouveaux produits, mais de nouvelles combinaisons de technologies actuelles[23]. [Il a été constaté que les meilleures performances ne sont pas obtenues dans le cadre d'une concurrence avec de grandes entreprises, voire d'une absence de concurrence, mais dans le cadre d'une relation d'interdépendance.

Deux ans plus tard, Shimizu (Ryu) a mené une étude conjointe avec la Banque japonaise de développement dans le but de comparer les entreprises de taille moyenne avec les grandes entreprises⁷⁷. Partant de l'hypothèse que les quatre principaux facteurs de croissance pour le maintien et le développement des entreprises sont la direction générale, les produits, l'organisation et l'infrastructure de gestion, une enquête par questionnaire a été menée auprès des grandes, moyennes et moyennes entreprises, avec un total de 86 questions. Nous avons reçu des réponses de 702 entreprises, ce qui est plus que lors de l'enquête précédente sur les banques longues, dont les données de 690 réponses valides ont été analysées dans leur ensemble.⁷⁸ Les hypothèses suivantes ont été formulées à l'égard des entreprises de taille

⁷⁷ Shimizu, Ryuin (1974), "Comparative Analysis of Growth Factors of Large, Medium and Medium Enterprises in Japan", *Mita Journal of Commerce*, Vol. 17, No. 5.

⁷⁸ Shimizu (Ryu) a défini les grandes entreprises comme des entreprises cotées en bourse et des entreprises non cotées en bourse dont le capital est supérieur à 1 milliard JPY, les

moyenne, sur la base d'une liste des principaux facteurs influençant la croissance et la rentabilité. [24] Il est essentiel de mettre en place leur propre réseau de vente national et [25] de prendre en charge d'une seule main la production sous contrat des grandes entreprises. Afin de réduire les coûts de distribution, l'entreprise doit envisager ses propres ventes directes ou le recours à des filiales de vente[26]. Des produits de haute qualité et d'une grande originalité technologique sont nécessaires[27]. [Comme elles sont en phase de croissance rapide, elles doivent s'assurer des volumes de production suffisants et les investissements en capital sont agressifs. Un problème commun aux entreprises moyennes à croissance rapide est [28] le système de développement des capacités des cadres intermédiaires[29]. [Les cadres supérieurs ont une vue directe sur l'ensemble de l'entreprise et leur leadership peut conduire directement l'entreprise, et ce que l'on appelle le visage du PDG peut également être utilisé en termes de ventes. En outre, l'impact sur les performances diffère entre les grandes et les moyennes entreprises, la direction générale étant un facteur majeur de croissance et de rentabilité dans les grandes entreprises, et les produits étant un facteur majeur dans les moyennes entreprises. La raison en est que les entreprises de taille moyenne n'ont pas besoin d'une forte capacité de décision et de leadership de la part de la direction, car leurs organisations ne sont pas si grandes et les changements d'orientation de la direction sont relativement faciles à mettre en œuvre.

Le dernier point est quelque peu déconcertant. Il est vrai que les entreprises de taille moyenne ont des organisations plus petites et des processus et des normes de valeur moins bien établis que les grandes entreprises, ce qui peut faciliter le changement de direction, mais c'est à la direction générale qu'il incombe de trouver cette direction, et l'importance de cet aspect n'est pas mentionnée. En outre, les catégories de cadres supérieurs utilisées dans l'enquête étaient principalement des variables démographiques, telles que l'âge du président, son poste, l'âge moyen des membres du conseil d'administration et les antécédents familiaux, et les catégories de produits étaient des variables ironiques, telles que la proportion de nouveaux produits, la nature des principaux produits, la proportion de nouveaux équipements et les stratégies de promotion des ventes, qui n'étaient pas considérées comme importantes pour la capacité de prise de décision des cadres supérieurs, leur leadership et leur capacité d'adaptation à l'environnement. Il est douteux qu'elles représentent directement et

entreprises moyennes comme des entreprises cotées en bourse et des entreprises non cotées en bourse dont le capital est compris entre 300 millions et 1 milliard JPY, et les entreprises moyennes comme des entreprises non cotées en bourse dont le capital est inférieur à 300 millions JPY. Le nombre d'entreprises ayant répondu était respectivement de 246, 213 et 231. Bien qu'elles ne soient pas directement liées à la définition des moyennes entreprises dans notre étude, les moyennes entreprises et les entreprises de taille moyenne entrent effectivement dans cette catégorie.

qualitativement la capacité de prise de décision de la direction générale, le leadership et les caractéristiques de différenciation des produits.

La série d'études de Shimizu (Ryu) a eu un impact significatif sur les recherches ultérieures en ce sens qu'elle a clarifié la situation réelle des entreprises de taille moyenne et leurs différences par rapport aux grandes entreprises, qui n'avaient pas été pleinement appréhendées par les études de cas précédentes et les enquêtes par questionnaire à petite échelle, et en ce sens qu'il s'agissait de la première étude sur les entreprises de taille moyenne à clarifier la relation entre les facteurs qualitatifs et les données financières obtenues à partir de questionnaires. Cela a eu un impact significatif sur les recherches ultérieures. En outre, il convient de noter qu'il a tenté de formuler une nouvelle théorie de la croissance des entreprises à partir de recherches sur les entreprises de taille moyenne. Il est toutefois important de noter qu'à ce stade, l'accent était encore mis sur la construction d'hypothèses et non sur l'intention de tester quoi que ce soit sur le plan statistique pour consolider la théorie. Ce n'est que dix ans plus tard, dans ses écrits, qu'il est parvenu à certaines conclusions.

Association des dirigeants d'entreprise de Kyoto (1978)^α

Dix ans après la dernière enquête (1968), la Kyoto Association of Corporate Executives a saisi l'occasion pour mener une nouvelle enquête⁷⁹ afin de comprendre comment les moyennes entreprises de Kyoto s'étaient développées au cours de cette période. Cependant, l'enquête n'a pas atteint l'objectif visé, car les questionnaires n'ont pas été recueillis comme prévu. Par conséquent, dans le but d'extraire et d'analyser clairement la philosophie et les principes des moyennes entreprises, une enquête par interview a été menée auprès de 11 présidents et les résultats ont été publiés dans le cadre du 30e anniversaire de l'association.⁸⁰ Elle peut être résumée comme suit. [Les entreprises moyennes spécialisées ont un avantage sur les grandes entreprises en raison de leur investissement concentré en ressources humaines. En outre, [31] en s'associant à de grandes entreprises, elles sont mieux à même de mener des recherches fondamentales sur les matériaux et de recueillir des informations. Toutefois, si les entreprises moyennes manquent de compétences, leur position d'égalité ne peut être protégée[32]. [La direction met l'accent sur la recherche fondamentale en pensant au produit dans dix ans. Il est faux de croire qu'elle est coûteuse et risquée ; c'est l'étape de la production de masse qui est coûteuse, et si l'on persévère dans la recherche fondamentale et qu'on la poursuit pendant dix ans, quelque chose en sortira, et les avantages d'une plus grande liberté et d'une plus grande conversion sont plus importants que les risques[33]. Afin d'éliminer le

⁷⁹ Kyoto Keizai Doyukai (1977), Rapport intérimaire du groupe de recherche sur les moyennes entreprises.

⁸⁰ Kyoto Keizai Doyukai (1978), Entrepreneurship in Medium-sized Enterprises.

hobbyisme des chercheurs, le président lui-même, en tant que directeur général de la division des ventes, sélectionne les informations provenant des antennes des ventes et les distribue aux membres du développement et de l'usine, et les décisions relatives au développement des produits sont prises conjointement par les directeurs en charge du développement et des ventes[34]. Les points clés du développement de nouveaux produits sont la rapidité du développement, un timing parfait et un prix raisonnable pour le client[35]. Il est nécessaire de faire preuve de perspicacité pour déterminer le bon moment[36]. Le commerce dans trois secteurs ou plus, dans le cadre de la technologie existante, accroît la complexité de la gestion, mais minimise l'impact des cycles d'expansion et de ralentissement et donne accès à une grande variété d'informations[37]. La diversification est un moyen solide de garantir l'indépendance de la gestion[38]. La sortie d'une entreprise repose également sur la définition d'objectifs souples[39]. [Il faut un système qui permette aux employés de se sentir concernés par leur travail.

Le rapport précise que "cela ne donne pas une image complète de ce que nous poursuivons. Nos recherches sur les entreprises moyennes ne sont pas terminées", mais aucune autre étude sur les entreprises moyennes n'a été publiée par l'association depuis lors, et le groupe de recherche qui était impliqué n'existe plus. Cela s'explique probablement par le fait qu'ils pensaient être parvenus à une conclusion sur la croissance des entreprises moyennes grâce à une série d'études. Une raison plus décisive est que les entreprises qui ont fait l'objet de recherches ont déjà dépassé le stade de moyennes entreprises et sont désormais actives en tant que grandes entreprises, de sorte que la poursuite de la "recherche sur les moyennes entreprises" n'a plus la même importance. Ceci est corroboré par le fait que l'idée de la taille appropriée des entreprises moyennes a été mentionnée en premier lieu lors de l'enquête précédente, mais n'a pas été mentionnée cette fois-ci.

Les études menées par les associations de gestion sont exprimées avec les propres mots des gestionnaires. Elles sont difficiles à expliquer logiquement par les chercheurs et difficiles à vérifier scientifiquement car elles ne peuvent pas être exprimées numériquement. Elles sont suffisamment convaincantes pour les managers et constituent, en quelque sorte, une sorte de langage commun pour les managers. Par exemple, quel est le moment idéal pour le développement d'un produit ? On peut dire que c'est le moment où l'acheteur reconnaît la fonctionnalité du produit pour résoudre ses propres problèmes et où le désir et la somme d'argent pour obtenir le produit ou le service du vendeur à n'importe quel prix atteignent leur apogée. Si les deux parties, le vendeur et l'acheteur, peuvent comprendre ce phénomène, il ne peut être observé objectivement par un tiers. Il n'est donc pas pris en compte par le chercheur. Notre étude se concentrera en particulier sur des idées qui n'ont pas fait l'objet d'une grande attention, telles que "l'égalité des chances (avec les grandes entreprises)" et "le degré de

liberté (dans la gestion)".

2-4 La recherche dans les années 1980

Nizo Nagahiro (1983)*^α

Changhiro a mené une enquête approfondie auprès de sept entreprises de taille moyenne afin de déterminer les facteurs de croissance des entreprises de taille moyenne qui se concentrent sur le développement technologique.⁸¹ Les résultats ont été résumés dans les quatre facteurs suivants de croissance des entreprises de taille moyenne. Il s'agit de [40] la prise de décision au niveau de la direction, [41] le développement du marché en fonction de la taille de l'entreprise, [42] la mise en place d'un système technologique de base sur une longue période et [43] la recherche d'une gestion équilibrée et diversifiée en tant que fabricant spécialisé dans les produits d'application des technologies de base. En particulier, [44] en ce qui concerne le développement de nouveaux produits, "nous développerons des produits adaptés aux besoins des utilisateurs en combinant les technologies de base stables dont nous disposons actuellement". Il souligne également que la stratégie de base devrait consister à se concentrer sur le développement de produits destinés aux petits et moyens succès plutôt qu'aux grands succès, et à développer fréquemment ces produits l'un après l'autre et à les mettre sur le marché, en accumulant des profits modestes. Ce faisant, il est important de noter les points suivants : ne pas viser des produits à bas prix ; éliminer toute idée ; s'arrêter si l'on ne semble pas en mesure de gagner des parts de marché ; viser juste mais pas trop tôt ; et éviter les nouvelles activités où il peut être difficile d'établir un réseau de vente.

Contrairement à d'autres chercheurs authentiques, Nagahiro est un chercheur qui a été invité à l'Université Denki de Tokyo après avoir été diplômé de la Faculté d'ingénierie et avoir travaillé comme ingénieur en matériel agricole et en moteurs pour trois grands fabricants. Il observe les entreprises de taille moyenne du point de vue d'un ingénieur et résume ses opinions en toute franchise. Sur la base de son expérience de travail dans de grandes entreprises pendant de nombreuses années et de l'enquête qu'il a menée auprès de sept entreprises, il formule un large éventail de recommandations pratiques qui, selon lui, sont tout à fait pertinentes.

Hideki Yoshihara (1984)*^β

Yoshihara s'est concentré sur les entreprises de taille moyenne qui se sont développées à l'étranger dans les années 1980 et a étudié leurs facteurs de réussite du point de vue de la

⁸¹ Nagahiro, N. (1983), Management Strategies of Technology Development Enterprises - Requirements for the Growth of Medium-sized Enterprises, Nikkan Kogyo Shimbun Ltd.

spécificité des ressources de gestion de l'entreprise.⁸² La définition de Yoshihara des entreprises de taille moyenne suit celle de Nakamura (H.), et le "succès" est ici défini comme financier, tel que la croissance des ventes et l'augmentation de la rentabilité. À partir des études de cas de six entreprises, il a conclu que le facteur le plus important était qu'elles disposaient d'avantages en termes de produits et de technologie de production par rapport aux entreprises du pays de destination, et que ces avantages provenaient de la gestion nationale. L'étude a conclu qu'une gestion nationale réussie est une condition préalable au succès, car ces avantages sont accumulés grâce à la gestion nationale. En d'autres termes, ils ont souligné que les bas salaires, les politiques préférentielles du gouvernement local et les faibles coûts d'approvisionnement ne peuvent être que des facteurs de soutien, mais pas des facteurs de réussite.

Seule la partie concernée peut utiliser pleinement ces ressources de gestion de la technologie des produits et de la production, et le deuxième facteur de réussite consiste à placer la filiale locale sous son contrôle. En outre, le troisième facteur de réussite est que les dirigeants eux-mêmes acquièrent activement un savoir-faire, tel que l'acquisition de la langue locale, la collecte d'informations locales, le choix du moment de l'expansion à l'étranger et la capacité à gérer les personnes locales, au lieu de laisser cette tâche à d'autres.

Appliquées sans restriction à l'expansion à l'étranger, les conclusions de Yoshihara fournissent de nombreux éléments de réflexion pour notre propre recherche. Pour les entreprises de taille moyenne qui ont l'intention de pénétrer de nouveaux marchés et de nouveaux domaines de produits, il est important que [45] leurs produits existants et leurs technologies de production soient supérieurs à ceux de leurs concurrents, [46] qu'elles utilisent les technologies qu'elles ont accumulées au fil des ans et [47] que la direction recueille toujours activement des informations et améliore ses propres capacités. Il est important d'améliorer leurs propres capacités à déterminer l'orientation et le calendrier.

Shimizu Ryu-Yuan (1986) *^γ

Dans les années 1970, Shimizu (Ryu) s'est attaché à construire une hypothèse plutôt qu'à tirer des conclusions sur la croissance des entreprises, et a mené deux enquêtes par questionnaire auprès d'entreprises de taille moyenne. Dix ans plus tard, il a mené une nouvelle enquête pour vérifier son hypothèse et a tiré certaines conclusions dans *The Growth of Medium-sized and Small Enterprises (La croissance des petites et moyennes entreprises)*⁸³.

⁸² Yoshihara, H. (1984), "Overseas Expansion of Medium-sized Enterprises : A Look at the Successful Examples of Six Companies", Toyo Keizai Inc.

⁸³ Shimizu, Ryuun (1986), *La croissance des moyennes et petites entreprises*, Chikura Shobo.

Dans les deux enquêtes précédentes, la question la plus importante pour la croissance des entreprises moyennes était le développement de nouveaux produits, mais cette fois-ci, la discussion s'est concentrée sur la nouvelle combinaison d'informations par la direction dans le développement de ces nouveaux produits. L'étude a également révélé que les trois facteurs suivants étaient considérés comme importants pour le développement de nouveaux produits : avoir un marché différent de celui des grandes entreprises ; être capable de rivaliser avec les grandes entreprises grâce à leur propre technologie et à leur réseau de vente, même lorsqu'elles sont en concurrence avec elles ; avoir un marché stable et unique avec de grandes entreprises en tant qu'utilisateurs et être interdépendantes ; et développer de nouveaux produits en changeant les spécifications pour répondre aux besoins du marché. Les conditions d'existence des entreprises moyennes sont les suivantes : cultiver constamment un marché étroit en modifiant les spécifications pour répondre aux besoins du marché, améliorer activement la technologie de fabrication et développer de nouveaux marchés.

C'est pourquoi Shimizu (Ryu) a de nouveau mené une enquête par questionnaire auprès d'entreprises de taille moyenne et une enquête par entretien auprès de leurs présidents afin d'étudier la relation entre les performances et les résultats. Il en est ressorti les points suivants comme facteurs de croissance pour les entreprises de taille moyenne. [Plus une entreprise fait du développement technologique original et de la recherche et développement, plus elle est performante. Toutefois, ils sont orientés vers la recherche sur la commercialisation[49]. [Le développement technologique est davantage axé sur le développement de la technologie de fabrication que sur le développement de la technologie des produits, dans le but de réduire les coûts par rapport aux autres entreprises et d'essayer d'empêcher l'entrée sur le marché. Toutefois, les entreprises qui se concentrent davantage sur le développement de nouveaux produits obtiennent de meilleurs résultats que celles qui se concentrent sur la réduction des coûts de fabrication[50]. Elles ciblent principalement des marchés nationaux étroits [50].

Ils ont conclu qu'en tant que facteurs organisationnels les soutenant, [51] la direction recueille et combine des informations, [52] maintient et parfois rompt l'équilibre entre l'esprit managérial et l'esprit d'entreprise, [53] et encourage les employés à changer d'état d'esprit.

2-5 La recherche depuis les années 1990

Hiroiyuki Yoshida (1992)^α

Yoshida a mené une étude de cas sur six entreprises de taille moyenne et a observé le processus de redéfinition des activités de chacune d'entre elles⁸⁴ . Chaque entreprise [54]

⁸⁴ Yoshida, Hiroiyuki (1992), "Business Definition and Integration of Marketing Functions : Marketing Behaviour of Six Medium-sized Companies", Osaka University of Commerce Review, No. 92. Il convient de noter que deux des six entreprises ne comptaient pas plus de

visait à systématiser, à multifonctionnaliser et à ajouter de la valeur à ses produits sur la base des technologies de base accumulées au fil des ans, en complétant les technologies périphériques au cours du processus. Une telle expansion technologique conduit à une nouvelle relation produit-marché, et l'on dit que l'entreprise elle-même est redéfinie au moment où l'expansion du produit commence à s'écarter du marché existant et où cela est reconnu. En d'autres termes, l'émergence d'un nouveau marché apporte des opportunités et des menaces, et le risque d'étendre les activités dans l'obscurité augmente, de sorte que "que nous le voulions ou non, nous sommes obligés de nous développer et de répondre dans un nouveau marché qui est complètement différent du marché existant", [55] et il est nécessaire de restructurer et de reconfirmer la définition de l'entreprise qui devrait guider l'action, a-t-il noté. En outre, il a déclaré que les entreprises doivent réagir rapidement lors de la redéfinition et [56] "continuer à rechercher des formes d'organisation qui évitent la rigidité organisationnelle".

L'objectif de l'étude était d'identifier l'intégration de la définition de l'entreprise et des différentes fonctions de marketing. Il a été constaté que les entreprises sont redéfinies et que la production spécifique, les canaux de vente, les structures de prix et les régimes de publicité sont revus, selon que la gamme de produits est élargie et que la relation produit-marché reste existante ou est nouvelle. Il a également été constaté qu'une réforme organisationnelle est toujours nécessaire à la suite de ce réexamen, de sorte que des formes d'organisation flexibles sont toujours requises, mais malheureusement aucune analyse détaillée n'a été réalisée à ce sujet. Alors que l'étude de Kyoto Keizai Doyukai a identifié la transformation des entreprises dont les bénéfices diminuent comme un facteur de croissance des entreprises moyennes, Yoshida a souligné les dangers d'une diffusion à sens unique des produits et a affirmé la nécessité d'une redéfinition des entreprises. L'importance de cette étude est considérable.

Seiichi Otaki (1996) ^{α μ}

Se fondant sur une vision basée sur les ressources, Otaki examine comment la capacité d'innovation des entreprises de taille moyenne est (re)construite et étendue⁸⁵. Une brève étude de cas portant sur quatre entreprises a permis de dégager les caractéristiques suivantes.

Le point de départ de la construction de nouveaux systèmes d'entreprise⁸⁶ dans les

100 employés, de sorte qu'il est fait référence ici au cas de quatre entreprises.

⁸⁵ Otaki, Seiichi (1996), "Reconstructing the Organisational Capabilities of Japanese Firms : On the Ability of Medium-sized Firms to Build Business Systems", Journal of Business Administration, Vol. 66, Japan Society for Business Administration.

⁸⁶ Otaki définit un système d'entreprise comme "les ressources de gestion nécessaires pour créer de la valeur, les mécanismes d'organisation de ces ressources ou la chaîne d'activités nécessaires pour fournir aux clients des produits ou des services qui répondent aux attentes

entreprises de taille moyenne est une [57] orientation stratégique qui identifie les bases de la formation d'avantages concurrentiels et de compétences de base, [58] et par la réinterprétation des systèmes d'entreprise construits, une expansion de la portée de l'entreprise et une redéfinition du domaine au-delà de l'intégration et de l'ajustement de la chaîne de valeur sont nécessaires. Ce processus est en cours. Dans le cadre de ce processus, la reconnaissance de l'importance de l'infrastructure d'information et de communication, qui joue un rôle clé pour répondre rapidement à l'évolution des besoins des consommateurs et gérer les produits, est considérée comme une nécessité. En d'autres termes, le processus de restructuration du système commercial de chaque entreprise est un processus d'apprentissage organisationnel, et le modèle d'apprentissage est le suivant : orientation stratégique → formation de nouvelles capacités grâce à des investissements antérieurs et continus → acquisition de capacités différenciées grâce à des avantages antérieurs → avantage concurrentiel durable → restructuration du système commercial → orientation stratégique.

L'informatisation rapide de la société accroît l'étendue et la rapidité des changements dans les besoins des consommateurs, de sorte que les entreprises doivent être capables d'innover constamment pour s'adapter à ces changements, ou les anticiper et les devancer, et la fréquence des révisions des activités des entreprises augmente également. Les quatre entreprises utilisées dans l'étude de cas d'Otaki s'occupent de produits et de services destinés à un nombre relativement important de consommateurs finaux non spécifiés, de sorte que le changement est susceptible d'être particulièrement intense. Les considérations sur l'apprentissage organisationnel obtenues ici pourraient éventuellement être étendues pour expliquer le comportement des entreprises moyennes dans d'autres secteurs.

Tatsuo Kanehara (1996)*^β

Dans les années 1990, Kimwon⁸⁷ a mené une recherche sérieuse sur les moyennes entreprises. Kimbara a analysé le processus de renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises du point de vue d'une approche basée sur les compétences, en partant du principe que "pour que les entreprises survivent et continuent à se développer, les ressources de gestion qu'elles possèdent doivent être considérées de manière plus large et plus dynamique que les facteurs de production physiques⁸⁸". Trois séries d'enquêtes par questionnaire⁸⁹ (385 entreprises au total ont répondu) et une enquête approfondie (5

du marché".

⁸⁷ Kanehara, Tatsuo (1996), *Analysis of Technology Development in Growing Enterprises : Capacity Building in Medium and Small Enterprises*, Bunshindo.

⁸⁸ supra, p.13.

⁸⁹ Parmi les trois enquêtes, celle menée en 1993 (1993) est appelée enquête 2, et les données de cette enquête sont les principales utilisées. En voici un aperçu. L'enquête a ciblé

entreprises) ont été menées. Lors des trois enquêtes⁹⁰ (385 répondants au total) et d'une enquête approfondie (5 entreprises), les organisations de recherche et de développement des petites et moyennes entreprises ont été classées en trois catégories sur la base de leur propriété du développement technologique : sous-traitance, collaboration et indépendance, et de la manière dont elles forment leurs compétences de base.

Les entreprises qui adoptent un modèle de sous-traitance manquent de connaissances théoriques et reçoivent donc des conseils directs de l'entrepreneur principal, principalement pour développer leur capacité à améliorer leur productivité. En conséquence, les risques de développement sont moindres, tandis que la capacité à développer leurs propres produits et leur propre vision est limitée. Les entreprises qui adoptent un modèle de collaboration peuvent compenser leur propre manque de ressources et de capacités de gestion en travaillant avec des partenaires sur un pied d'égalité, et peuvent augmenter la probabilité de parvenir à un développement et la vitesse de celui-ci par rapport à un développement en solitaire. Toutefois, les conditions préalables sont que les objectifs de développement correspondent à ceux du partenaire, qu'ils aient des capacités complémentaires et une relation de confiance.⁹¹ Le coût de la négociation avec un partenaire est naturellement plus élevé. Les entreprises qui adoptent un modèle indépendant mènent littéralement leur R&D de manière indépendante, sous l'impulsion et la direction de la direction. La direction est souvent choisie sur la base de principes entrepreneuriaux, d'objectifs et de jugements intuitifs⁹², ce qui la rend plus risquée.

Les résultats d'une série d'études ont montré que dans toutes les entreprises, à l'exception des sous-traitants comptant moins de 300 employés, "le ratio de nouveaux produits n'est plus nécessairement efficace pour les taux de croissance des ventes, car il est influencé par le calendrier d'introduction des nouveaux produits, la gamme de produits, les conditions du marché, etc. Ils en ont conclu que "pour que les nouveaux produits aient un effet efficace sur les performances de l'entreprise, il est nécessaire non seulement d'augmenter le ratio de nouveaux produits, mais aussi de développer de nouveaux produits sur la base de la formation

les entreprises de Chugoku et de Shikoku (336 entreprises) employant moins de 1 000 personnes. 129 entreprises manufacturières ont répondu à l'enquête. Le taux de réponse est de 38,4 %. La taille moyenne des entreprises répondantes était de 300 millions de yens de capital et 264,9 employés. 39 entreprises de 99 employés ou moins, 30,2% ; 50 entreprises de 100 à 299 employés, 38,8% ; et 40 entreprises de 300 à 999 employés, 31,0%. Ainsi, 69,0% des entreprises ont 299 employés ou moins. Extrait de la page 22 ci-dessus.

⁹⁰ Les 129 entreprises ayant répondu à l'enquête 2 se répartissent comme suit : 32 sous-traitantes, 6 conjointes et 91 indépendantes. Le nombre moyen d'employés était respectivement de 259,5, 330,0 et 267,7. Extrait de la page 108 ci-dessus.

⁹¹ supra, p.163.

⁹² supra, p.164.

decompétences de base et de construire un espace concurrentiel⁹³ ". Il a également montré que même les entreprises qui menaient des activités de recherche et de développement en sous-traitance [60] passeront à un modèle indépendant si la direction a le désir de se développer et de penser librement [61], et si elle a la capacité initiale de produire des machines de production en interne.

L'étude de Kanehara est importante dans la mesure où elle considère la formation des compétences de base comme la source du développement de nouveaux produits et clarifie le processus de formation des compétences dans les organisations de R&D des petites et moyennes entreprises, ce qui n'avait pas encore fait l'objet d'une recherche. En particulier, la classification des organisations de R&D sur la base de leurs relations de pouvoir avec les entreprises partenaires est très suggestive pour l'analyse de cette publication.

Toru Takai (1998) ^{α μ}

L'étude analysant les moyennes entreprises sur la base de l'approche par les capacités est, outre celle de Kanehara, celle de Takai⁹⁴ . Il souligne que "les entreprises fortes déclinent parce qu'elles ne reconnaissent pas que leurs forces sont en train de se désaligner de leur environnement" et déclare que " les théories existantes avaient tendance à mettre l'accent sur les particularités de leurs ressources de gestion et manquaient du concept de relier les ressources de gestion à l'environnement externe et de la discussion sur la transformation continue de ces ressources ". Et sur la base d'entretiens avec deux entreprises de taille moyenne, leur "capacité à transformer leurs compétences de base est appelée capacité dynamique", et il y a [62] un dialogue continu avec les clients pour anticiper leurs exigences et développer constamment des produits d'un rang supérieur , [63] l'expansion de leur cadre de sensibilisation à l'environnement et l'examen de leurs stratégies méthodes et ressources, [64] estimant qu'il est important de créer constamment et délibérément des tensions au sein de l'organisation.

Eiji Ogawa, Fumiko Hironaka, Hiroyuki Kumeno, Motonari Yamada (2004). ^α

L'étude d'Ogawa et al. est pratiquement la seule étude complète et à grande échelle sur les entreprises de taille moyenne dans les années 2000. Chacun d'entre eux analyse les résultats d'une enquête par questionnaire menée par l'Institut de recherche sur le commerce et l'industrie auprès de 8 704 PME non statutaires, à l'exclusion de certaines sociétés cotées en

⁹³ supra, p.169.

⁹⁴ Takai, Toru (1998), "Building Competitive Advantage through Resource Base : Dynamic Capability of Excellent Medium-sized Firms", J.F.Oberlin University Industrial Research Institute Annual Report, No. 15/16 combined.

bourse, sur la base des résultats de 914 entreprises répondantes.⁹⁵ Experts en recherche sur les PME, ils considèrent les entreprises de taille moyenne comme un groupe d'entreprises quelque peu négatif, car elles ont un caractère intermédiaire entre les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises, et que "la survie des entreprises de taille moyenne passe par la rupture de l'habitude (négative)" et que "des vulnérabilités par rapport aux grandes entreprises ont été observées dans certains cas".⁹⁶ Hironaka affirme que les entreprises moyennes qui se sont développées quantitativement à partir de PME ne réussiront pas si elles continuent à vouloir se développer quantitativement, et qu'elles devraient viser une existence hybride combinant les avantages des grandes et des petites entreprises, nécessitant un marché adapté à leur taille et une structure organisationnelle qui est l'aspect qualitatif de la gestion adapté à leur taille. Toutefois, il n'est pas fait mention de la manière exacte de développer un tel marché ou de la structure organisationnelle qui serait "appropriée". Après avoir analysé les détaillants de taille moyenne, Yamada affirme qu'ils doivent développer leur propre modèle d'entreprise et le transformer en permanence. Une enquête par questionnaire et des entretiens approfondis ont été menés, ce qui a permis d'obtenir des informations importantes sur cette étude de la "qualité de la gestion", mais n'a malheureusement pas permis de dégager des suggestions constructives et des conclusions théoriques.

2-6 Problèmes liés aux recherches antérieures et défis futurs

Ce qui précède détaille 17 études majeures sur les entreprises de taille moyenne au cours des 60 années qui se sont écoulées depuis que le concept a été présenté pour la première fois. Bien qu'il n'y ait pas nécessairement beaucoup d'études antérieures, chaque étude a un angle différent et le nombre d'entreprises moyennes qui ont fait l'objet d'études de cas et d'observations de masse a fourni un aperçu formidable pour la recherche sur les entreprises moyennes. Nous avons identifié 64 facteurs de croissance proactive pour les entreprises de taille moyenne à partir d'études antérieures. En outre, certains des 64 facteurs mentionnaient plus d'un facteur dans le contexte, ce qui donne un total de 85 facteurs. Ceux-ci ont été répartis en 24 (28,2% si 85 facteurs sont comptés comme 100, la même chose s'applique ci-dessous) pour les questions de produits, 17 (20,0%) pour les questions de gestion, 12 (14,1%) pour la technologie, 7 (8,2%) pour les installations, et 5 (5,9%) pour la diversification et le retrait. Une ventilation spécifique est présentée dans le **graphique 2.1**. Parmi les questions liées aux produits, le plus grand nombre de répondants (6 (7,1%)) se sont intéressés au

⁹⁵ Ogawa, Eiji, Fumiko Hironaka, Hiroyuki Kumeno et Motonari Yamada (2004) "Medium-sized Firms in Japan : Their Corporate Characteristics and the Significance of Research", *Journal of Commerce, Industry and Finance*, Vol. 54, No. 8.

⁹⁶ Voir ci-dessus, p.13 et p.56.

développement de nouveaux produits. L'originalité et le choix du moment sont cités par 4 répondants (4,7 %). La sélection de produits axés sur la croissance est de 3 (3,5%). La gestion est citée à 6 (7,1%) pour des qualités telles que l'esprit d'entreprise, à 5 (5,9%) pour la perspicacité et à 3 (3,5%) pour la collecte d'informations. La technologie est la spécialisation 5 (5,9%) et la technologie de production 4 (4,7%). En reliant tous ces éléments, les résultats sont les suivants. **Les propriétaires de moyennes entreprises sont prêts à collecter des informations avec un esprit d'entreprise et ont une vision des changements dans l'environnement. Sur cette base, il est important pour les facteurs de croissance des entreprises moyennes de développer des produits uniques qui n'ont jamais été vus auparavant, en utilisant des technologies spéciales que d'autres entreprises ne possèdent pas, et ce en temps opportun.**

<Figure 2-1 Facteurs de croissance subjectifs tirés d'études antérieures.

Les recherches antérieures sur les entreprises de taille moyenne ont également mis en évidence certains défis.

S'il est bien entendu que les trois facteurs - produit, gestion et technologie - auront un impact très important sur le maintien et le développement des entreprises moyennes, il en va de même pour les entreprises de toute taille, qu'elles soient grandes ou petites. Si nous ne dépassons pas la définition de la taille des entreprises moyennes et n'identifions pas leurs caractéristiques, il n'est pas possible de se référer aux facteurs qui permettent aux entreprises moyennes de rivaliser et de survivre avec les grandes entreprises. Les différences de taille entre les grandes et les moyennes entreprises, ainsi qu'entre les moyennes et les petites entreprises, se traduisent par des méthodes de travail différentes. Par exemple, les entreprises relativement petites auront un champ d'activité et une zone géographique plus restreints que les grandes entreprises et essaieront de défendre leur entreprise jusqu'à la mort. Soit elles mettront en place une défense solide, soit elles se lanceront dans une bataille désordonnée, soit elles rendront le marché moins attrayant. Si elle décide qu'elle ne peut pas se défendre jusqu'à la mort, elle explorera toujours la possibilité de s'implanter dans d'autres secteurs et d'autres régions. Quoi qu'il en soit, pour l'instant, c'est une question d'imagination.

Ensuite, il faudra vérifier si les entreprises qui se sont développées et ont atteint le niveau de moyennes entreprises pendant la période de forte croissance économique se développent toujours avec la même approche de gestion un demi-siècle plus tard. Nakamura (H.) a soutenu que le contexte économique de chaque période détermine les objectifs poursuivis par les entreprises, et a examiné en détail les entreprises émergentes qui correspondaient à ces objectifs. 1960 : dans un contexte de forte croissance économique et de division sociale du

travail, seules les entreprises qui avaient la capacité de réaliser des économies d'échelle et qui étaient en mesure de le faire pouvaient devenir des entreprises de taille moyenne. Alors que l'économie dans son ensemble est passée à une croissance plus faible depuis les années 1970, les entreprises moyennes ont survécu et se sont développées de diverses manières autres que la poursuite d'économies d'échelle, afin de garantir que leurs performances ne soient pas affectées par les tendances économiques globales. En d'autres termes, il n'y a plus d'objectif commun pour toutes les entreprises moyennes, et la situation de chaque entreprise aura des objectifs différents et des mesures différentes pour y faire face. L'étude en tiendra compte.

Nakamura (H.) souligne que les entreprises à croissance rapide qu'il cite en exemple se sont développées parce qu'elles correspondaient à l'environnement de l'époque et aux politiques de l'entreprise, ainsi qu'au talent de l'entrepreneur. Cependant, de nombreuses entreprises moyennes sont en activité depuis longtemps et ont traversé des périodes difficiles, telles que des changements structurels dans l'économie et des circonstances individuelles. C'est le résultat non seulement d'une adaptation à l'environnement à un moment donné, mais aussi d'une adaptation aux changements de l'environnement, de la politique de l'entreprise à la gamme de produits, en passant par les méthodes de financement et les règles de travail des employés. Les autres études réalisées se sont limitées à une étude ponctuelle de la situation actuelle et n'ont pas examiné la manière dont l'entreprise a fait face, s'est maintenue et s'est développée en réponse aux changements environnementaux depuis sa création jusqu'à aujourd'hui. Cette question sera examinée dans les prochaines sections de la présente publication. Il s'agit d'une question qui sera examinée plus en détail dans la présente publication.

À l'avenir, nous souhaiterions identifier les différences internes et qualitatives entre les grandes et les moyennes entreprises. Étant donné que les PME se distinguent des petites et moyennes entreprises sur la base de 300 employés par définition, des différences qualitatives avec les PME peuvent être trouvées en incluant des questions organisationnelles dans l'analyse des moyennes entreprises. Même s'il existe des différences évidentes avec les grandes entreprises, la manière dont elles diffèrent qualitativement reste également inexplorée. De nouvelles approches doivent être recherchées pour expliquer comment elles rivalisent avec les grandes entreprises dans un contexte d'infériorité absolue des ressources.

2-7 Résumé de ce chapitre

Ce chapitre a sélectionné 17 études parmi 60 années de recherche sur les entreprises de taille moyenne et a extrait les facteurs de croissance proactifs. Les résultats montrent que le facteur clé de la croissance des entreprises de taille moyenne est que "les dirigeants des entreprises de taille moyenne ont un esprit d'entreprise, sont prêts à collecter des

informations et à comprendre les changements dans l'environnement, puis à développer des produits uniques qui n'ont jamais été vus auparavant avec une technologie spéciale qu'aucune autre entreprise ne possède, en temps opportun". En d'autres termes, il est apparu clairement que les trois facteurs que sont le **produit, la gestion et la** technologie ont un impact extrêmement important sur le maintien et le développement des entreprises de taille moyenne.

Toutefois, cette conclusion pourrait être universelle et indépendante de la taille de l'entreprise. Nous ne disposons pas d'éléments nous permettant de juger par nous-mêmes si cette conclusion est correcte en tant que facteur de croissance pour les entreprises moyennes ou s'il existe d'autres facteurs spécifiques aux entreprises moyennes. Si nous sommes satisfaits, cette étude est terminée pour le moment. Toutefois, nous avons l'intuition qu'il peut y avoir des différences de gestion dues aux différences de taille, même si nous ne disposons pas de preuves tangibles pour le moment. Nous allons maintenant explorer les facteurs qui contribuent à la croissance des entreprises moyennes. Ce faisant, nous examinerons d'autres facteurs, s'il y en a, et prendrons une décision finale. Il vaut la peine d'approfondir les recherches sur les facteurs de croissance des entreprises de taille moyenne.

Chapitre 3 : Présentation du cadre analytique

3-1 Pourquoi les entreprises moyennes ont-elles besoin d'un nouveau cadre analytique ?

Les chapitres précédents ont analysé les principales études de recherche sur les entreprises moyennes, depuis la naissance du concept d'entreprise moyenne jusqu'à aujourd'hui. Ils ont conclu que chaque entreprise moyenne a défini un domaine d'activité unique, possède ses propres forces et se différencie de ses concurrents en tant que fabricant spécialisé dans un domaine étroit, ce qui lui a permis de générer des bénéfices et de se maintenir, de se développer et de croître grâce aux décisions judicieuses de sa direction.

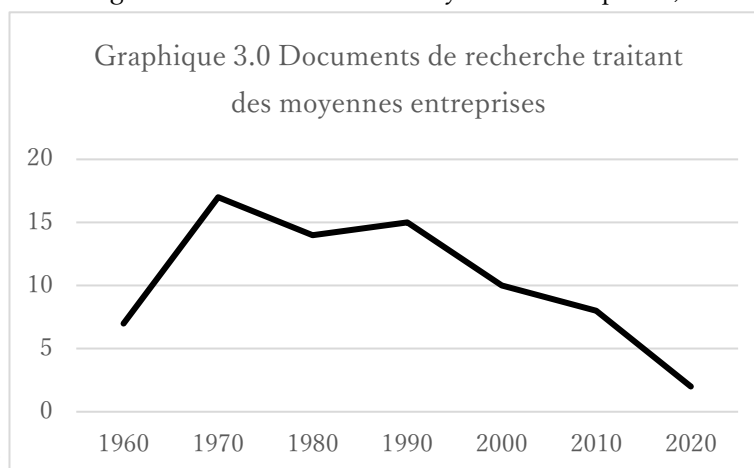
Bien entendu, les performances d'une entreprise dépendent dans une large mesure de ses propres capacités actuelles, de son passé, des décisions prises par la direction, de la stratégie et de l'organisation, ainsi que de l'environnement sur lequel elle n'a aucun contrôle. Dans les années 1960, période de croissance économique rapide, le marché dans son ensemble s'est développé rapidement, les grandes entreprises avaient fort à faire avec les marchés de produits liés à leurs propres industries lourdes, la division sociale du travail s'est accrue, et la transformation de nouveaux matériaux, la fourniture de composants et de biens de production pour soutenir les industries lourdes, qui étaient hors de portée des grandes entreprises, ainsi que la production de masse de biens de consommation durables et les secteurs de l'alimentation et du textile sont apparus. Des entreprises sont apparues, qui sont passées du statut de PME à celui d'entreprises de taille moyenne. La sélection de produits à fort taux de croissance et l'introduction d'équipements de production suffisants pour faire face à ces taux de croissance (mise en place d'un système de production de masse), ainsi que l'élimination des concurrents par la réduction des coûts, ont été considérées comme des facteurs de croissance des entreprises moyennes. Les facteurs de croissance ont également évolué avec le temps : dans les années 70, lorsque la croissance s'est quelque peu ralentie, les entreprises ont réagi en produisant une grande variété de produits en petites quantités ; dans les années 80, période de faible croissance, elles se sont diversifiées ; et dans les années 90, lorsque la mondialisation a progressé, elles ont restructuré leurs activités. En outre, la sensibilisation à la gestion, le développement d'une expertise spécialisée et le développement de nouveaux produits ont toujours été préconisés, quelle que soit la période.

Il convient de noter que, lorsque la croissance économique a ralenti et décéléré à partir des années 1970, les grandes entreprises sont entrées sur les marchés de produits des entreprises moyennes, qui s'étaient développées rapidement, ou les grandes entreprises ont commencé à produire des pièces et des biens de production en interne, qu'elles achetaient auparavant à

des entreprises moyennes. En d'autres termes, pour les entreprises moyennes qui se sont développées pendant la période de croissance économique rapide, les grandes entreprises étaient de bons acheteurs (relations de coopération) qui achetaient leurs produits et services tant qu'ils répondaient à certaines exigences, mais lorsque l'économie s'est ralentie, elles se sont retrouvées de plus en plus en concurrence directe. Depuis lors, les entreprises moyennes ont été marquées par un mode de vie caractérisé par la concurrence avec les grandes entreprises, la coopération, la niche ou une combinaison des deux. En même temps, cela signifie que les entreprises moyennes, qui se situent entre les grandes et les petites entreprises, peuvent rivaliser avec des entreprises de toute taille sur le même marché et être leurs acheteurs, en fonction de leurs capacités.

D'autre part, la recherche sur les moyennes entreprises japonaises, qui est apparue dans les années 1960 et a été activement poursuivie dans les années 1970, est en déclin depuis les années 1990.⁹⁷ La première raison possible est que de nombreux chercheurs, groupes de réflexion affiliés à des banques et organisations économiques régionales ont commencé à étudier les moyennes entreprises dans les années 1960 et 1970, lorsqu'elles sont apparues et se sont développées rapidement. Nombre de ces entreprises sont ensuite devenues de grandes entreprises, et ils ont pu penser qu'ils étaient parvenus à une conclusion et à des résultats sur la croissance des entreprises moyennes, et qu'ils avaient fait une percée. De nombreux chercheurs peuvent également avoir inclus la "croissance" dans la définition des entreprises moyennes, ce qui peut avoir entraîné une diminution du nombre d'entreprises moyennes qui se développent au fil du temps, et donc une perte de motivation pour les étudier. Il est difficile, tant financièrement que mentalement, de poursuivre des recherches sur un sujet qui a perdu l'intérêt général. L'inclusion de la "croissance" dans la définition a peut-être mis l'accent sur les différences entre les petites et les moyennes entreprises, mais cela a plutôt conduit à ne

⁹⁷ Nombre d'ouvrages de recherche sur les moyennes entreprises, sur la base de recherches



dans Cini.

pas considérer les entreprises qui existent simplement entre les grandes et les petites entreprises comme des moyennes entreprises, en négligeant les raisons positives et les défis d'être "entre les deux", ce qui est unique aux moyennes entreprises. L'étude des facteurs de croissance des moyennes entreprises depuis les années 1970, tels que la production à haut dosage et à faible volume, la diversification et la restructuration des activités, est également devenue indiscernable de l'étude des grandes entreprises. Cependant, ces facteurs ne se distinguent plus de ceux des études sur les grandes entreprises. L'exemple de la production à haut dosage et à faible volume est complètement différent de celui des grandes entreprises. Maintenir un système dans lequel des pièces avec des commandes de commandes d'une commande sont expédiées dans le monde entier le même jour et le paiement correspondant peut être perçu est quelque chose que les grandes entreprises avec des salaires élevés, qui ont des fonds mais qui répugnent à détenir des stocks, ne pourraient pas concevoir. En tout cas, pas en juste à temps.

Des chercheurs spécialisés dans les grandes entreprises explorent un concept qui peut être généralisé en tant que source d'avantage concurrentiel pour les entreprises : les ressources et les capacités absolues. En tant que vendeurs disposant d'une expertise technique largement supérieure à celle des acheteurs, ils s'opposent à l'idée de ressources et de capacités absolues. En revanche, les entreprises moyennes ont une probabilité plus faible que les grandes entreprises d'acquérir des ressources et des capacités avancées en leur faveur, mais elles ont une probabilité plus élevée de le faire que les petites et moyennes entreprises. Dans cette hypothèse, elles doivent continuer à gagner contre la production interne et le pouvoir de négociation des grandes entreprises et contre l'offensive à bas prix et à petite échelle des petites et moyennes entreprises pour maintenir leurs activités. En d'autres termes, la clé ne réside pas dans les ressources et les capacités absolues, mais dans un système et des efforts visant à produire constamment des différences relatives.

Pour comprendre les entreprises moyennes, il est nécessaire de comprendre la situation réelle des entreprises moyennes et ensuite d'identifier le cadre analytique. La raison pour laquelle les entreprises moyennes qui sont en concurrence avec les grandes entreprises et qui fournissent des composants dans une situation où les grandes entreprises peuvent les produire en interne survivent est que, à court terme, chaque transaction avec les grandes entreprises (et bien sûr avec les PME et les consommateurs finaux) est établie, à moyen terme elles sont continues et à long terme, même si la technologie, les besoins et les règles changent, elles continuent d'établir des transactions. C'est uniquement parce qu'elles continuent d'être établies. Il y a des situations où les grandes entreprises renoncent à la production interne, renoncent à l'entrée et perdent la compétition avec les entreprises moyennes. Tout d'abord, il convient d'observer le moment où la transaction elle-même est conclue ou, pour utiliser une

analogie avec le jeu de balle, le moment où la balle est prise et où l'attaque et la défense sont échangées.

Ce chapitre décrit un modèle dans lequel les entreprises moyennes sont considérées principalement comme des vendeurs de produits et de services et comment elles tentent de sélectionner des acheteurs (clients) et de se développer. Pourquoi les petites et moyennes entreprises sont-elles en mesure de faire des affaires avec les grandes entreprises, alors que ces dernières sont censées disposer de plus de ressources et d'un niveau technologique plus élevé que les petites et moyennes entreprises ? Ce n'est pas seulement à cause des ressources et de la technologie, mais aussi parce que les fonctions des produits que les entreprises moyennes produisent à partir de ces dernières sont plus élevées que celles que les grandes entreprises produisent elles-mêmes. Nous présentons tout d'abord le cadre analytique de notre étude.

3-2 Processus de transaction

En général, une transaction "signifie la livraison de biens ou de services de A à B (ou de B à A) à certaines conditions"⁹⁸. Elle est conclue lorsque le prix de vente proposé par le vendeur et le prix d'achat dans la limite de la volonté de payer de l'acheteur correspondent. Le vendeur doit être en mesure de fournir un produit ou un service dont la fonction permet de résoudre le problème de l'acheteur. L'acheteur accepte la transaction parce qu'il vaut la peine d'obtenir et d'utiliser la fonctionnalité et le vendeur accepte la transaction parce qu'il vaut la peine d'obtenir une contrepartie raisonnable et juste. Ainsi, si l'on examine superficiellement la phase finale de la transaction, elle semble simple. Toutefois, en réalité, une seule transaction est émaillée d'innombrables décisions détaillées prises à la fois par le vendeur et l'acheteur.⁹⁹

Nobeoka (2008) attribue le déclin de la rentabilité des entreprises japonaises à leur

⁹⁸ Manri Asanuma (1983) 'Choice of Transaction Style and Bargaining Power', *Economic Review*, Kyoto University Economic Society, Vol. 131, No. 3, p. 1.

⁹⁹ Les origines du commerce de fabrication se trouvent dans les stands des festivals. Le vendeur emprunte le droit de vendre, l'emplacement, l'équipement et le matériel, ouvre un stand à un endroit et à un moment où les gens se rassemblent, fabrique des produits sur place lorsqu'il reçoit des commandes, réalise des ventes et n'a pas de stock ni d'inventus. Les vendeurs n'ont pas besoin d'être très qualifiés et les transactions sont conclues sans nom commercial ni continuité de l'activité. Alors que les acheteurs examinent normalement la qualité et le prix lorsqu'ils font leurs achats dans les supermarchés, ils ne le font pas dans l'espace du festival et prennent leur temps, même si les files d'attente sont longues. À la fin du festival, les vendeurs rendent le matériel et s'en vont, et les acheteurs ne se souviennent plus très bien du goût des aliments qu'ils ont consommés sur les stands. Mais lors du prochain festival, les vendeurs installeront à nouveau leurs stands et les acheteurs feront à nouveau la queue pour commercer avec eux. Différents facteurs se combinent pour former une transaction dans des circonstances particulières, qui ne peuvent être expliquées par la seule rationalité économique.

incapacité à créer de la valeur¹⁰⁰. Il fait référence à la valeur objective qui peut être exprimée numériquement en tant que valeur fonctionnelle, et à la valeur qui peut être interprétée subjectivement par les clients en tant que valeur sémantique, et décrit la gestion visant à maximiser cette dernière. Ainsi, les produits et les services sont considérés comme les moyens par lesquels les vendeurs fournissent de la valeur aux acheteurs¹⁰¹. La valeur fait référence à la nature et au degré d'utilité des choses. Lorsqu'un sujet entre en contact avec quelque chose de complètement nouveau et sans précédent, il évalue si cela est utile à la lumière de ses propres connaissances (informations) et valeurs. La nouveauté et la valeur sont déterminées par la subjectivité de chacun. S'il est possible de développer un produit ou un service acceptable pour de nombreux acheteurs, on peut considérer qu'il a créé une valeur objective, mais il n'est pas certain que cela implique l'existence d'une véritable valeur objective. De nombreux acheteurs indépendants disposent-ils de suffisamment d'informations pour évaluer avec précision la fonctionnalité du produit ou du service du vendeur ? Il peut y avoir un petit nombre d'acheteurs qui ne savent pas comment évaluer le produit eux-mêmes, mais qui supposent que parce que d'autres acheteurs disent qu'il est bon, ils le font aussi.¹⁰² En outre, si nous supposons que l'information est incomplète parmi de nombreux acheteurs, nous devrions également supposer qu'il existe des différences dans la quantité d'information parmi de nombreux vendeurs. Les vendeurs proposent-ils des caractéristiques fondées sur une compréhension précise des besoins et des valeurs d'acheteurs disposant d'informations différentes ? N'est-il pas courant que des prédictions, pour le meilleur ou pour le pire, soient manquées ? En outre, l'acheteur peut disposer d'informations plus pertinentes que le vendeur et prendre l'initiative dans les négociations de prix.

En général, de nombreuses personnes décrivent le développement et la vente d'un produit ou d'un service par le vendeur comme "le vendeur crée de la valeur", "l'acheteur fournit de la valeur" et "l'acheteur achète de la valeur". Nous pensons que cette expression est exacte et

¹⁰⁰ Nobeoka, Kentaro (2008), "Value Creation Technology Management : Creation and Management of Semantic Value", document de travail n° 08-05, Centre for Innovation Research, Hitotsubashi University.

¹⁰¹ La valeur d'usage et la valeur d'échange ont été étudiées en économie, mais notre recherche ne fait que les effleurer et ne les examine pas en profondeur.

¹⁰² Rogers (2003) a longtemps étudié les différents facteurs qui influencent les tentatives des agences de vulgarisation de diffuser de nouvelles mesures auprès de leurs publics. Selon lui, les cibles de diffusion manquent d'informations sur les nouvelles mesures émanant des organismes de diffusion et, lorsqu'on leur en donne, elles n'y croient pas beaucoup et finissent souvent par les adopter en communiquant avec d'autres cibles de diffusion crédibles qui les ont adoptées avant elles. Rogers, Everett M. (2003) *Diffusion des innovations*, New York Free Press (Rogers, traduit par Toshio Santo). 2003) *Diffusion of innovations*, New York Free Press (Rogers, traduit par Toshio Santo (2007) *Diffusion of innovations*, Shoei Publishing)

nous ne nous sentons pas mal à l'aise car nous pensons la comprendre. Toutefois, d'après la discussion menée jusqu'à présent, cette représentation ne décrit pas correctement la relation entre le vendeur et l'acheteur et ne comprend pas la nature de la transaction. Strictement parlant, "le vendeur obtient des informations sur les besoins de l'acheteur", "créé une fonction qu'il prévoit que l'acheteur est susceptible d'apprécier", "fait appel à la fonction à l'acheteur, et ceux parmi les acheteurs qui trouvent une grande valeur à la fonction achètent à un prix élevé, ceux qui ne trouvent qu'une faible valeur achètent à un prix bas, ceux qui ne trouvent aucune valeur du tout Ceux qui ne trouvent aucune valeur n'achètent pas", et "la valeur du vendeur est de réaliser un bénéfice équitable en tant que vendeur". Selon nous, la fonction et la valeur sont différentes. S'il est possible de fournir une fonction qui réponde aux besoins de l'acheteur, le vendeur peut prétendre à un profit légitime, obtenir un montant et une marge de profit plus élevés et se rapprocher de ses objectifs, tels que la survie et le développement du vendeur et l'amélioration de la vie de ses employés. Telle est la valeur pour le vendeur. La fonction offerte par le vendeur et la fonction reçue par l'acheteur peuvent être identiques, mais la valeur que les deux parties retirent de la transaction est différente. Cela peut sembler évident et fastidieux, mais nous insistons sur ce point car il est très important pour le cadre analytique de notre recherche.

Il convient de noter que, dans certaines conditions limitées, les fonctions et les valeurs peuvent être assimilées et l'explication "le sujet crée la valeur" peut être établie. C'est le cas lorsque le développeur et l'utilisateur de la fonction sont la même entité (production interne) ou, s'il s'agit d'entités différentes, qu'elles ont les mêmes valeurs et le même niveau de connaissances pertinentes. Si une entité crée elle-même une fonction et que celle-ci est de grande valeur, elle ne doit pas être utilisée par d'autres, mais doit être monopolisée au sein de l'entreprise. C'est le cas, par exemple, lorsqu'une fonction appelée processus de production est développée en interne et maintenue hors du domaine public. Si la direction décide qu'il est plus intéressant pour l'entreprise de vendre le processus de production lui-même à l'extérieur que de produire et de vendre des produits utilisant ce processus de production, l'entreprise passera du statut de fournisseur de pièces à celui de fabricant de machines. Afin de continuer à acquérir les besoins des fournisseurs de composants et de les refléter dans les machines (afin d'obtenir des informations utiles), l'entreprise peut ne pas se convertir, mais conserver les deux activités ensemble.

Aoshima et Kusunoki (2008) considèrent les produits comme des "systèmes constitués d'une combinaison de divers éléments" et affirment qu'ils ont une structure à trois niveaux : une couche de valeur que les clients extraient dans le contexte d'utilisation, une couche de fonctions qui réalisent cette valeur et une couche de physique nécessaire à la réalisation de

ces fonctions¹⁰³ . Si seul le client peut extraire de la valeur du contexte d'utilisation d'un produit ou d'un service, le vendeur ne peut fournir à l'acheteur, par l'intermédiaire du produit ou du service, non pas la valeur elle-même, mais l'objet physique et même les fonctions qui lui sont associées.

Bien entendu, les acheteurs ne suivent pas un processus décisionnel complexe pour chaque achat. Si le prix unitaire du produit est faible pour l'acheteur, s'il n'est pas très important pour lui, s'il s'agit d'un achat répété ou d'un produit qu'il aime, le processus de décision est relativement simple et peut être relativement simple ou complexe, en fonction de l'état d'esprit et de la personnalité de l'acheteur.

L'accord du vendeur et de l'acheteur est nécessaire à la conclusion d'une transaction. Quelle que soit la qualité du produit que le vendeur pense avoir développé, une transaction ne peut être conclue que si l'acheteur est prêt à l'acheter. Le vendeur n'a pas un contrôle total sur le comportement de l'acheteur et ne peut pas le forcer à acheter. D'autre part, le vendeur n'est pas totalement contrôlé par l'acheteur. Il ne vend pas à des acheteurs qui ne veulent pas vendre. Les vendeurs ont également besoin de sécurité et de croissance et ne veulent pas traiter avec des acheteurs qui n'offrent pas suffisamment d'avantages et d'informations pour créer la sécurité et la croissance. Les acheteurs doivent être en mesure d'évaluer correctement les efforts des vendeurs. En outre, en particulier dans les transactions interentreprises, les produits et services achetés par l'acheteur déterminent le succès ou l'échec de sa propre entreprise, ce qui présuppose souvent une relation de confiance inconsciente à long terme à des fins d'assistance mutuelle.

Tout au long de notre étude, nous prenons une entreprise moyenne particulière comme vendeur et nous l'analysons de son point de vue subjectif. Nous appelons cette entreprise moyenne particulière "S Manufacturing", qui déclinera et fera faillite si ses produits et services ne se vendent pas au-delà d'un certain niveau et sur une longue période. Toutefois, de nombreux acheteurs peuvent être en mesure de survivre sans acheter de produits similaires auprès des concurrents de S Seisakusho, ou même sans acheter de produits similaires, en particulier s'ils offrent des fonctions qui répondent à leurs besoins. Citez un acheteur particulier "K Industries"¹⁰⁴ . Le point essentiel est qu'une transaction entre un vendeur particulier, S Manufacturing, et un acheteur particulier, K Industry, est établie.

¹⁰³ Aoshima, Yaichi et Ken Kusunoki (2008), "Innovation as System Redefinition", Hitotsubashi Business Review, 2008 SPR pp. 58-77.

¹⁰⁴ Bien que certains acheteurs puissent être des individus, notre étude ne doit pas faire de distinction entre les acheteurs en tant qu'entreprises ou individus, mais les unifie en tant que "K-industries".

3-2-1 Transactions du point de vue de S Manufacturing (vendeur)

Tout d'abord, considérons la transaction du point de vue de S Manufacturing (**graphique 3.1**) : S Manufacturing utilise pleinement ses propres ressources de gestion et ses propres compétences pour développer et produire des produits et des services afin de réaliser les fonctions (qualité, prix, délai de livraison, fiabilité, sécurité et autres facteurs qui ne peuvent pas être exprimés numériquement) que l'acheteur peut rechercher. C'est ce qu'on appelle la "fonction d'habilitation". Dans ce cas, les fonctions (génération de besoins), les ressources et les compétences souhaitées par l'acheteur ne sont pas clairement visibles (nuances plus foncées dans le diagramme). Nous aimerions alors connaître la limite M de la volonté de payer, c'est-à-dire le montant que l'acheteur serait prêt à payer si la fonction pouvait être fournie, mais il ne s'agit que d'une estimation de la production de S et elle peut être exacte ou inexacte. Si l'entreprise décide qu'elle est susceptible de réaliser un bénéfice justifiable si elle consacre de l'argent et du temps au développement du produit ou du service et qu'elle fixe un volume de ventes et un prix de vente suggéré P correspondant au produit ou au service, elle continuera à prendre des décisions pour développer, produire et vendre le produit ou le service. L'un des facteurs décisifs pour l'entreprise de production S est de savoir si elle peut fixer le prix de vente souhaité P exactement à la limite supérieure du consentement à payer M de l'acheteur et vendre le produit au même prix jusqu'à la fin. Dans ce processus, le vendeur fait appel à des fonctions réalisées (publicité, promotion, formation, éducation, etc.), souligne l'importance et l'urgence du produit en question pour l'acheteur et justifie P pour le vendeur. La compétence est ici définie comme l'ensemble des connaissances techniques et du savoir-faire, sa maîtrise et les opérations qui permettent une transcription précise, efficace et rapide¹⁰⁵ des informations relatives aux besoins de l'acheteur dans le média.

Du point de vue du vendeur, les ressources et les compétences de l'acheteur sont difficiles à percevoir. Si le vendeur pense qu'il n'y a pas de différence ou d'infériorité dans les ressources de l'acheteur, il essaie de créer une différence fonctionnelle en améliorant ses compétences d'une manière ou d'une autre. Toutefois, si l'axe d'évaluation et l'objectif de réalisation de la fonction sont clairs, il y aura beaucoup de concurrence et la différence fonctionnelle ne pourra pas être augmentée à court terme, de sorte que l'acheteur fixera M à un niveau bas afin d'acheter au vendeur le moins cher, et le vendeur n'aura pas d'autre choix que d'abaisser P. Inversement, si les ressources et les compétences du vendeur sont considérées comme supérieures, P est fixé à un niveau plus élevé. Si l'acheteur achète le produit au prix de vente P proposé par le vendeur, on peut considérer que la fonction d'habilitation répond aux besoins, jusqu'à un certain point. Toutefois, si P est fixé à un niveau trop bas par rapport à M, le

¹⁰⁵ Fujimoto, T. (2003), *Capability Building Competition : Why is the Japanese automobile industry so strong*, Chuko Shinsho, p.28.

vendeur ne peut pas facilement se rendre compte qu'il perd le bénéfice qu'il aurait pu légitimement recevoir. L'acheteur ne dit pas que c'est trop bon marché.

Les vendeurs sont constamment poussés par les acheteurs à baisser P . Si, après les négociations, un accord n'est pas conclu, le vendeur doit chercher des raisons et des preuves : si $P > M$, il se peut qu'un concurrent offre la même fonctionnalité à un prix inférieur, ou que l'acheteur ait l'intention d'acheter davantage ; si $P < M$, il se peut qu'il s'agisse d'une manœuvre politique, ou que le produit ne corresponde pas exactement aux besoins, ou encore que l'acheteur ait une intention interne de fabriquer, et que ces possibilités existent et soient grandes ou petites. Si $P < M$, il peut s'agir d'une manœuvre politique, ou d'une inadéquation aux besoins, ou l'acheteur a une intention interne de fabriquer, et si ces possibilités existent et sont grandes ou petites. M et P sont déterminés en fonction du nombre d'acheteurs, des niveaux de compétence, des différences fonctionnelles avec l'acheteur et avec les concurrents.

<Graphique 3.1 Transactions du point de vue de S Manufacturing

3-2-2 Transactions du point de vue de K Industry (acheteur)

D'autre part, qu'en est-il des transactions du point de vue des entreprises K (figure 3.2) : soit les entreprises K prennent conscience elles-mêmes des défauts dans le cadre de leurs activités, soit elles commencent à ressentir le besoin de nouvelles fonctions pour mener leurs activités avec plus de précision, de rapidité et d'efficacité, soit en raison d'un appel du vendeur (ventes, publicité, formation pratique), soit en raison d'un autre élément déclencheur. Le besoin d'une fonction commence à se faire sentir (génération du besoin). Les soi-disant besoins peuvent être des types suivants Fonctions totalement inattendues pour l'acheteur. Fonctions dont l'acheteur est conscient mais qu'il a abandonnées parce qu'elles étaient irréalisables.¹⁰⁶ Les fonctions dont l'acheteur est conscient mais qu'il ne peut pas exprimer précisément (quantifier) avec des mots (par exemple, la facilité d'utilisation ou une vague insatisfaction à l'égard du produit ou du service utilisé). Une fonction que l'acheteur peut exprimer (quantifier) avec des mots précis (c'est-à-dire une fonction pour laquelle les axes d'évaluation et les critères de réalisation sont clairs). L'acheteur doit décider s'il doit résoudre la nouvelle fonction avec ses propres ressources et compétences de gestion internes, l'externaliser à une autre entreprise, reporter sa résolution pour l'instant ou y renoncer complètement. Si la fonction est critique ou urgente pour l'entreprise, si elle peut être résolue par les capacités propres de l'entreprise (en interne) ou externalisée (en externe), et s'il sera

¹⁰⁶ Les mangas, les dessins animés et les romans de science-fiction contiennent des produits farfelus capables de transcender l'espace-temps et des principes physiques impossibles à réaliser avec les technologies actuelles, et certains gestionnaires tentent de s'en inspirer.

rentable de le faire en interne ou en externe. Le temps et les coûts nécessaires sont un critère de décision.

Dans ce cas, la fonction (qualité, coût, délai de livraison, sécurité et autres facteurs) qui serait obtenue si K Industry développait et produisait le produit ou le service en utilisant les ressources et les compétences qu'elle possède est appelée "fonction virtuelle". La fonction virtuelle est constituée par la part des ressources de gestion que l'acheteur utilise à partir de ses propres ressources et par la part de sa propre technologie et de ses propres compétences dont il fait preuve pour obtenir la fonction. Les acheteurs consacrent leurs ressources et leur temps limités à l'acquisition de fonctions essentielles à leur survie et ne peuvent pas se permettre ou n'ont pas l'intention d'affecter leurs ressources et leurs compétences à d'autres fonctions périphériques. Par conséquent, soit ils renoncent à acquérir des fonctions périphériques, soit ils se les procurent à l'extérieur.

L'industrie K (l'acheteur) décide alors ce qu'elle attend du vendeur, et à quel niveau, lorsqu'elle décide de fabriquer en interne ou de sous-traiter. C'est ce qu'on appelle la "fonction attendue" - la fonction (qualité, prix, délai de livraison, sécurité et autres facteurs) que l'industrie K s'attend à obtenir en achetant les produits ou services d'un des vendeurs, formée à partir de ses connaissances et compétences techniques et de son expérience des fonctions dont elle a bénéficié lors d'achats antérieurs. Le montant que l'industrie K est prête à payer pour la différence fonctionnelle entre les besoins (fonctions nécessaires), les fonctions hypothétiques et les fonctions attendues, c'est-à-dire la limite M de la volonté de payer, est alors fixé.

La "fonction" que nous utilisons est un concept général, la forme finale que le vendeur peut offrir à l'acheteur. Il s'agit de l'ensemble des avantages et des inconvénients dont bénéficie l'acheteur en échange du paiement au vendeur. Sauf indication contraire, l'ensemble des avantages reçus par l'acheteur sera appelé "caractéristique" et les caractéristiques individuelles seront décrites comme "une caractéristique particulière". Bien que l'acheteur K Industry n'ait pas besoin d'être conscient de sa propre fonction virtuelle avant d'entamer une transaction, aucune transaction n'est conclue s'il ne perçoit pas une différence fonctionnelle entre ce qu'il peut finalement faire lui-même (fonction virtuelle) et ce qu'il attend de ce que le vendeur (S Manufacturing) peut faire (fonction attendue) au sein de K Industry. La fonction virtuelle et la fonction attendue, qui reposent uniquement sur les ressources et les compétences de l'industrie K (l'acheteur), découlent de la subjectivité de l'acheteur. La fonction attendue par l'acheteur est formée à partir de la situation actuelle de l'acheteur, de son expérience passée, des appels lancés par le vendeur, de l'évaluation de la fonction par d'autres personnes (par exemple la marque), etc. Les caractéristiques individuelles détaillées

d'un produit ou d'un service peuvent être supérieures ou inférieures entre les produits de différents vendeurs. Alors que les acheteurs hiérarchisent les fonctions individuelles auxquelles ils attachent de l'importance et envisagent des fonctions hypothétiques, ils sont exposés à de nombreuses affirmations des vendeurs et se forgent les fonctions qu'ils attendent. Les acheteurs évaluent les produits et services des vendeurs en conséquence.

Tout d'abord, nous souhaitons présenter les critères permettant de déterminer si la production interne ou externalisée est économiquement plus avantageuse pour l'acheteur, sur la base des différences fonctionnelles entre les besoins, les fonctions hypothétiques et les fonctions attendues.

En interne (1)

Lorsque les fonctions virtuelles dépassent les besoins et que les fonctions virtuelles et les besoins sont égaux, les acheteurs utilisent inconsciemment leurs propres ressources et compétences pour répondre à leurs propres besoins (figure 3-3 (1)). En d'autres termes, s'ils peuvent confirmer qu'ils peuvent résoudre eux-mêmes les fonctions requises sans encourir de coûts particuliers, ils fabriquent le produit ou le service en interne sans tenir compte des fonctions du produit ou du service du vendeur externe.

Recherche d'externalisation (2)

Si le besoin dépasse la fonctionnalité hypothétique ((2) dans le graphique 3.3), ils prennent le temps et font l'effort de combler eux-mêmes le déficit fonctionnel ou, s'ils se rendent compte qu'ils ne peuvent pas résoudre le problème eux-mêmes, ils commencent à chercher des vendeurs qui pourraient être en mesure de le combler et explorent la possibilité de l'externalisation.

<Insérer le graphique> <Insérer le graphique> Graphique 3.2 Transactions du point de vue de l'acheteur

<Graphique 3.3 : Production interne de l'acheteur et recherche d'externalisation

Réalisé en interne ou abandonné après recherche (3)

Les industries K (acheteurs) formulent les fonctions attendues qui sont les plus proches de leurs besoins à partir des informations sur toutes les fonctions habilitantes explorables des vendeurs. Cependant, les fonctions réalisées des vendeurs et les ressources et compétences de gestion qui les soutiennent sont difficiles à voir (partie plus sombre du gradient dans le graphique 3.2). Et s'ils pensent que la fonction attendue est inférieure à la fonction

hypothétique ((3) dans le graphique 3.4), ils n'achèteront pas au vendeur, du moins pas à K Industry, qui développera la fonction elle-même (en interne) ou renoncera à l'acquérir et ne fera rien. La décision va de la comparaison et de l'examen actifs des fonctions de nombreux vendeurs à l'abandon passif de la fonctionnalité du vendeur dès le départ ou à l'indifférence à l'égard de la fonctionnalité du vendeur. Lorsque l'acheteur est particulièrement réticent, il est difficile pour le vendeur de déterminer la nature des besoins de l'acheteur, et cette détermination est relativement coûteuse pour le vendeur. Pour le vendeur, il peut y avoir des avantages significatifs s'il peut fournir une fonction qui correspond aux besoins de l'acheteur à ce coût et qui fait appel au sens du sérieux et de l'urgence de l'acheteur.

Externalisation (4)

Bien qu'il existe un lien étroit entre la fonction réalisée que le vendeur fournit effectivement et la fonction attendue par l'acheteur pour le produit du vendeur, à proprement parler, l'examen d'une transaction commence sérieusement en fonction de la fonction attendue élevée ou faible entre la fonction hypothétique lorsque l'acheteur développe le produit lui-même et la fonction attendue immédiatement avant l'achat au vendeur. Si, parmi un certain nombre de vendeurs, la fonction attendue du service produit de S Seisakusho n'est pas susceptible de répondre pleinement aux besoins de K Industry mais semble dépasser la fonction hypothétique (figure 3-4 (4)), alors, compte tenu de la relation entre la limite de consentement à payer M et le prix de vente suggéré P , K Industry choisira les produits de S Seisakusho (sous-traitance). K Industrie va acheter les produits de K Industrie (sous-traitance).

La limite de consentement à payer M est fixée sur la base de la différence fonctionnelle entre les besoins, la fonction hypothétique et la fonction attendue ; par rapport à M , une transaction n'est conclue que si le prix de vente suggéré P offert par S Manufacturing (le vendeur) est identique ($M = P$) ou inférieur. La fonction attendue est estimée par K Industry avant l'achat du produit ou du service de S Manufacturing, c'est-à-dire avant l'expérience réelle de la dernière fonction réalisée, et ne peut pas être déterminée. Si P est trop élevé, l'acheteur ne sera pas disposé à acheter ; si P est trop bas, l'acheteur doutera des fonctions réalisées revendiquées par le vendeur. M et P sont une question d'équilibre, allant de valeurs strictement calculées à des valeurs attendues.

<Graphique 3.4 : Échec de la transaction et conclusion (externalisation)

Décisions à long terme en matière d'internalisation et d'externalisation

La discussion ci-dessus s'est limitée au cas où K Industry prend des décisions sur l'internalisation ou l'externalisation uniquement en comparant les niveaux respectifs des besoins à court terme, des fonctions virtuelles et des fonctions attendues. La fonction virtuelle immédiate élevée résulte des ressources et des compétences actuelles. Si la direction décide que cette fonction est essentielle pour l'industrie K et qu'elle souhaite la développer en interne à temps et à coût (à tout prix), même si les besoins dépassent désormais largement la fonction virtuelle et même si la fonction attendue du vendeur dépasse la fonction virtuelle, elle sera produite en interne. Pour l'acheteur, outre les diverses conditions qui sont claires pour tout le monde, il s'agit d'un jugement de valeur de plus haut niveau concernant l'indépendance et la raison d'être à long terme, basé sur la philosophie et les perspectives de la direction de l'entreprise. Il existe un ensemble complexe de conditions et de facteurs, tels que les pertes financières à long terme pour le vendeur (perte de ressources), la réponse du vendeur à K-Industries (s'il répondra sérieusement aux besoins de K-Industries), les demandes des clients de K-Industries, l'acquisition de sa propre technologie, les changements réglementaires, et la manière dont la direction évaluera ces facteurs. Ils peuvent percevoir la nécessité d'acquérir de nouvelles ressources et compétences et agir en conséquence, car l'avenir est en jeu s'ils continuent à utiliser leurs ressources et compétences actuelles.¹⁰⁷ Les tiers, tels que les chercheurs, ne peuvent pas observer les conditions détaillées et ne peuvent pas les évaluer facilement.

Diverses conditions peuvent changer au fil du temps, et les fonctions dont votre entreprise a besoin peuvent avoir un impact significatif sur la survie de votre entreprise. Inversement, des fonctions qui étaient auparavant considérées comme importantes et produites en interne peuvent devenir moins importantes et être externalisées.¹⁰⁸ Le

¹⁰⁷ Tadahiro Yoshida, conseiller de YKK, explique cette décision complexe comme suit : le fondateur de YKK avait encouragé une politique de production interne de matériaux et de machines pour améliorer la qualité des produits, mais M. Yoshida, la deuxième génération, a comparé les extrudeuses développées en interne avec celles de cinq entreprises différentes pour la production de châssis en aluminium et a décidé d'en acheter une pour chacune d'entre elles. Il a décidé d'en acheter une. En d'autres termes, il a utilisé une combinaison de production interne et externalisée, bien que la fonction virtuelle soit inférieure à la fonction réalisée dans le cas le plus récent, et que les deux machines auraient pu être externalisées. Naturellement, il a été critiqué par ceux qui pensaient qu'il achèterait les deux unités en interne, mais il a déclaré : "Je n'ai pas nié la passion et les efforts déployés pour la production en interne. Mais gagner la compétition à l'extérieur de l'entreprise devrait être une condition. Je pense que nous avons laissé une bonne étude de cas". En outre, l'un des concurrents s'est retiré du marché par crainte de divulguer des informations techniques lorsqu'il a découvert que YKK avait déjà mis au point sa propre extrudeuse. Extrait de "My CV, Mr Tadahiro Yoshida", Nihon Keizai Shimbun, 14 avril 2023.

¹⁰⁸ Le 7 septembre 2021, Toyota Motor Corporation a annoncé qu'elle investirait environ 1,5 trillion de yens dans la production, la recherche et le développement de batteries pour

moment de la décision de produire en interne ou d'externaliser peut varier : dans certains cas, la décision est prise immédiatement après que le besoin s'est fait sentir au sein de l'entreprise ; dans d'autres cas, la décision est prise à la lumière des ressources et des compétences ; lorsque l'existence et la fonctionnalité attendue du vendeur sont confirmées ; lorsque la motivation du vendeur est confirmée par des négociations ; et lorsque la fonctionnalité réalisée est confirmée après l'achat de la fonctionnalité du vendeur.

Les fonctions dépendent des compétences et les compétences sont basées sur les ressources. Il convient toutefois de noter que les ressources, les compétences et les fonctions respectives du vendeur et de l'acheteur ne sont pas nécessairement liées entre elles. Les entreprises moyennes concentrent leurs ressources et leur énergie limitées en développant leurs compétences de manière à ce qu'une fonction spécifique soit supérieure à la fonction hypothétique de l'acheteur et en améliorant le niveau des connaissances impliquées. Les grandes entreprises n'ont pas l'intention d'améliorer les compétences requises pour produire cette fonction spécifique en interne, mais seulement d'améliorer suffisamment leurs compétences pour évaluer correctement l'externalisation. Les vendeurs ont besoin d'intention et de stratégie pour décider dans quelles fonctions se spécialiser et quelles ressources et compétences sont nécessaires et doivent être améliorées pour ce faire (figure 3-5).

<Graphique 3.5 Relation entre S Manufacturing et l'acheteur

Le fait que les transactions continuent d'être conclues même à un prix P plus élevé signifie que l'on peut comprendre que de nombreux acheteurs accordent actuellement une grande valeur aux fonctions spécifiques offertes par la production de S . Cependant, il s'agit d'une préférence pour une fonction spécifique. Toutefois, il s'agit d'une préférence pour une fonction spécifique, et si d'autres vendeurs présentent des produits avec des fonctions qui satisfont les besoins dans d'autres dimensions, les acheteurs se rendront compte de nouvelles fonctions et de différences fonctionnelles, et la "préférence pour une fonction spécifique d'un

véhicules électriques d'ici 2030. L'entreprise prévoit de sous-traiter des pièces de carrosserie et de moteur qui étaient auparavant fabriquées en interne dans ses usines nationales afin de libérer de l'espace et d'y introduire des lignes de production de batteries.

<https://global.toyota/jp/newsroom/corporate/35971587.html> (consulté en décembre 2021). (consulté en Dec 2021). Étant donné que les pièces de carrosserie et de moteur fabriquées à l'origine en interne ne sont pas rentables lorsqu'elles sont transportées sur de longues distances, une entreprise de taille moyenne spécialisée dans les pièces accessoires de moteur sera chargée de les produire au sein d'un groupe d'entreprises voisines disposant d'un espace d'usine de taille comparable. En outre, ces entreprises moyennes transféreront une partie ou la totalité de leurs activités existantes à leurs propres usines ou à des entreprises partenaires.

vendeur spécifique dans une dimension spécifique" que les acheteurs ont construite en eux-mêmes peut disparaître dans un laps de temps relativement court. Cette préférence peut disparaître dans un laps de temps relativement court.

En outre, un prix de vente P plus élevé peut accroître les marges bénéficiaires, mais n'est pas nécessairement synonyme de marges bénéficiaires plus élevées. Afin de maintenir et d'améliorer les fonctions préférées des acheteurs à un niveau élevé, les vendeurs peuvent consacrer beaucoup d'argent, de temps et d'efforts au développement, à la production et à la vente en puisant dans leurs ressources limitées. Bien entendu, les vendeurs doivent s'efforcer de réduire les coûts et réfléchir à ce qu'il convient de faire si les acheteurs modifient leurs préférences. Inversement, si P est maintenu à un niveau bas afin de vendre un grand volume de produits à de nombreux acheteurs et que les marges bénéficiaires sont faibles, comment évaluer la situation ? La manière de réaliser un bénéfice lors d'une transaction unique, la manière de réaliser un bénéfice à long terme même si le bénéfice ou la perte est élevé ou faible lors d'une série de transactions, doivent dépendre de la gamme de prix du produit ou du service, de la fréquence des achats, ainsi que de la philosophie et de l'approche de la direction. Bien qu'une marge bénéficiaire élevée soit souhaitable, il convient de rester prudent et de ne pas laisser des tiers juger si une entreprise est bonne ou mauvaise en se basant uniquement sur les chiffres publiés.

L'argument selon lequel c'est l'acheteur qui a le dernier mot sur la question de savoir si la fonction du vendeur présente un avantage concurrentiel, et non le vendeur ou un tiers, et que l'achat par l'acheteur de la fonction du vendeur n'est pas nécessairement synonyme d'une marge bénéficiaire plus élevée, même si le prix de vente suggéré P par le vendeur est plus élevé, suppose que l'acheteur a la capacité d'identifier avec précision et sans passion sa propre fonction virtuelle et les fonctions de nombreux vendeurs. On suppose que l'acheteur a la capacité d'identifier avec précision et sans passion ses propres fonctions hypothétiques et celles de nombreux vendeurs. Avec cette capacité, la base d'une préférence pour la différence fonctionnelle d'un vendeur particulier devient claire. Si la fonction attendue est surestimée, M sera surestimé. Ils assimilent la fonction attendue au montant P offert par le vendeur, estimant que si P est plus élevé, la fonction réalisée par le vendeur sera plus élevée. La transaction est conclue sans coût supplémentaire pour le vendeur et est appréciée. Inversement, l'acheteur peut sous-estimer la fonction attendue et estimer M à la baisse, en exigeant un P inférieur de la part du vendeur.

3-3 Post-transaction

Jusqu'à présent, nous avons abordé le processus de conclusion d'une transaction. Tout aussi important pour l'acheteur que la décision d'externaliser est le processus de confirmation des

fonctions réalisées en utilisant le produit ou le service obtenu du vendeur après la conclusion de la transaction. En outre, si le vendeur S Manufacturing et l'acheteur K Industries ne modifient pas leur comportement traditionnel lorsqu'une transaction n'est pas conclue, la possibilité d'une autre transaction est réduite.

<Figure 3-6 Relation entre la fonction d'habilitation du vendeur et la fonction attendue de l'acheteur.

Les fonctions attendues et réalisées correspondent (5).

Étant donné que S Manufacturing a demandé à plusieurs reprises des fonctions réalisables et que K Industry a exprimé à plusieurs reprises le type et le niveau de fonctions qu'elle exigeait, le résultat final a été une transaction dans laquelle les fonctions réalisées par S Manufacturing correspondaient aux fonctions attendues par l'acheteur, S Manufacturing a réalisé un bénéfice justifié et K Industry a bénéficié des fonctions attendues (figure 3-6). (5)). Afin de poursuivre la transaction, les deux parties sont tenues de répondre à leurs attentes et d'assurer la faisabilité, et ce processus devient un jeu sérieux dans lequel les deux parties n'épargnent aucun effort pour vérifier le degré de réalisation de l'autre en matière de développement. La compétition n'est pas gagnée par l'une ou l'autre des parties, mais l'affaire est "gagnée" lorsque les attentes et les réalisations des deux parties correspondent. Ainsi, Kogyo reconnaît S Seisakusho comme un partenaire qui s'efforce de développer des produits et des services répondant à ses besoins, tandis que Kogyo reconnaît S Seisakusho comme un partenaire qui reconnaît la valeur des produits et des services qu'il s'est efforcé de développer et qui paie des prix équitables pour ces produits et services. Il en résulte une relation de confiance mutuelle.

Plus que prévu (6)

L'attrait du vendeur avant la transaction n'a pas été communiqué avec précision et l'industrie K n'attendait pas grand-chose des fonctions du vendeur, de sorte que la limite M du consentement à payer est fixée à un niveau bas. Quoiqu'il en soit, la transaction a été conclue parce que les fonctions de S Manufacturing ont été considérées comme les plus élevées dans le cadre de la recherche de K Industry (figure 3-6 (6)). Même s'ils ne s'y attendaient pas, ils ont pu, après l'avoir utilisée, bénéficier de fonctions dépassant leurs attentes. Si l'on considère cette transaction isolément, S Manufacturing n'a pas réalisé de profit légitime et a perdu de l'argent. Toutefois, S Manufacturing ne peut pas se rendre compte qu'elle a perdu un bénéfice si elle ne sait pas à quel point la perception de K Industry était différente avant la transaction et à quel point elle a eu l'impression d'avoir dépassé ses

attentes après la transaction. S'il sait que l'industrie K a apprécié les caractéristiques au-delà de ses attentes, S Manufacturing peut être en mesure d'accroître son bénéfice en augmentant son prix de vente suggéré P, ou d'augmenter son volume de ventes en maintenant P inchangé et en faisant appel à d'autres acheteurs. Elle peut être en mesure de.

Déception (7).

Les attraits du vendeur avant la transaction n'ont pas été communiqués avec précision et K Industry a fixé la limite de volonté de payer M à un niveau élevé parce qu'elle avait des attentes excessives quant à la fonctionnalité du vendeur ; la transaction a été conclue parce que la fonctionnalité de S Manufacturing a été considérée comme la meilleure dans le cadre de la recherche de K Industry. Les attentes excessives se sont révélées décevantes après usage ; S Manufacturing a fini par gagner plus d'argent qu'elle n'en avait essayé.

Si la fonction réalisée est supérieure à la fonction virtuelle de l'industrie K (figure 3-7 (7-1)), l'industrie K n'a pas d'autre choix que de redéfinir la limite de consentement à payer M plus bas que la précédente à court terme, d'accepter la fonction réalisée de S Manufacturing et de continuer à acheter, même si elle est décevante. Si la fonction réalisée est inférieure à la fonction hypothétique de K Industrie ((7-2) dans la figure 3-7), l'acheteur n'achètera plus. L'acheteur devra investir activement ses propres ressources et compétences au fil du temps pour acquérir la fonction en question (production en interne). Une autre solution consiste à réduire la limite M de la volonté de payer au minimum et à fournir des conseils techniques à l'usine S pour que la fonction réalisée atteigne le même niveau que la fonction virtuelle.

<Insert chart> <Insert chart> Graphique 3.7 : Déceptions des acheteurs

Échec parce que le prix P est trop élevé ou que la limite de consentement à payer M est trop basse.

Une transaction qui échoue parce qu'il n'y a pas de chevauchement entre le prix P du vendeur et la limite M de la volonté de payer de l'acheteur. Il y a eu des divergences sur différents points, par exemple si le vendeur a surestimé la différence fonctionnelle entre la fonction réalisée et la fonction virtuelle de l'acheteur, si l'acheteur a sous-estimé la différence fonctionnelle entre la fonction réalisée du vendeur et la fonction virtuelle, si les deux parties étaient sérieuses pour vendre ou sérieuses pour acheter, etc. Tant que l'industrie ne contacte pas S Manufacturing, il n'est pas possible de manifester les besoins latents de l'acheteur, à savoir dans quelle mesure il a besoin de la fonction hypothétique et à sérieusement l'intention d'acheter (limite élevée de la volonté de payer M). Même s'il sait ce qui se vend bien, il ne sait pas ce qui meurt bien ou pourquoi il ne se vend pas bien ; K Industry peut avoir fixé une limite

de consentement à payer M basse parce qu'il ne pouvait pas évaluer avec précision la différence fonctionnelle avec S Manufacturing, même s'il y avait réellement une différence fonctionnelle. Si les deux parties reprennent le processus en améliorant leurs capacités d'évaluation et en corrigeant leurs perceptions, la transaction suivante pourra avoir lieu.

<Graphique 3.8 Transactions entre S Manufacturing et K Industries

3-4 Conscience de soi

Comme nous l'avons expliqué plus haut, nous pensons que "le succès ou l'échec d'une transaction est déterminé par l'appel du vendeur à l'acheteur concernant la fonction du produit/service ainsi que par le prix de vente souhaité, et par l'évaluation par l'acheteur de cet appel, de ses propres besoins, de la fonction hypothétique et de la fonction attendue du vendeur, ainsi que par la détermination de la limite de la volonté de payer". Le vendeur évalue les ressources et les compétences de l'acheteur et fait appel à lui de manière à ce que l'acheteur décide qu'il existe une différence fonctionnelle claire entre la fonction du produit ou du service du vendeur et la fonction hypothétique de l'acheteur, et que ce produit ou service a de la valeur. Les vendeurs doivent être capables d'analyser calmement la fonction de leurs produits et services et la fonction hypothétique de l'acheteur. Il s'agit d'une capacité d'auto-reconnaissance¹⁰⁹ (graphique 3.8).

Dans de nombreux cas de transactions, le fait que ce soit l'acheteur qui prenne la décision ne signifie pas que le vendeur soit impuissant face à cette décision ; au contraire, le vendeur peut activement faire appel à lui de manière à ce que "de nombreux acheteurs s'attendent toujours à la fonctionnalité du vendeur". Une forme idéale pour le vendeur serait d'élever la fonctionnalité d'une dimension jusqu'à la limite la plus élevée où les acheteurs peuvent identifier avec précision la fonctionnalité du vendeur, de sorte qu'elle soit inégalée par les concurrents et que de nombreux acheteurs la perçoivent comme "cette fonction de S Manufacturing est la meilleure". Bien entendu, il en est ainsi jusqu'à ce que les acheteurs continuent à donner la priorité à la dimension actuelle de la fonctionnalité et finissent par exiger une autre dimension de la fonctionnalité. À ce moment-là, S Manufacturing dispose de ressources limitées et doit déterminer quels acheteurs cibler, quelles compétences renforcer et quelles différences fonctionnelles apporter afin de réaliser des bénéfices et des ventes de manière efficace.

La capacité de connaissance de soi est, au sens étroit, "la capacité d'identifier avec précision

¹⁰⁹ Tokawa, Hirokuni (2002), *New Strategic Management : The Changing Role of the Middle*, Bunshindo.

les ressources, les compétences et les fonctions actuelles de son entreprise". Il s'agit principalement de la capacité requise de la direction pour comprendre l'étendue des installations de production de l'entreprise et les capacités de chaque employé, ainsi que les fonctions que les produits et services de l'entreprise fournissent à l'acheteur. Bien entendu, à mesure que la taille de l'entreprise augmente, l'idéal est que l'équipe de direction, y compris les directeurs, et leurs subordonnés de niveau intermédiaire possèdent également cette capacité, et il est important de s'assurer que l'ensemble de l'organisation, y compris les employés en bout de chaîne, sont toujours conscients de leurs propres capacités. Notre étude s'adressant aux entreprises de taille moyenne, nous commencerons par les compétences requises des managers.

Comme nous l'avons déjà mentionné, il existe sur le marché de nombreux acheteurs et vendeurs de différents niveaux de compétences et de fonctions avec différentes ressources. Chaque entreprise est soumise à la concurrence, accroît ses propres connaissances et sa sophistication, de sorte qu'il existe une pression à long terme sur les ressources et à court terme sur les compétences et les fonctions, dans le sens d'un déclin constant (obsolescence). C'est comme si l'on montait les marches d'un escalator descendant. En d'autres termes, les compétences et les fonctions de l'entreprise, de l'acheteur et des autres vendeurs ne sont pas absolues mais relatives. Les éléments de comparaison sont les besoins de l'acheteur, les compétences de l'acheteur, les compétences des concurrents, la situation réelle de l'entreprise dans le passé et les capacités (compétences) de l'entreprise telle qu'elle devrait être à l'avenir. En fin de compte, la connaissance de soi est un concept très large qui signifie "appréhender avec précision les ressources, les compétences et les capacités actuelles de l'entreprise par rapport au comparateur", "confirmer sa position" et "connaître sa place".

Dans tous les cas, le vendeur peut traiter avec l'acheteur s'il a une idée des fonctions (besoins) souhaitées par l'acheteur. S'il peut appréhender les compétences et les fonctions de ses concurrents, il peut refuser si l'acheteur ignore la fonction en question ou fait pression politiquement pour obtenir un rabais plus important que prévu, s'assurant ainsi un profit légitime. Au lieu de croire vaguement en sa propre technologie, il faut en garder une maîtrise concrète et relative.

Certains besoins peuvent être exprimés avec précision par des mots (quantifiés), mais leur satisfaction nécessite une technologie de pointe.¹¹⁰ Si vous essayez de répondre à un besoin qui ne nécessite pas beaucoup de technologie et qui peut être facilement quantifié par n'importe qui, il y aura de nombreux concurrents et vous devrez vous battre sur les prix. Bien

¹¹⁰ Par exemple, le développement d'un médicament thérapeutique pour une certaine condition. Ikejima, M. (1999), *Stratégie et mécanismes d'intégration de la R&D*, Hakuto Shobo.

sûr, il est bon de pouvoir survivre à la guerre des prix, mais une concurrence à une seule dimension peut transformer un gagnant à un moment donné en perdant le moment suivant. Si une entreprise doit être une organisation qui cherche à se maintenir et à se développer à long terme, elle doit être équipée de mécanismes et de capacités de croissance à long terme. Il est important non seulement de comprendre les compétences et les capacités de l'acheteur et des concurrents, mais aussi de prévoir les compétences et les capacités requises pour répondre aux besoins futurs, de comprendre les compétences et les capacités actuelles de l'entreprise par rapport à celles-ci, et de déterminer quelles parties de l'entreprise sont supérieures, lesquelles sont inférieures et lesquelles doivent être renforcées. Il est important d'identifier les domaines dans lesquels votre entreprise excelle, ceux qui sont inférieurs et ceux qui doivent être renforcés. Il est important de clarifier votre "position" sur le marché et votre vision de l'avenir. Si vous pouvez faire des prévisions, vous pouvez avoir une longueur d'avance sur vos concurrents en ce qui concerne les fonctions (besoins) des futurs acheteurs. Les problèmes à résoudre seront clairs et l'énergie des employés pourra se concentrer sur eux. Si l'acheteur a également la capacité d'être conscient de lui-même, il peut être plus facile pour le vendeur de négocier et de faire des affaires.

3-5 Résumé de ce chapitre

D'une manière générale, les grandes entreprises disposent de plus de ressources et d'un niveau technologique plus élevé que les petites et moyennes entreprises. Cependant, elles ne travaillent pas en tandem. Les entreprises moyennes utilisent leurs ressources limitées pour améliorer leurs compétences et leurs capacités de production à peu de frais et rapidement, et font du commerce parce qu'elles surpassent les capacités que les grandes entreprises produisent elles-mêmes. Ce chapitre présente ce cadre analytique. Une transaction est conclue lorsque le prix de vente offert par le vendeur et le prix d'achat dans la limite de la volonté de payer de l'acheteur concordent. Toutefois, une transaction unique est jalonnée d'innombrables décisions détaillées prises à la fois par le vendeur et l'acheteur. Afin de réaliser la meilleure affaire possible, le vendeur et l'acheteur doivent être en mesure de reconnaître correctement les fonctions qu'ils créent l'un pour l'autre. Cependant, ils n'y parviennent pas toujours avant la transaction, ce qui peut les amener à penser que le prix est trop élevé ou que les attentes sont trop grandes, ce qui affecte leur comportement après la transaction.

Afin de simplifier et d'examiner la transaction, celle-ci a été divisée en vendeurs et en acheteurs. Le vendeur offre une fonction à l'acheteur et souhaite que le plus grand nombre possible d'acheteurs comprennent la fonction et paient le plus possible pour l'obtenir. Les acheteurs veulent payer le moins possible en identifiant avec précision les fonctions offertes par le vendeur et en fixant une limite de volonté de payer en fonction de la gravité et de

l'urgence avec lesquelles elles peuvent être données à leur entreprise. L'acte de trouver le point de chute et de parvenir à un accord est la négociation et la transaction.

Partie II : La réalité des moyennes entreprises

Dans la première partie, nous avons parcouru les études antérieures et constaté que de nombreux chercheurs ont identifié les **produits, les managers et la** technologie comme des facteurs de croissance pour les entreprises de taille moyenne. En revanche, aucune des études antérieures sur les entreprises moyennes n'a théorisé les différences qualitatives entre celles-ci et les PME ou les grandes entreprises. Elles n'ont pas été en mesure d'expliquer comment elles peuvent être sur un pied d'égalité ou de quasi-égalité avec les grandes entreprises face à une infériorité absolue de ressources. Nous présentons donc un nouveau cadre analytique de la prise de décision du vendeur et de l'acheteur dans les transactions et décrivons comment des entreprises moyennes relativement pauvres en ressources peuvent faire des affaires avec de grandes entreprises relativement riches en ressources.

Cette deuxième partie de l'étude s'intéresse à la réalité des entreprises moyennes actuelles. Elle s'appuie sur trois méthodes : une étude comparative des données sur les entreprises moyennes passées et actuelles, une enquête par questionnaire auprès des entreprises manufacturières cotées en bourse au Japon et des entretiens avec des dirigeants d'entreprises moyennes. L'étude comparative avec le passé examine les facteurs qui ont conduit à la séparation entre la croissance et la récession dans les entreprises moyennes. Dans l'enquête par questionnaire, un questionnaire axé principalement sur les caractéristiques organisationnelles des entreprises sera élaboré et les mêmes questions seront posées aux grandes et aux moyennes entreprises pour voir s'il existe des différences entre elles. Des entretiens avec les dirigeants seront ensuite menés pour déterminer ce qu'ils considèrent comme les défis en matière de gestion et comment ils abordent la création de domaines d'activité et l'acquisition de technologies propriétaires.

Chapitre 4 : Enquête sur les anciennes entreprises de taille moyenne par rapport à leur effectif actuel

4-1 Limites méthodologiques des études sur les entreprises moyennes

L'intérêt pour les entreprises de taille moyenne continue d'être dirigé vers elles en tant que telles. Citons par exemple le projet de certification des entreprises GNT (Global Niche Top) du ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie¹¹¹, les "Recommandations pour les études sur l'entrepreneuriat" éditées par le Forum de recherche sur l'entrepreneuriat, le rapport de l'Institut de recherche sur la politique du 21e siècle¹¹² et les rapports du groupe d'étude sur les entreprises de taille moyenne. Toutefois, un examen approfondi de ces rapports montre qu'ils sont biaisés en ce qui concerne les entreprises certifiées, les sujets de recherche, les thèmes de recherche et les méthodologies : la certification des entreprises GNT définit une entreprise de niche comme "une entreprise qui a obtenu une part de marché globale de 10 % ou plus (20 % ou plus pour les grandes entreprises) pour un produit ou un service spécifique au cours des trois dernières années, même pour une année". Le ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie (METI) a invité publiquement les entreprises répondant à cette définition à présenter leur candidature, et 100 entreprises ont été sélectionnées par un comité de sélection externe parmi plus de 200 entreprises qui ont participé à l'enquête.¹¹³ Le 21st Century Policy Institute a sélectionné des entreprises pour des entretiens et une enquête par questionnaire dans le cadre des "300 PME manufacturières dynamiques" reconnues par l'Agence des PME (2006, 2007). Les entreprises ont été sélectionnées dans les éditions 2006 et 2007 des "300 PME manufacturières dynamiques". Dans les deux enquêtes, les intérêts des autorités publiques et des entreprises candidates sont alignés, et il est difficile de vérifier si des facteurs de croissance fiables et objectifs ont été

¹¹¹ Extrait du site Internet du ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie <http://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/9516313/www.chubu.meti.go.jp/c31seizo/monosesaku/gnt/index.html> (2015, tel que sauvegardé par la bibliothèque de la Diète nationale) Page du 2 octobre)

¹¹² 21st Century Policy Institute (2012), Towards stronger external cooperation : new possibilities for the Japanese economy as seen in mid-sized companies.

¹¹³ (From the HP of the Institute of Future Engineering <http://www.ifeng.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2013/10/gnt100.pdf> Site web du ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie : https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/gnt100/index.html)

extraits. Les questionnaires des études entrepreneuriales et les moyennes entreprises présentées dans le rapport du groupe d'étude sur les moyennes entreprises ¹¹⁴¹¹⁵ sont également bien connus. L'une des conclusions du groupe d'étude sur les moyennes entreprises est que "les moyennes entreprises fortes ont une capacité exceptionnelle à diffuser l'information"¹¹⁶. Toutefois, cela s'explique par le fait que 11 des 12 entreprises citées comme études de cas sont des entreprises BtoC qui fournissent des produits et des services utilisés par les consommateurs finaux, qui se concentrent sur les relations publiques et la publicité auprès d'un nombre indéterminé d'acheteurs et qui sont bien connues du public par le biais de divers médias, de sorte que le groupe d'étude a estimé qu'il était facile de les considérer comme des cas exacts. On pense que c'est parce qu'il était facile pour le groupe d'étude de les considérer comme une étude de cas précise. Il s'agit d'un synonyme clair. Les entreprises de taille moyenne sont pour la plupart des fournisseurs de biens d'équipement plutôt que de produits et de services destinés aux consommateurs finaux.

Les méthodes largement adoptées dans l'administration des entreprises, comme le fait de suivre les traces d'entreprises qui ont déjà acquis une réputation ou de dirigeants qui ont obtenu des résultats spectaculaires, ne font que créer un effet de halo dans lequel toutes les différentes décisions sont perçues comme positives. En particulier, le fait de ne se concentrer que sur les succès facilement compréhensibles du passé donne l'illusion que l'entreprise et ses dirigeants ont de grandes capacités et que beaucoup de leurs décisions ont conduit à de bons résultats. De même, les études de cas de dirigeants d'entreprises ayant perdu le contrôle, qui sont examinées au chapitre 6, sont préconçues en raison d'informations préalables sur la perte de contrôle, ce qui conduit à considérer la plupart des décisions comme des erreurs. Sans comparaison avec les entreprises en place, il est impossible de déterminer si elles ont réellement perdu le contrôle de la gestion à cause d'elles.

¹¹⁴ Le groupe d'étude sur les moyennes entreprises a été créé en 2014 sous les auspices de GE Capital avec Takehiko Isobe (professeur, Graduate School of Business Administration, Keio University) comme président, Chisato Tanida (président, Tanita Corporation), Haruaki Deguchi (président-directeur général, Lifenet Insurance Company) et Yasuo Hayashi (ancien directeur général, Small and Medium Enterprise Agency). Après trois réunions, le rapport "The Shape of Strong Medium-sized Enterprises" a été publié sous forme de fichier pdf sur le site web du Forum des moyennes entreprises (<http://midmarketforum.org/>) (le site web lui-même n'existe pas).

¹¹⁵ Les 12 études de cas sont Tanita Corporation, Lifenet Insurance Company, Chuo Taxi, A-Z (Makio Co., Ltd.), Yamamoto Kogaku, Eagle Bus, Andersen, Rokkatei Seika, Airwave, Hard Rock Industry, Ina Food Industries, Suruga Bank, Ltd. Sept des douze entreprises ont été sélectionnées à partir d'entretiens publiés dans le magazine "Kigyo Keiei" de l'Institut de gestion des entreprises, dirigé par Takehiko Isobe (organisation donatrice : Suruga Bank Ltd.).

¹¹⁶ Rapport du groupe d'étude sur les moyennes entreprises (2014), p.78.

En tant que méthodologie de l'administration des affaires, il est inévitable que les jugements de la direction soient souvent basés sur la performance, sur l'habileté du jugement managérial et sur la capacité managériale. Étant donné que les chercheurs interprètent les jugements des gestionnaires, il ne peut y avoir d'analyse sans biais, mais nous aimerions envisager des moyens de minimiser ce biais. Par exemple, pour analyser les entreprises de la base de données discutée dans ce chapitre, il semble raisonnable de comparer les dirigeants des entreprises qui se sont développées avec ceux des entreprises qui étaient au même niveau dans le passé au même moment, ceux qui ont maintenu leur taille et ceux qui ont perdu le contrôle de la direction. À proprement parler, l'idéal serait de pouvoir réaliser une enquête qui permettrait d'obtenir une image granulaire du comportement des dirigeants d'un moment à l'autre. Dans la pratique, cependant, aucune enquête de ce type n'a été réalisée. En outre, il est pratiquement impossible de localiser et de contacter les dirigeants qui ont causé la faillite d'entreprises dans le passé, de leur demander de réfléchir à leur comportement à l'époque et d'obtenir un compte-rendu précis de leurs actions.¹¹⁷ En fin de compte, seuls les dirigeants d'entreprises nouvellement cotées en bourse ou à croissance rapide font l'objet d'une enquête. Il est donc impossible de comparer le comportement des managers qui se sont développés avec celui des managers en général et des managers qui ont perdu le contrôle, et de faire la distinction entre les véritables facteurs de croissance et les comportements managériaux communs aux entreprises en croissance et à celles en général et à celles qui ont échoué.

Comment surmonter les limites de cette méthodologie ? L'une des solutions consiste à commencer dès maintenant par des enquêtes qui suivent de près le comportement des dirigeants et analysent les causes des différences de performance dans cinq ou dix ans. Il s'agit d'une recherche de terrain à long terme. Il existe tellement d'écrits sur les managers contemporains célèbres qu'une fois encore, il ne semble pas nécessaire que les chercheurs en entrepreneuriat mènent des entretiens et des recherches. Cependant, si des chercheurs expérimentés et accomplis veulent les analyser de leur propre point de vue, ils doivent à nouveau effectuer des recherches sur eux et en tirer des idées et des mots qui diffèrent d'autres sources. Même les managers qui ont atteint la célébrité ont dû auparavant tenter diverses choses sous diverses contraintes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, se battre avec la

¹¹⁷ Shimizu Ryuun (1985), en collaboration avec Teikoku Databank, a interrogé 174 PME qui avaient fait faillite "en recherchant les anciens dirigeants eux-mêmes, ou en interrogeant des responsables d'institutions financières, des partenaires commerciaux et d'autres personnes qui avaient été en contact étroit avec eux et avaient été témoins de leur faillite". Afin de mettre en évidence les causes de la faillite, l'étude compare également l'entreprise avec 149 PME ordinaires de la même région, du même secteur et de la même taille. Analysis of Structural Factors in Small and Medium Enterprise Bankruptcy : Focusing on a Survey of 174 Bankrupt Small and Medium Enterprises, Mita Journal of Commerce, Vol. 28, No. 2.

gestion humaine et financière, connaître des échecs et des amertumes indicibles, et parfois prendre des décisions de dernière minute tout en agissant de manière incompatible avec le consensus social de l'époque. Dans les sources secondaires, les véritables sentiments des dirigeants sont dissimulés derrière la rhétorique et leur angoisse est noyée dans les succès ultérieurs. Il n'y a pas de souffle nouveau. Comme nous le verrons plus en détail au chapitre 6, c'est là le véritable objectif de nos entretiens avec les cadres en milieu de carrière.

4-2 Avantages et inconvénients des différentes méthodes d'enquête

En tant que chercheurs, nous souhaitons obtenir des données primaires. Il existe plusieurs méthodes pour obtenir des données primaires, notamment les questionnaires, les entretiens et les enquêtes par contact direct, qui présentent toutes des avantages et des inconvénients en termes de coût, de taille de l'échantillon et de biais.

Les enquêtes par questionnaire sont efficaces lorsque l'hypothèse du sujet de recherche (chercheur) est convertie en questions et qu'une grande quantité d'informations doit être collectée en peu de temps tout en maintenant les coûts à un niveau bas.¹¹⁸ En traitant statistiquement cette grande quantité de données, il est possible d'observer les tendances générales sous différentes perspectives et, en les fusionnant avec les données sur les performances, il est possible d'analyser les déterminants des performances de l'entreprise. D'autre part, même si le sujet de l'enquête spécifie le répondant (département), il n'est pas possible de confirmer que la personne (département) qui a effectivement répondu au questionnaire est bien la personne (département) spécifiée. En outre, l'intention des questions posées par l'entité de recherche n'est pas toujours transmise avec précision aux répondants, le choix des mots dépendant de la compétence de l'entité de recherche et l'interprétation des mots dépendant de la compétence des répondants. S'il y a des

¹¹⁸ Par exemple, notre groupe de recherche a mené une enquête par questionnaire postal auprès de plus de 1 300 entreprises manufacturières anciennement cotées en bourse. Les frais d'affranchissement aller-retour, qui s'élevaient à environ 200 yens, représentaient une grande partie du coût réel. Le coût total de l'impression, des enveloppes, etc. s'est élevé à environ 300 000 yens. Le taux de réponse à notre enquête a été d'environ 20 %, de sorte que si on le divise par le nombre d'entreprises qui ont répondu, le coût serait d'environ 1 200 ¥ par entreprise. Tout le travail a été effectué par tous les membres du groupe, y compris la préparation et l'impression des formulaires d'enquête, la préparation et le collage des étiquettes d'adresse, le collage des timbres, le pliage et l'ensachage des formulaires de demande et des questionnaires, l'envoi, la collecte, la saisie et le comptage. En cas d'externalisation, les coûts auraient été encore plus élevés. Hirokuni Tokawa, Tadamasu Imaguchi, Mikiki Aoki, Daisuke Okamoto, Kazuo Kobe, Kenya Endo, Sugio Bamba, Kato Lee, Fumiko Kurokawa, Zhonghe Han et Kaoru Shimizu (1995), "Questionnaire Survey on 'Management in an Unforeseen Environmental Age'", *Mita Journal of Commerce*, Vol 38, No 3 et beaucoup d'autres.

contradictions ou des questions dans les réponses, il n'est pas facile de les entendre en retour. Les questions de l'enquête sont basées sur l'hypothèse du sujet de l'enquête, de sorte que de nouvelles conclusions autres que l'hypothèse sont rarement possibles.¹¹⁹ On pense que les entreprises génèrent des revenus en se différenciant des autres entreprises, mais les enquêtes ont tendance à exclure les comportements différenciés en tant que valeurs aberrantes. La fusion des données d'enquête avec les données de performance récentes peut ne pas expliquer la relation directe entre la prise de décision et la performance, car il y a un décalage dans le temps entre les deux.¹²⁰

Par rapport aux questionnaires, les enquêtes par entretien sont plus coûteuses et prennent plus de temps pour collecter des informations et imposent une certaine charge au répondant. En principe, une enquête auprès d'une personne spécifique n'est menée qu'une seule fois, et le répondant se concentre sur cette seule fois et parle sans omettre les points principaux, et l'équipe de recherche écoute attentivement afin de ne rien omettre. Le contexte historique de chaque entreprise, les conditions de la région dans laquelle elle est située, la relation entre les caractéristiques de l'industrie à laquelle elle appartient et l'entreprise en question, la relation

¹¹⁹ Mikina (2006) critique les enquêtes par questionnaire ponctuelles en les qualifiant d'"enquêtes ponctuelles". Mishina, Kazuhiro (2006), "The Part and the Whole", *Field Research in Business Administration*, p.71, Nihon Keizai Shimbun, Shimizu, Ryuun (1985), déclare. En général, dans les enquêtes utilisant des questionnaires ou des chercheurs, les questions doivent être formulées dans un langage qui peut être facilement compris par la personne interrogée ou le chercheur. Si le langage est inintelligible, il est impossible d'obtenir des réponses correctes. Si les réponses à des questions faciles à comprendre sont compilées et analysées à l'aide de méthodes statistiques conventionnelles, il est possible que certaines d'entre elles soient ambiguës, que d'autres aient des concepts larges ou étroits, ou même qu'elles se chevauchent, ce qui conduit à des conclusions erronées. D'autre part, pour éviter de telles déductions erronées, les questions peuvent être formulées dans un langage académique et technique avec des règles conceptuelles précises, qui peuvent ne pas être comprises par les personnes interrogées ou les enquêteurs, ou auxquelles ils ne peuvent pas répondre. Par conséquent, dans cette enquête, pour laquelle un grand nombre d'enquêteurs ont été utilisés, l'enquête a été menée en utilisant un langage ordinaire facile à comprendre pour les enquêtés et les enquêteurs, et une nouvelle tournure a été appliquée au stade de l'analyse, qui diffère des méthodes statistiques conventionnelles".

¹²⁰ Nous avons cherché à éliminer le décalage temporel et analysé la relation en fusionnant les données de l'enquête par questionnaire avec les données de performance annuelle d'un à cinq ans avant et après l'année au cours de laquelle le questionnaire a été administré. Shimizu, K. (2005), "Verification of the causal relationship between corporate management and business performance : through analysis of questionnaire data from 2,048 companies in the manufacturing industry listed in the First and Second Sections and 10 years of business performance data", *Chiba University Economic Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 51-81 (2007). (2007) "The Relationship between Corporate Management and Business Performance : Through the Analysis of Questionnaire Data of 1,320 Companies in the First and Second Section Listed Manufacturing Industry and 11 Years of Performance Data", *Mita Journal of Commerce*, Vol.50, No.3, pp.295-311.

entre ses produits et services et ses clients, les points clés de la gestion de l'entreprise et les facteurs internes peuvent être appréhendés comme une image tridimensionnelle. Les enquêteurs doivent être capables de détecter l'essence de ces facteurs et d'obtenir leurs véritables intentions de manière flexible, en plus des questions standard basées sur des hypothèses. Il est tout à fait possible de confronter les répondants et de saisir ce qu'ils veulent vraiment dire, ce qu'ils veulent souligner, leurs idées et leurs valeurs, non seulement à travers leurs mots, mais aussi à travers leurs expressions faciales, les inflexions de leur voix, les mouvements de leur bouche et de leurs yeux, les gestes de leur corps et leur tenue vestimentaire. Si les acteurs de l'enquête peuvent identifier les répondants, la réalité est qu'ils sont limités à ceux qui veulent vraiment répondre et à ceux qui sont positifs. Il y a un biais en faveur des personnes qui sont performantes, qui ont beaucoup de choses à dire, qui parlent bien, qui ont l'habitude de parler, qui ont l'esprit de service, etc.

Les enquêtes par contact direct sont très coûteuses et prennent beaucoup de temps, et le nombre de répondants (entreprises) qui les autorisent est extrêmement limité. Si vous pouvez observer les cadres lors des réunions de direction, assister aux sessions de formation et avoir accès aux employés ordinaires de l'usine, vous pouvez connaître tous les mouvements de l'entreprise étudiée, y compris sa structure de gouvernance, la manière dont les décisions sont prises, les opportunités, les défis, les politiques et les objectifs les plus récents, le comportement, les déclarations, l'enthousiasme, les sentiments et les compétences des personnes, qui contiennent des informations confidentielles sur l'entreprise. Elle permet d'aller au fond des choses, même pour les informations les plus denses. Elle nous permet de comprendre les activités dépendantes du chemin parcouru, contradictoires, organiques, tridimensionnelles et fluides qui ne peuvent être révélées dans un texte de gestion raisonnablement bien dessiné. Naturellement, il y a beaucoup d'informations à obtenir, mais la confidentialité limite l'information qui peut être présentée comme une recherche et la petite taille de l'échantillon rend difficile la généralisation.

La méthode adoptée dépend des objectifs de la recherche. Nous étudions les facteurs de croissance des entreprises moyennes. L'environnement externe de l'entreprise est-il déterminant pour les facteurs de croissance, ou les facteurs internes tels que la gestion de l'organisation et le développement technologique sont-ils importants ? Quels sont les facteurs internes déterminants ? Existe-t-il des différences avec les grandes entreprises ? Pour examiner les facteurs externes, il faudra vérifier comment les entreprises moyennes du passé se comportent aujourd'hui et si l'environnement externe a changé ou non et dans quelle mesure, par période et par secteur d'activité. Pour examiner les éléments internes, il suffirait de collecter un nombre cohérent de données, et pour examiner les différences avec les grandes entreprises, il faudrait mener une enquête de la même manière, en ciblant à la fois les

moyennes et les grandes entreprises.

4-3 Entreprises actuelles qui étaient des entreprises moyennes dans le passé

Ce chapitre compare le nombre de salariés des entreprises moyennes de la base de données dans le passé avec le nombre de salariés à l'heure actuelle, et détermine si les entreprises moyennes se sont développées ou ont régressé en fonction de l'augmentation ou de la diminution du nombre de salariés. Elle tente de saisir les caractéristiques de la croissance et de la régression par secteur, mais comme les données ne sont disponibles que sur le nombre de salariés à deux moments - lorsque la base de données a été créée et à l'heure actuelle - et que le nombre de salariés ainsi que l'histoire et les antécédents des entreprises individuelles ne sont pas connus, il ne s'agit que d'une déclaration de fait. Les quatre bases de données suivantes ont été utilisées. (i) Les 158 entreprises mentionnées par Nakamura dans ses livres "The Theory of Medium-sized Enterprises" et "The New Theory of Medium-sized Enterprises". Entre 40 et 60 ans se sont écoulés entre le moment de la publication et 2021. (ii) 136 entreprises de taille moyenne (à l'exclusion des doublons et des entreprises comptant plus de 2 000 salariés à l'époque) introduites à la fin de chacune des trois parties de la trilogie¹²¹, qui ont fait l'objet de recherches et d'analyses par le Centre des petites et moyennes entreprises de la Banque industrielle du Japon. Quarante ans se sont écoulés depuis leur publication. (iii) 625 entreprises employant entre 250 et 2 000 personnes, classées dans les catégories suivantes : machines, équipements électriques, équipements de transport, équipements de précision, alimentation, textiles, produits chimiques, produits pharmaceutiques et détaillants dans Nihon Keizai Shimbun (1995) Kaisha Sokan Unlisted Company Edition 1994,¹²². Ces données datent de 30 ans, de la date de publication à aujourd'hui. (iii) Parmi les entreprises moyennes interrogées, 96 étaient en activité depuis plus de 20 ans et employaient entre 250 et 2 000 personnes au moment de l'enquête.

La méthode de recherche consiste à effectuer une recherche sur internet à partir des noms des entreprises de taille moyenne figurant dans la base de données, du nombre d'employés le plus récent figurant sur le site web officiel de l'entreprise ou du nombre d'employés figurant

¹²¹ Tous deux édités par le Centre des petites et moyennes entreprises, Banque industrielle du Japon (1977), *Product Development of Medium-sized Enterprises : Investigating the Success Factors of 67 Companies*, Diamond (1978), *Human Resource Development of Medium-sized Enterprises : Case Studies of 66 Successful Companies* (Développement des ressources humaines des moyennes entreprises : études de cas de 66 entreprises performantes). (1979) "Customer Creation in Medium-sized Enterprises - Practical Reports of 69 Companies", Diamond, (1979) "Customer Creation in Medium-sized Enterprises - Practical Reports of 69 Companies", Diamond.

¹²² Nihon Keizai Shimbun (1995), *Company Directory, Unlisted Companies Edition 1994*.

dans son rapport annuel, et à déterminer si l'entreprise est devenue une grande entreprise, si elle est restée une entreprise de taille moyenne ou si elle s'est repliée sur une petite ou moyenne entreprise. Si le nom de l'entreprise est nouveau en 2021, on suppose que l'ancien propriétaire a perdu le contrôle de l'entreprise au moins une fois. Si, en 2021, il est impossible de trouver le site web officiel en effectuant une recherche sous l'ancien nom de l'entreprise, même si l'entreprise a un nouveau nom, on peut en déduire qu'il y a eu un problème avec l'entreprise et on suppose qu'elle a également perdu ses droits de gestion.

Le graphique 4.1 résume les changements entre le nombre de salariés à l'époque et le nombre actuel de salariés dans toutes les bases de données. Ce graphique se compose essentiellement d'une seule colonne horizontale (100 %). Par exemple, (i) Nakamura (Shu) montre qu'il y avait 34 entreprises de taille moyenne dans l'industrie des équipements électriques, dont trois (8,8 %) avaient perdu le contrôle en 2021, deux (5,9 %) étaient devenues des PME, sept (20,6 %) étaient restées des entreprises de taille moyenne et 22 (64,7 %) étaient devenues de grandes entreprises. Sans surprise, les entreprises dont la base de données originale a été créée il y a 10 à 15 ans (iv) n'ont pas connu une évolution aussi importante du nombre de salariés. En revanche, les entreprises (i), dont la date de création remonte à 60 ans, présentent une polarisation marquée entre celles qui sont devenues énormes et celles qui ont perdu le contrôle de la gestion.

<Figure 4-1 : Évolution du nombre d'employés dans chaque base de données

Note : Les industries ayant un petit nombre d'entreprises sont omises. Le nombre total d'entreprises est également faussé car certaines entreprises ne sont pas connues pour exister en 2021.

4-4 Considérations relatives à la base de données

Après la Seconde Guerre mondiale, les entreprises japonaises ont introduit des technologies européennes et américaines et se sont développées de manière significative, principalement grâce aux exportations des grandes entreprises, et le système de gestion unique du Japon, ou gestion à la japonaise, a attiré l'attention du monde entier dans le domaine des études de gestion. Toutefois, la croissance économique et le système de gestion n'ont pas été le fruit des seuls efforts du gouvernement et des entreprises japonaises. De la guerre de Corée en 1950 à l'invasion de l'Ukraine par la Russie en 2022, les États-Unis ont été le principal moteur de la réussite économique et politique du Japon. De la guerre de Corée en 1950 à l'invasion russe de l'Ukraine en 2022, la nature du système américain de protection du gouvernement et des entreprises japonaises n'a pas changé.

Dans le même temps, la Chine, qui faisait partie du camp communiste et socialiste,

poursuivait une politique de réforme et d'ouverture et acceptait activement les investissements et les technologies en provenance de l'étranger. Les entreprises japonaises, en partie à cause de l'augmentation du coût de la main-d'œuvre dans le pays, ont délocalisé leurs usines, en particulier dans les secteurs du textile et de l'équipement électrique, vers l'Asie du Sud-Est, puis vers la Chine. Dans les années 1990, l'essor économique et politique de la Chine est devenu significatif, et le Japon a eu du mal à se maintenir à flot au cours des 30 années qui ont suivi l'éclatement de sa bulle économique. Dans un contexte marqué par de nombreux défis, tels que le choc pétrolier, l'accord du Plaza, l'éclatement de la bulle économique, le choc Lehman, le tremblement de terre et l'accident nucléaire du Grand Est du Japon et l'épidémie mondiale de coronavirus, nous examinons la situation actuelle des entreprises de taille moyenne figurant dans chaque base de données.

Base de données (1).

Nakamura (H.) a énuméré les noms de 158 entreprises ayant connu une croissance rapide pour devenir des entreprises de taille moyenne dans ses travaux entre 1964 et 1980 environ, afin de mieux faire comprendre le nouveau concept d'entreprise de taille moyenne. Parmi celles-ci, 110 (69,6 %) existent encore en août 2021, tandis que 48 (30,4 %) ont été absorbées par d'autres entreprises, ont fait faillite ou ont cessé d'exister et ont perdu leurs droits de gestion. 128 des 158 entreprises sont répertoriées dans l'ouvrage avec leur capital et leur nombre d'employés à l'époque. 33,3 % des entreprises ont plus que doublé leur nombre d'employés et 12 % ont décuplé leur nombre d'employés. Toutes ces entreprises, qui n'étaient à l'époque que des entreprises de taille moyenne, sont aujourd'hui des géants mondiaux connus de tous.

D'autre part, certaines des 48 entreprises non existantes ont fait faillite pendant la courte période au cours de laquelle Nakamura (Shu) a poursuivi sa série d'études, tandis que d'autres ont continué à exister jusqu'à une date récente. En ce qui concerne les entreprises qui ont fait faillite en peu de temps, Nakamura (Shu) a lui-même déclaré que ce n'était pas parce que le concept d'entreprise de taille moyenne avait échoué, mais parce que les dirigeants des entreprises en question avaient commis une erreur dans leurs décisions commerciales. En ce qui concerne le détaillant de ventes à tempérament Midoriya, il a souligné que les facteurs qui en faisaient une entreprise de taille moyenne étaient des coûts d'achat inférieurs, l'achat pour le compte d'autres détaillants et l'obtention de clients fixes, mais que la raison de sa faillite était qu'elle avait "échoué dans sa politique d'ouverture de magasins et manqué la tendance vers des magasins plus grands en ouvrant des magasins de petite et moyenne taille dans des endroits décentralisés". Elle souligne que la société concurrente Marui passe du statut de moyenne entreprise à celui de grande entreprise grâce à "une politique de concentration des

ouvertures de magasins dans la zone métropolitaine de Tokyo, un respect strict des produits de première qualité, la rationalisation des opérations de collecte des contrats par l'introduction d'ordinateurs et le développement de ressources humaines internes basées sur la méritocratie".¹²³ En ce qui concerne la société minière Chung Hing Mining, le rapport attribue cette situation à la désunion de la direction concernant la diversification et la question de savoir s'il faut s'appuyer sur le charbon ou s'en détacher. À partir de cette époque, tout le monde a reconnu que l'industrie était en déclin et, bien que l'entreprise ait réalisé des investissements à grande échelle pour économiser de la main-d'œuvre dans l'extraction du charbon, elle a investi les bénéfices provenant de l'extraction du charbon dans la création de plus de 20 entreprises, sans verser de dividendes aux actionnaires. Il s'agissait probablement d'une bonne décision commerciale en termes de maintien de l'emploi et de promotion du développement régional. Cependant, Chukoh Mining a fait faillite avant que les nouvelles activités ne génèrent des bénéfices.¹²⁴

Par industrie, 22 des 34 entreprises d'équipement électrique (64,7 %), le plus grand nombre mentionné par Nakamura (Shu), sont devenues de grandes entreprises, sept existent toujours en tant qu'entreprises de taille moyenne et seulement trois ont perdu leurs droits de gestion. Dans le secteur des machines, sur 17 entreprises, quatre sont devenues de grandes entreprises, quatre sont restées des entreprises moyennes, sept sont devenues des petites et moyennes entreprises, deux ont perdu leurs droits de gestion et une a perdu ses droits de gestion. Dans le secteur du matériel de transport, huit des 15 entreprises sont devenues de grandes entreprises, sept ont perdu le contrôle et aucune n'est restée une petite ou moyenne entreprise. Il convient de noter que 15 (78,9 %) des 19 entreprises du secteur du commerce de détail ont perdu leurs droits de gestion. Dans toutes les industries, à l'exception des produits chimiques, les entreprises qui ont changé de taille pour devenir des grandes ou des petites entreprises ou qui ont perdu le contrôle de la gestion sont plus nombreuses que celles qui ont conservé leur taille d'entreprise moyenne.

Base de données (ii).

La trilogie éditée par le Centre des petites et moyennes entreprises de la Banque industrielle du Japon a sélectionné 620 entreprises clientes de la Banque industrielle du Japon, des entreprises manufacturières situées dans les régions de Tokyo, Kinki et Chubu et dont la capitalisation se situe entre 50 millions de yens et 1 milliard de yens, et a mené une "enquête sur la situation réelle concernant le développement des produits et des technologies" (enquête

¹²³ Nakamura, Shuichiro (1990) p.289

¹²⁴ Toutes les entreprises diversifiées ont échoué, mais la seule à avoir survécu est Chukoh Chemical Industries Ltd, une entreprise de taille moyenne.

par questionnaire) entre la fin de 1975 et le début de 1976. Il y a eu 412 réponses valables à cette enquête. Un résumé de l'enquête par questionnaire et un résumé de la soixantaine d'entreprises visitées sont inclus comme documents de référence à la fin de chaque volume. Sur un total de 203 entreprises énumérées dans les notes de fin d'ouvrage, 136 sont incluses dans la base de données, à l'exclusion des doublons et des entreprises comptant plus de 2 000 employés à l'époque. Bien que le rapport ne fournisse pas de détails sur la méthodologie et la cible de l'enquête, on suppose que les entreprises cibles appartenaient à 19 entreprises de machines, 18 détaillants, 15 entreprises d'équipement électrique, ainsi qu'à un large éventail d'industries telles que l'alimentation, les métaux, les produits chimiques et les textiles, et qu'elles ont donc été sélectionnées de manière homogène.

Dans l'ensemble, 62 (45,6 %) des 136 entreprises sont restées des moyennes entreprises, 37 (27,2 %) sont devenues des grandes entreprises et 27 (19,9 %) ont perdu le contrôle. Si l'on considère les secteurs où les chiffres sont les plus élevés, dans le secteur des équipements électriques, six (40,0 %) sont devenues de grandes entreprises, tandis que quatre (26,7 %) en ont perdu le contrôle. Sept détaillants (38,9%) sont devenus de grandes entreprises, un résultat différent de celui du point (i), où 80% ont perdu le contrôle de la gestion. Les équipements de précision, les textiles et les produits alimentaires se caractérisent notamment par la perte de contrôle de quatre (50,0%), cinq (45,5%) et six (42,9%) entreprises, respectivement. Dans toutes les autres industries, les entreprises ont largement conservé leur statut de moyennes entreprises.

Base de données (iii).

Nihon Keizai Shimbun (ed.) (1995) Kaisha Sokan : Unlisted Companies Edition 1994 (Annuaire des sociétés : sociétés non cotées édition 1994) est publié chaque année par Nikkei Research Inc. en demandant aux sociétés non cotées ayant un capital d'au moins 30 millions de yens et un chiffre d'affaires d'au moins 500 millions de yens de fournir leur dernier capital et leurs derniers états financiers. La base de données est donc moins arbitraire dans sa sélection, plus complète et quantitative. Le nombre de moyennes entreprises classées dans les catégories suivantes : machines, denrées alimentaires, équipements électriques, commerce de détail, équipements de transport, produits textiles, produits chimiques, instruments de précision et produits pharmaceutiques était de 625 en 1994.

Dans l'ensemble, 67 (10,7 %) sont devenues de grandes entreprises, 283 (45,3 %) existent toujours en tant que moyennes entreprises ; 20,2 %, soit 126 entreprises, ont perdu leurs droits de gestion ; et le plus grand nombre d'entreprises dans le secteur des machines (133) sont devenues de grandes entreprises. Le plus grand nombre d'entreprises dans le secteur des machines (133) a été enregistré. 10 (7,5 %) des entreprises du secteur des machines sont

devenues de grandes entreprises et 64 (48,1 %), soit près de la moitié, sont restées des entreprises de taille moyenne. Seules 11 entreprises (8,3 %) ont également perdu le contrôle de la gestion. En d'autres termes, les machines ont survécu, bien qu'à une échelle légèrement réduite. L'alimentation compte 100 entreprises et la tendance est similaire à la tendance générale. L'équipement électrique comptait 94 entreprises, dont 11 (11,7%) sont devenues des entreprises plus grandes, tandis que 25 (26,6%) ont perdu le contrôle. Ces résultats sont au moins significativement différents de ceux de la base de données (1), où deux tiers des mêmes entreprises de matériel électrique sont devenues de grandes entreprises et où moins de 10 % ont perdu le contrôle de leur gestion. Le secteur des équipements de précision, sur lequel Nakamura (Shu) ne s'est pas penché, compte plutôt 33 entreprises de taille moyenne, dont six (18,2 %) sont devenues de grandes entreprises. Cependant, un nombre égal de six entreprises a perdu le contrôle de la gestion. Le secteur des équipements de transport compte 64 entreprises de taille moyenne, dont 80 % sont liées à l'automobile : neuf (14,1 %) sont devenues de grandes entreprises et 15 (23,4 %) ont perdu le contrôle. Trois de ces entreprises étaient liées à la construction navale.

base de données (iv)

Nous avons étudié les dirigeants d'entreprises de taille moyenne et nous avons interrogé les dirigeants ayant un pouvoir de représentation actif qui n'ont pas encore été évalués ; nous avons commencé à interroger les présidents d'entreprises de taille moyenne en 2000, principalement dans les secteurs des machines, des équipements électriques et des équipements de transport, et nous avons enquêté auprès de quelque 240 entreprises en décembre 2022. Parmi celles-ci, 96 entreprises interrogées entre 2000 et 2011, qui étaient des entreprises de taille moyenne à l'époque, ont été sélectionnées et comparées au nombre d'employés 10 à 15 ans plus tard. En raison de la courte période de 15 ans qui s'est écoulée depuis l'enquête, 60 (62,5 %) se situent dans la catégorie des moyennes entreprises ; 11 (11,5 %) sont devenues de grandes entreprises, tandis que 12 (12,5 %) ont perdu le contrôle de leur activité. Sur l'ensemble des 96 entreprises, 25 fabriquaient des équipements électriques, dont six (24,0%) se sont repliées sur des entreprises plus petites et sept (28,0%) ont perdu le contrôle. Le déclin des équipements électriques a été plus prononcé que dans les autres secteurs des machines et des équipements de transport. Une analyse détaillée de la seule entreprise du secteur des équipements électriques qui a perdu le contrôle de sa gestion est prévue au chapitre 6.

Comme décrit ci-dessus, les entreprises moyennes étaient très différentes 60, 40, 30 et 10 ans plus tard. Le contexte de chaque période était différent et les caractéristiques des

entreprises moyennes ont pu varier en fonction de la période. Il se peut que les changements environnementaux détaillés aient été différents selon le secteur auquel elles appartenaient, même si elles se trouvaient dans le même environnement macroéconomique. Les moyennes entreprises du secteur des machines ont fourni des biens d'équipement à des entreprises de toutes tailles, tandis que la plupart des moyennes entreprises des secteurs des équipements électriques et des équipements de transport ont fourni des composants à de grands fabricants de produits finis.

(1) Tout d'abord, les différences entre les bases de données sont examinées. Les bases de données (1) et (2) sont à proprement parler très arbitraires, puisqu'elles extraient des échantillons que l'entité de recherche considère comme étant marqués par les caractéristiques "croissance rapide" et "développement de produits, développement de ressources humaines et création de clientèle", respectivement. En revanche, il n'y a aucun arbitraire dans la base de données (iii) et l'arbitraire a été éliminé autant que possible dans la base de données (iv). En outre, dans la base de données (1), on observe une polarisation entre les entreprises qui deviennent de grandes entreprises et celles qui perdent le contrôle de la direction, par rapport aux bases de données (2), (3) et (4). Dans les bases de données (ii), (iii) et (iv), de nombreuses entreprises ont conservé leur taille de moyennes entreprises. Cela peut s'expliquer par l'accumulation de réponses qualifiées et non qualifiées au fur et à mesure des changements d'environnement, ce qui a entraîné une différence décisive dans les résultats. On ne sait pas non plus s'il y a eu des différences dans les entreprises elles-mêmes. Il est également possible que les différentes industries aient été affectées différemment par des restructurations industrielles, des innovations technologiques décisives, etc. Dans la mesure du possible, nous essaierons d'estimer les tendances supposées spécifiques au secteur afin de déterminer les causes pour les entreprises individuelles.

(2) Les machines sont sensibles aux changements de l'environnement macroéconomique et ont traditionnellement connu des périodes de stagnation de plusieurs années et des périodes d'apogée de moins d'un an, avec de fortes variations dans ces changements. En tant qu'entreprise, elle a tendance à se maintenir sans vouloir se développer de manière significative. Parmi les entreprises de l'industrie des machines qui étaient des entreprises de taille moyenne en (1), 40 % sont devenues des petites et moyennes entreprises, tandis que 57,9 %, 48,1 % et 80,0 % sont restées des entreprises de taille moyenne en (2), (3) et (4), respectivement. En raison de leur forte valeur ajoutée, il leur est possible d'étendre leurs partenaires commerciaux du pays à l'étranger et d'utiliser leurs bases nationales même si des frais de transport sont encourus. Bien entendu, certaines anciennes et moyennes entreprises sont devenues de grandes entreprises et ont établi des bases à l'étranger. En outre, l'industrie des machines dispose d'un large éventail de clients et peut, dans une certaine mesure,

absorber les effets de l'essor et de la récession de chaque industrie.

(3) Le matériel électrique est beaucoup plus sensible à l'environnement économique et aux changements technologiques rapides que les machines. Des résultats différents ont été obtenus pour la base de données (1) et les autres (2), (3) et (4). Dans la base (1), 64,7 % des entreprises moyennes qui ont fourni des pièces et des matériaux aux géants nationaux ont progressé rapidement au cours de la période de forte croissance économique, et 64,7 % des entreprises moyennes qui leur ont fourni des pièces et des matériaux sont devenues de grandes entreprises. Aux points (ii), (iii) et (iv), 26,7 %, 26,6 % et 28,0 % des entreprises devenues moyennes ont perdu le contrôle pour les mêmes raisons. L'innovation technologique rapide, la montée en puissance des entreprises des économies émergentes, l'expansion, le déclin et la restructuration à l'étranger des grandes entreprises clientes, la mondialisation des bases de production des entreprises moyennes, le passage des semi-conducteurs des biens industriels aux biens de consommation et l'évolution de leurs fonctions ont affecté à la fois les entreprises dotées de bases technologiques relativement faibles qui développaient leurs activités en recourant à des salaires bas et à une main-d'œuvre abondante et les entreprises très avancées sur le plan technologique dans le domaine des semi-conducteurs, qui ont été touchées par la perte de contrôle des entreprises moyennes. Les entreprises liées aux semi-conducteurs étaient susceptibles d'être touchées de manière significative. Ces dernières ont pris du retard par rapport aux entreprises américaines et aux entreprises des économies émergentes en raison de retards dans la prise de décision dus à leur incapacité à supporter des investissements considérables.

(4) Les produits textiles ont été examinés pour les entreprises moyennes des bases de données (2) et (3), qui ont toutes deux perdu environ 40 % de leurs droits de gestion. Selon le rapport économique annuel de 1955 de l'Agence de planification économique ⁽¹²⁵⁾, "le Japon est toujours un fournisseur majeur de textiles du point de vue du monde entier", mais il est également noté qu'"il est presque clair que la domination du Japon dans les exportations de textiles sera bientôt remplacée par celle de pays moins développés". Cependant, il a également été noté qu'"il est presque clair que l'avantage du Japon en matière d'exportations textiles sera bientôt remplacé par celui des pays les moins développés". La direction devait donc être consciente que des changements structurels étaient en train de se produire. Morimoto (1979), décrivant le contexte historique de l'industrie textile japonaise, a souligné qu'"il n'y a pas de méthodes ou d'installations conçues indépendamment au Japon".¹²⁶ En d'autres termes,

¹²⁵ Economic Planning Agency (1955), Annual Economic Report 1955, <https://www5.cao.go.jp/keizai3/keizaiwp/wp-je55/wp-je55-020106.html>, consulté en octobre 2021.

¹²⁶ Morimoto, S. (1979) "The Progress and Prospects of the 100 Years of the Textile

l'industrie textile japonaise a activement introduit des technologies provenant de l'étranger, utilisé une main-d'œuvre bon marché telle que les femmes et les jeunes travailleurs pour augmenter la demande pendant la première et la deuxième guerre mondiale, et a prospéré, mais au cours de la période d'ajustement qui a suivi, elle disposait d'installations de production excessives et de stocks excédentaires, et a dû attendre que ceux-ci se stabilisent en raccourcissant et en rationalisant les opérations en réponse à l'effondrement des prix. En réponse à l'effondrement des prix, ils n'ont fait qu'attendre que la situation se stabilise en raccourcissant et en rationalisant leurs opérations. L'industrie dans son ensemble semble avoir décliné sans aucun développement technologique.

(5) Dans le secteur du matériel de transport, les entreprises moyennes de la base de données (i) se répartissent en deux groupes : celles qui sont devenues de grandes entreprises grâce à la croissance des constructeurs de véhicules finis au fil des ans et celles qui ont perdu leurs droits de gestion à la suite d'une prise de participation au capital par les constructeurs de véhicules finis. À la suite des restructurations répétées des constructeurs de véhicules finis, les constructeurs de véhicules finis survivants se sont développés et étendus, et certaines entreprises de taille moyenne qui leur fournissaient des pièces se sont agrandies pour devenir de grandes entreprises. Dans le même temps, les entreprises de taille moyenne qui fournissaient des pièces aux constructeurs automobiles rachetés ont été éliminées. En outre, même celles qui ont survécu ont parfois été absorbées par les constructeurs de véhicules finis parce qu'elles n'étaient pas en mesure de gérer, de contrôler ou d'investir d'une manière adaptée à l'augmentation de leur volume de production. En tout état de cause, les entreprises moyennes de l'industrie du matériel de transport, dont l'activité principale est la fourniture de composants, se révèlent fortement dépendantes de la technologie de certains constructeurs de véhicules finis.

(6) Le fait que 14 des 19 détaillants de la base de données (i) aient perdu leurs droits de gestion indique que même si les détaillants de taille moyenne peuvent construire une prospérité temporaire grâce aux idées uniques de leurs gestionnaires, il leur est difficile d'accumuler systématiquement une technologie et un savoir-faire suffisants pour survivre à long terme et ils sont facilement imités par leurs concurrents. . Face à la généralisation des voitures particulières et de l'internet, au développement des infrastructures routières et de télécommunications, à la logistique, à l'évolution du mode de vie des consommateurs, à la démographie et aux investissements dans les systèmes de paiement, ils ont peut-être dû choisir entre réagir par une expansion quantitative et survivre en se différenciant.

(7) Dans la base de données ② pour les équipements de précision, la moitié des entreprises

ont perdu leurs droits de gestion. En revanche, ③moitié des entreprises sont restées des entreprises de taille moyenne et il y a peu de différence dans les proportions entre elles et les autres industries. Le développement des semi-conducteurs et l'apparition de nouveaux produits tels que les smartphones ont eu un impact important sur les fabricants d'appareils photo, qui constituaient l'un des points forts des équipements de précision, tandis que certaines entreprises de taille moyenne se sont développées parallèlement à l'évolution des semi-conducteurs et des smartphones.

(8) 33,3 % et 42,9 % ont perdu le contrôle de la gestion des produits alimentaires dans les bases de données (i) et ②respectivement. Aucune différence par rapport à la tendance générale n'a été constatée dans la base de données ③②①)①②nombreuses entreprises liées au pain, aux gâteaux et au jambon, qui sont apparues à la suite de changements dans le régime alimentaire japonais, ont été mentionnées, mais le nombre d'entreprises était élevé par rapport à la taille du marché, ce qui suggère qu'elles ont été éliminées. Le point ③inclut des entreprises de taille moyenne dans le secteur des boissons et des aliments traditionnels japonais (confiserie et brasserie), qu'elles conservent encore aujourd'hui.

Les secteurs des équipements électriques, des équipements de transport et de la vente au détail sont sujets aux économies d'échelle. Par conséquent, la restructuration de l'industrie se produit quotidiennement. En outre, l'évolution technologique des équipements électriques et des équipements de précision est rapide et importante, de sorte que l'on assiste constamment à l'apparition et à la disparition de nouveaux acteurs. Les équipements de transport n'ont pas connu de changement technologique majeur avant les années 2010, mais depuis la fin des années 2010, on observe une évolution significative vers l'électronique et l'électrification. Par rapport à ces secteurs, les machines sont plus faciles à différencier et, par conséquent, les incitations à augmenter l'échelle sont susceptibles d'être moindres. La disparité entre les entreprises au sein de chaque secteur peut alors être interprétée comme le fait que si l'orientation du changement environnemental est conforme aux initiatives de l'entreprise, celle-ci sera en mesure de suivre le courant et de se développer, mais si ses initiatives ne sont pas conformes à l'orientation du changement environnemental, elle sera immédiatement confrontée à une situation difficile. La seule façon pour les entreprises individuelles de survivre est que la direction soit non seulement consciente des changements technologiques, des besoins des acheteurs et des tendances de la concurrence, mais aussi qu'elle oriente les capacités et les énergies de l'entreprise vers la destination changeante, en la tirant et en la poussant. Il n'est pas possible de déduire de l'analyse effectuée jusqu'à présent dans ce chapitre, du moins pas de l'analyse effectuée jusqu'à présent, si la croissance ou le déclin des entreprises moyennes a été causé par de bonnes ou de mauvaises décisions de gestion, par des différences de capacité organisationnelle, par une combinaison de coïncidences autres que

leurs propres efforts, ou par l'un ou l'autre de ces facteurs, ou par une combinaison de ces facteurs.

4-5 Croissance quantitative et qualitative

L'enquête n'a pas permis de corroborer l'exactitude du nombre d'employés figurant sur les sites web officiels des entreprises. Certaines entreprises, dont l'exactitude a pu être vérifiée dans leurs rapports annuels, comptabilisent les employés à temps partiel sur une base de huit heures et les combinent avec les employés réguliers. Dans certaines entreprises non cotées, il n'est pas clair si les employés à temps partiel, les employés temporaires, les employés des bureaux à l'étranger, etc. sont inclus ou non, et s'ils sont consolidés ou non. En outre, les chiffres des bases de données originales (1) et (2) n'ont pas été corroborés au moment de la publication des ouvrages. Bien que nous ayons essayé d'être aussi précis que possible, nous ne nions pas la possibilité qu'il y ait des erreurs ou des omissions. Il est également possible que la diminution du nombre d'employés ne soit pas uniquement due à des erreurs de gestion, mais aussi à des efforts d'économie de main-d'œuvre, à un retrait des activités de production nationales ou à un passage à des activités de production à l'étranger. Au contraire, l'entreprise elle-même s'est développée, au point que certaines PME (¹²⁷) ont employé plus de 10 000 personnes en permanence dans leurs opérations de production à l'étranger.

Les entreprises moyennes n'ont pas été et ne doivent pas être des entreprises moyennes dans le passé et dans l'avenir. Certaines sont devenues de grandes entreprises, tandis que d'autres ont été ramenées à la catégorie des petites et moyennes entreprises. Certaines ont été rachetées ou ont disparu. Nous avons utilisé le terme "croissance" jusqu'à présent sans l'examiner en particulier, mais lorsque nous examinons la croissance et la régression, nous constatons que la croissance ne se réfère pas uniquement à la croissance quantitative, mais également à la croissance qualitative. Dans notre étude, les moyennes entreprises sont un concept quantitatif et ne comportent pas de signification qualitative.

La croissance quantitative désigne un état dans lequel les ventes, les bénéfices, le capital, le nombre de salariés et d'autres chiffres objectifs d'une entreprise augmentent, qu'il y ait ou non des changements dans l'environnement. Le processus n'est pas remis en cause, seuls les résultats sont évalués. Parce qu'elle est exprimée en chiffres, elle est facile à comprendre pour tout le monde, ce qui facilite les comparaisons avec le passé de l'entreprise, les concurrents, etc. et est très utile pour évaluer les performances organisationnelles et les individus. En outre, la croissance quantitative est souvent directement liée au plaisir des membres et, si elle est incorporée à l'un des critères d'évaluation

¹²⁷ Cette société était une entreprise de taille moyenne au moment de nos recherches, mais elle a fait faillite plus tard dans l'année.

du personnel, elle peut s'avérer efficace pour motiver les employés. Si la direction souhaite et si les employés sont satisfaits de l'augmentation des ventes et des bénéfices, il n'est pas nécessaire qu'une tierce partie évalue les avantages et les inconvénients des résultats.

D'un autre côté, la poursuite de la croissance quantitative a un effet négatif : les entreprises sont tellement satisfaites de leurs résultats qu'elles sont trop confiantes dans le fait que les besoins, la technologie et l'environnement concurrentiel sont immuables et ne remarquent pas, ou ignorent délibérément, les petits changements ou les signes qui pourraient conduire à des changements majeurs à l'avenir. Dans certains cas, les fournisseurs demandent une augmentation de volume qui ne peut être refusée. Si un fournisseur ne permet pas de modifier les spécifications, les matériaux ou les méthodes de production qui ont été décidés et insiste sur la manière existante de faire les choses, et si l'entreprise peut croître quantitativement en agissant de la sorte, cela renforce inévitablement la conscience du maintien du statu quo et rend difficile l'émergence d'idées nouvelles. En outre, si l'entreprise est obsédée par l'idée que des chiffres plus élevés sont une bonne chose, la réalisation d'objectifs numériques devient une fin en soi, et l'entreprise peut se retrouver dans une situation où elle est censée avoir atteint ses objectifs en vendant à un prix réduit à la fin de la période ou en prétendant qu'elle a vendu à la société de vente dans ses livres. Naturellement, les marges bénéficiaires diminueront et les ventes baisseront au début de l'exercice suivant. L'argument essentiel de la non-réalisation de l'objectif n'est pas abordé. La crise de l'entreprise est dissimulée comme si elle s'était résolue spontanément.

La croissance rapide temporaire bénéficie d'économies d'échelle, et les nouveaux locaux et équipements sont un plaisir inconditionnel. Les tiers s'efforcent de découvrir les causes de l'expansion rapide et sont heureux parce qu'elle attire encore plus l'attention du public, ce qui les conduit à consacrer encore plus de ressources et d'énergie à l'expansion, ce qui désillusionne non seulement les employés finaux, mais aussi la direction. Les cadres inexpérimentés peuvent tolérer ou ignorer les défis que la croissance quantitative entraîne à l'échelle de l'entreprise (plus de cadres avec des subordonnés sans compétence accrue, pénuries chroniques de main-d'œuvre, embauche de resquilleurs, communication réduite, sectionnalisme accru, manque de coordination, sentiment de crise atténué, fierté accrue) et, combinés à l'ennui rapide des acheteurs, ils peuvent se retrouver à la tête d'une entreprise qui n'a plus besoin d'être une entreprise. Combiné à la vitesse à laquelle les acheteurs s'ennuient, ils continuent, inconscients de la possibilité de perdre également la confiance.

Qu'est-ce donc que la croissance qualitative ? Penrose (2010) fait référence à la croissance qualitative, bien qu'indirectement, en affirmant qu'à mesure que l'échelle augmente, l'efficacité peut être maintenue en adaptant mieux la gestion à la taille de l'emploi, y compris "la gestion décentralisée, le contrôle des opérations par le biais de méthodes budgétaires et

comptables, et l'introduction à grande échelle de machines de gestion"¹²⁸. Le modèle de croissance de Greiner affirme également qu'à mesure qu'une entreprise se développe en taille et au fil du temps, elle alterne entre des périodes de croissance et de crise, qu'elle peut surmonter pour passer à une nouvelle étape.¹²⁹ La qualité a été soulignée très tôt dans les études sur les petites et moyennes entreprises. Suematsu (1961), par exemple, affirme que "les changements de taille de l'entreprise ne peuvent être réalisés sans changements de qualité".¹³⁰ Il poursuit en affirmant qu'"une entreprise en croissance est (entre autres) une entreprise qui augmente sa taille en menant des activités de gestion adaptées à son stade de développement respectif". Les activités de gestion adaptées à leur stade de développement se réfèrent aux améliorations de la production, du développement, des ventes, de la qualité, de l'organisation, de la productivité et des coûts. Shimizu (Ryu) (1984) a déclaré que les cadres supérieurs et les produits sont la force motrice de la croissance (quantitative) d'une entreprise, en particulier lorsqu'elle se développe rapidement et qu'elle est en déséquilibre avec d'autres facteurs de gestion, les finances et l'organisation. La direction peut finir par s'essouffler, les inefficacités organisationnelles et les biais d'information peuvent conduire à une crise commerciale, de sorte que l'entreprise doit chercher à atteindre l'équilibre en affinant ses finances, la gestion de ses employés et la mise en œuvre planifiée de sa stratégie. D'autre part, il indique que l'entreprise tentera à nouveau de rompre l'équilibre, à la recherche de la prochaine opportunité de croissance.¹³¹ Le processus vers l'équilibre peut ici correspondre à une croissance qualitative.

Dans chaque cas, cependant, il s'agissait d'une sorte de changement nécessaire en conjonction avec la croissance quantitative et non d'une référence à la seule croissance qualitative. Cela s'explique probablement par le fait que les recherches ont été menées dans le contexte de la croissance économique globale de l'époque, où la croissance quantitative des entreprises était une condition préalable. Dans le Japon d'aujourd'hui, où l'on ne s'attend pas à ce que la croissance économique soit facile, la croissance qualitative n'est-elle pas nécessaire s'il n'y a pas de croissance quantitative ?

En effet, il est difficile de définir la croissance qualitative par opposition à la croissance quantitative. Étant donné que la qualité désigne les propriétés importantes et le contenu réel qui déterminent si une chose est bonne ou mauvaise, la croissance qualitative d'une entreprise

¹²⁸ Penrose, Edith T. (1980) *The theory of the growth of the firm*, Oxford : Blackwell p.204 (Penrose, Chikage Hidaka, trans. (2010) *Theory of corporate growth*, Diamond, p.284)

¹²⁹ Greiner, Larry E. (1972) *Evolution and revolution as organisations grow*, HBR July-August 1972, pp.37-46.

¹³⁰ Suematsu, Genroku (1961), *Théorie de la croissance des petites et moyennes entreprises*, Diamond, p.201.

¹³¹ Shimizu, Ryu (1984) pp.57-61

est une modification des propriétés importantes et du contenu réel qui favorisent le maintien et le développement à long terme de l'entreprise, si l'objectif de l'entreprise est de la maintenir et de la développer, et son "importance" dépend de l'appréciation subjective du vendeur au regard de l'objectif de l'entreprise. En d'autres termes, le changement vise à déterminer dans quelle mesure le vendeur peut répondre aux besoins de l'acheteur. En termes un peu plus stricts, il s'agit d'une activité qui continue à accroître la "précision de l'adéquation" des fonctions fournies par les produits et services du vendeur par rapport au degré de fonctionnalité (besoins) exigé par l'acheteur. Si les besoins de l'acheteur sont satisfaits avec un haut degré de précision par le produit/service de l'entreprise de production S (le vendeur), il paiera plus d'argent.

Ce que les vendeurs peuvent faire, c'est trouver des acheteurs qui correspondent au niveau de fonctionnalité du produit ou du service qu'ils développent, le leur proposer et attendre leur réaction. La "nouveau" est la réaction de l'acheteur aux nouveaux besoins qui apparaissent. Il convient de noter que la "nouveau" est perçue subjectivement par l'acheteur au moment où il reçoit la fonctionnalité du produit ou du service, et qu'elle n'est pas nécessairement strictement nouvelle en tant que fait objectif pour le vendeur et l'acheteur.¹³² Le vendeur prédit la nouveauté subjective de l'acheteur et son changement, ainsi que la direction du changement. Ou bien il s'informe directement auprès de l'acheteur. S'il découvre que l'acheteur a un nouveau besoin, il examine si son entreprise peut le résoudre et, s'il pense pouvoir le faire, il fait de son mieux pour y répondre. Le processus est répétitif et continu. Les moyens mis en œuvre pour y parvenir sont généralement qualifiés d'"innovation" par les chercheurs en entreprise. Schumpeter a souligné l'importance des nouveaux produits, des nouvelles méthodes de production, du développement de nouveaux marchés, de nouvelles sources de matières premières et de produits semi-finis, et de la création ou de la destruction de positions monopolistiques (restructuration de l'industrie).¹³³ Le contenu va également du développement de nouvelles activités, de nouveaux produits révolutionnaires et d'innovations technologiques, qui sont des responsabilités de haut niveau de la direction, aux améliorations de processus de routine qui sont laissées aux employés de première ligne. Si la réaction positive de l'acheteur est forte et durable, la direction du vendeur exige des employés qu'ils acquièrent une compétence élevée et approfondie dans la manière de faire les choses, et ils sont évalués par la direction en fonction de leur niveau de compétence. La façon de faire

¹³² Rogers, Everett M. (2003) p.12 (Rogers, traduit par Toshio Santo (2007) p.16)

¹³³Schumpeter, Joseph A. (1952), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung : eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Berlin : Duncker & Humblot, pp.100-101 (Schumpeter, I., Nakayama, I. et Higashibata, Seiichi (1941), *Theory of Economic Development : A Study on Profit, Capital, Credit, Interest and Economic Change*, Iwanami Shoten, pp.166-. 167)

elle-même est considérée comme une compétence.

La question est de savoir comment réagir lorsque des réactions négatives se produisent. La situation la plus effrayante pour une entreprise est celle où la direction n'en est pas consciente, la sous-estime ou s'y entête, ce qui, dans notre recherche, est littéralement hors de question. Il est indispensable que la direction s'en aperçoive et tente d'adopter de nouvelles mesures si les choses ne doivent pas rester en l'état. En réalité, certains directeurs sont incapables de donner des instructions spécifiques aux employés parce qu'ils ne savent pas quoi faire s'ils remarquent un changement négatif. Le fait de répondre à des besoins différents est plus incertain et donc plus difficile, mais aussi plus susceptible d'entraîner une résistance psychologique. Plus la dépendance et l'attachement aux méthodes traditionnelles sont forts, plus il faudra d'énergie, de temps et d'argent pour effectuer le changement (changement de mentalité, élimination de l'ancien équipement et introduction du nouveau) et garantir les bénéfices de la nouvelle méthode.

Si l'on part du principe que les grandes, moyennes et petites entreprises peuvent offrir exactement les mêmes fonctions, les entreprises de taille moyenne se trouvent dans une position de pince. Si elles sont plus avancées que l'acheteur en termes d'expertise et de compétences techniques, elles devraient être en mesure de mener la transaction et d'être plus rentables, et si elles sont moins avancées que l'acheteur, elles devraient être moins rentables. Toutefois, si le vendeur possède des connaissances et des compétences beaucoup plus avancées que l'acheteur, la marge bénéficiaire sera plus faible en raison du coût de la publicité du produit ou du service auprès de cet acheteur, de l'orientation pédagogique, etc. Inversement, si l'acheteur possède des connaissances et des compétences supérieures à celles du vendeur, il peut être contraint d'entreprendre le travail à un prix unitaire inférieur, voire à perte, en échange d'informations utiles sur la technologie et les marchés de la part de l'acheteur. Les marges bénéficiaires sur les marchés conclus avec des acheteurs modérés qui sont au même niveau que les capacités de l'entreprise seront plus élevées, tandis que les marchés conclus avec des acheteurs puissants apporteront des informations. Dans cette optique, tous les vendeurs, quelle que soit leur taille, se concentreront sur les différences relatives de compétence avec les acheteurs plutôt que sur la recherche d'une compétence absolue.

C'est là que réside la raison du grand nombre de vendeurs et d'acheteurs coexistant avec des ressources et des compétences différentes, et des valeurs différentes. Tous les acheteurs ne veulent pas exactement le même niveau de fonctionnalité, ni le niveau le plus élevé ; les exigences varient d'un acheteur à l'autre. Et aucun vendeur ne dispose des ressources et des compétences nécessaires pour répondre à tous les niveaux de fonctionnalité de tous les acheteurs. Ils ne sont pas disposés à aller jusqu'à proposer des fonctions et des niveaux autres

que ceux qu'ils peuvent offrir, car cela compromettrait leurs bénéfices. Il y aura donc un grand nombre de vendeurs.

En d'autres termes, la **croissance qualitative est** définie comme une **série d'actions basées sur les changements dans l'environnement, qui répondent avec plus de précision aux défis des besoins existants, ce qui permet d'obtenir des avantages légitimes et des informations utiles, de rendre les employés heureux et de continuer à travailler activement et à proposer des solutions aux défis du nouveau besoin suivant**. La croissance qualitative ne signifie pas la réalisation d'une compétence accrue à un moment donné. Il y a trois raisons principales pour expliquer la croissance qualitative en termes de comportement plutôt que de compétence.

(1) Confiance excessive dans la relation de cause à effet entre la compétence et les résultats

Les entreprises et les individus ont ou n'ont pas de compétences, qu'elles soient élevées ou faibles, et le terme "compétence" est très important et utile pour faire avancer la discussion. Toutefois, la présence ou l'absence de compétences et le niveau élevé ou faible de compétences ne peuvent être évalués qu'en fonction des résultats des actions entreprises pour répondre aux besoins. La compétence et les résultats sont une relation à double sens, et non une voie à sens unique, et des facteurs autres que la compétence influencent également les résultats. En outre, entre la compétence et les résultats, il y a toujours une action intentionnelle qui intervient pour atteindre le résultat souhaité. Nous pensons qu'ajouter à la discussion les "actions" spécifiques du vendeur pour trouver des fonctions qui répondent aux besoins et aux attentes de l'acheteur peut être une manière plus souple et plus précise d'exprimer la croissance qualitative que de discuter uniquement de la capacité. Bien entendu, l'action nécessite des ressources et des compétences. Toutefois, il devient impossible d'expliquer l'existence de capacités et de ressources existantes uniquement lorsque de nouvelles actions sont entreprises. Un nouveau comportement ouvre la possibilité d'acquérir et d'accumuler de nouvelles ressources et capacités.

(2) Les changements dans l'environnement modifient le contenu des compétences évaluées.

Si l'environnement reste constant et que les compétences existantes continuent d'être valorisées, leur renforcement est directement lié aux performances de l'entreprise. L'augmentation du niveau des compétences existantes est nécessaire à la croissance quantitative de l'entreprise existante. Toutefois, si l'environnement change et que les capacités attendues en fonction des besoins de l'acheteur évoluent, les nouvelles capacités requises attireront l'attention et certaines des capacités qui ont été valorisées jusqu'à présent ne seront plus considérées comme des capacités. Cette situation est similaire à la relation entre le soleil (l'acheteur), une étoile fixe qui émet la lumière des besoins, et la lune (le

vendeur), une planète qui brille à la lumière des besoins. Il se peut que nous, les tiers, ne fassions que l'observer depuis une position différente de celle du soleil et de la lune, par exemple depuis la terre, en indiquant si le soleil, la lune et la terre se déplacent séparément et si la lune est capable selon les phases dans lesquelles la lune semble briller dans la gamme de la lumière visible. La lune réelle peut avoir une sorte de "puissance" qui n'est pas éclairée par la lumière des besoins, ou elle peut être éclairée par une lumière en dehors du domaine de la lumière visible, mais la terre (tiers) ne peut pas la voir, de sorte que nous finissons par examiner seulement la capacité qui est visible (que nous supposons avoir résulté). Ce n'est qu'en observant la Lune dans son ensemble que l'on peut saisir sa puissance. La force est l'action de changer un état de choses en un autre, et aucun jugement de valeur n'intervient dans le changement entre l'état d'origine et le nouvel état. Si le pouvoir de l'entreprise et des individus qui la composent est capable de changer l'état de l'évaluateur (souvent l'acheteur) en un état meilleur que l'état actuel de l'évaluateur, alors le pouvoir de l'entreprise du vendeur et des individus qui la composent est évalué positivement en tant que compétence.

Si l'on considère que la croissance qualitative indique simplement une augmentation des compétences, elle pourrait être considérée comme synonyme d'une augmentation du niveau des compétences existantes. Les changements environnementaux modifient la pondération des compétences et remplacent leur contenu. En d'autres termes, les capacités qui ne sont plus nécessaires sont converties en simples compétences, et les "simples compétences" qui sont nécessaires sont converties en compétences. Si de nouvelles compétences sont nécessaires pour relever sans heurts les défis posés par les nouveaux besoins, la logique veut que l'on "anticipe et sécurise à l'avance les compétences qui ne sont pas attendues et dont nous ne sommes pas conscients actuellement". Bien que ces mots soient vrais, il n'est pas difficile d'imaginer les difficultés liées à leur mise en pratique sur le terrain. En réalité, c'est l'action même des dirigeants et des employés, partant du principe que les différents changements environnementaux, petits et grands, se succéderont, c'est-à-dire l'action même de recueillir des informations, de rechercher de nouvelles fonctions que les acheteurs reconnaîtront comme précieuses, de préparer divers tiroirs de pouvoir, de tester leur puissance sur le terrain et à chaque occasion, de créer une solution et de continuer à faire des propositions. Ce qui importe, c'est l'action dynamique, continue et illimitée. Les compétences des employés ne sont pas figées, mais sont constamment mises à jour avec de nouvelles informations, en acquérant de nouvelles expériences et en développant de nouvelles compétences. Ils ne cessent de se renforcer. L'action ne peut malheureusement pas être une institution permanente. La direction doit être la principale pompe motrice de l'action, avec des pompes plus petites aux points clés pour vérifier en permanence qu'elle fonctionne correctement.

(3) Validité et limites du terme "puissance".

L'existence ou non de la capacité d'un vendeur à fournir des produits et des services, qu'elle soit élevée ou faible, a un impact significatif sur les performances de l'entreprise. La capacité à faire preuve de précision, de rapidité et d'efficacité en matière d'achat, de développement, de technologie, de production et de vente est appréciée, car la règle absolue et le point de départ des affaires est d'acheter les mêmes biens à bas prix et de les vendre rapidement et à un prix élevé. Progressivement, à mesure que les entreprises possèdent plus de ressources et augmentent leur taille, le nombre de parties prenantes augmente, le nombre d'ajustements des ressources et des capacités augmente et l'horizon temporel s'allonge. La capacité de coordination elle-même est également sujette à évaluation. Les études de gestion ont tenté de faciliter notre compréhension en utilisant un concept de compétence plus abstrait, plus complet et plus polysémique, mais cet effort peut en fait avoir entravé notre compréhension. Les exemples les plus évidents sont la "compétitivité" et la "rentabilité".

Par exemple, Shintaku et al. (2014) affirment que "la compétitivité fluctue non seulement en raison de facteurs internes à l'organisation, mais aussi en raison de l'environnement. (Un yen fort peut faire perdre à une entreprise sa compétitivité en termes de coûts"¹³⁴. Cette expression est tellement répandue que de nombreuses personnes ne se sentent pas mal à l'aise avec elle, mais elle est étrange pour décrire la capacité d'une entreprise à s'élever ou à s'abaisser en fonction des changements de l'environnement. Si la compétitivité fluctue en fonction de l'environnement, au moins cette compétitivité ne comprend pas la "capacité à répondre aux changements environnementaux". Si l'on interprète directement l'expression selon laquelle la compétitivité évolue en fonction de l'environnement, y compris des concurrents, la compétitivité signifie alors "la position relative des produits et services d'une entreprise par rapport à ceux de ses concurrents". Étant donné que la position relative de l'entreprise et de ses concurrents peut être objectivée en termes de bénéfices, le sens peut être compris en remplaçant compétitivité par bénéfices dans la phrase de Shintaku et al : "Les bénéfices peuvent varier non seulement en raison de facteurs internes à l'organisation, mais aussi en raison de l'environnement".

Bien que les résultats soient influencés par divers facteurs autres que la compétence, les chercheurs ont tendance à attribuer toutes les causes des résultats à la compétence. Dans une tentative d'extrapoler la compétence qui a produit les résultats, ils ont incorporé les sujets, les moyens et les résultats, qui ne sont pas des compétences à l'origine, dans la compétence, donnant naissance aux termes inventés "sujet + pouvoir", "moyens + pouvoir" et "résultat +

¹³⁴ Shintaku, Junjiro, Nobuyuki Inamizu, Mitsuhiro Fukuzawa, Nobutaka Suzuki et Kimimichi Yokozawa (2014), "Investigation of on-site competitiveness of the electrical industry in Japan", *Akamon Management Review*, Vol. 13, No. 10, p. 374.

pouvoir". Des mots tels que "field power", "competitive power" et "earning power" ont pu faire croire à de nombreuses personnes qu'il existe un "mécanisme packagé pour gagner la compétition et réaliser des profits sur le terrain" et que si elles pouvaient l'acquérir, leurs entreprises pourraient à nouveau se développer. Cependant, si vous ouvrez les mots calmement, il s'agit en fin de compte d'une compétence individuelle et d'une action constante concernant la précision, la rapidité et l'efficacité du flux d'informations sur les besoins dans chaque département, à la fois en interne et en externe. Shintaku et al. analysent des comportements spécifiques sur le terrain, mais tentent finalement de les conceptualiser en les regroupant sous le terme de "~pouvoir". La direction décide des politiques qui ne peuvent être décidées par la ligne de front et encourage, voire ose briser, la capacité et le comportement de la ligne de front. Cela semble être la valeur ajoutée du management. De nombreux managers affirment que 80 % de leurs performances sont dues à la chance, tandis que les managers les plus humbles affirment que 80 % de leurs succès sont également dus à la chance et ne mentionnent pas leurs propres capacités. Sur la base des considérations ci-dessus, nous avons conclu qu'il ne suffit pas de parler de la capacité, qui ne peut être estimée que par les performances passées (résultats), en tant que facteur permettant aux vendeurs de se développer en fonction des changements dans l'environnement, mais du comportement lui-même en abordant de nouvelles choses.

Des études récentes sur la gestion ont tenté d'explorer les mécanismes de l'innovation à fort impact, mais dans notre recherche, détaillée au chapitre 6, peu de dirigeants d'entreprises moyennes étaient conscients des innovations grandioses entreprises par les soi-disant grandes entreprises. Ces dernières prennent des décisions et agissent pour garantir des ventes et des bénéfices à long terme tout en traduisant des idéaux à long terme en défis à court terme et en s'attaquant à des problèmes immédiats. Il se peut qu'elles innoveront en conséquence, mais elles ne savent pas s'il s'agit d'une innovation ou non. Tout dépend de la conscience intérieure et de l'objectif des idéaux de gestion décrits au chapitre 9. Cependant, il ne s'agit pas non plus d'une action à laquelle ils pensent dans les moindres détails, mais d'une action inconsciente. Ils souhaitent simplement et vaguement que leur entreprise soit plus grande qu'elle ne l'est actuellement et qu'ils prennent des décisions plus librement qu'ils ne le font aujourd'hui, et nous, en tant que chercheurs, aimerions respecter ce sentiment. Sans ce désir de croissance quantitative, l'entreprise se réduirait et les employés se sentiraient opprimés, alors qu'ils sont déjà soumis à la pression de la concurrence.

En même temps, les dirigeants souhaitent que leur entreprise dure le plus longtemps possible. Au fond d'eux-mêmes, les dirigeants savent que s'ils continuent à faire ce qu'ils ont fait jusqu'à présent et n'espèrent qu'une croissance quantitative, l'entreprise s'arrêtera

rapidement. S'ils veulent croître en taille et survivre à long terme, ils doivent croître qualitativement, en acquérant les ressources et les capacités nécessaires tout en recueillant des informations et en agissant en conséquence pour lancer de nouvelles choses et les proposer aux acheteurs. Cependant, si vous ne préconisez qu'une croissance qualitative, dont les résultats sont difficiles à voir et qui prend du temps à produire, cela ne fera pas ressortir l'énergie des employés. C'est difficile pour les managers eux-mêmes parce qu'ils ne peuvent pas voir les résultats, et ils risquent de devenir complaisants, d'abandonner ou même d'oublier avant la réalisation de leurs grandes aspirations. Il est donc stérile de discuter de la question de savoir si la croissance quantitative ou qualitative est plus importante ou correcte. Si l'on perd l'un ou l'autre, on ne fait pas ressortir ses propres caractéristiques, ses compétences particulières et ses talents, mais on se contente d'une forme sûre, on se satisfait d'un résultat modéré et on fait des compromis, et on devient un roi de la montagne.

Les aspects quantitatifs et qualitatifs sont tous deux importants. Si elle est forcée, la croissance quantitative est également souhaitée de manière inconsciente. Le défi consiste à faire en sorte que la croissance qualitative, sur laquelle on ne peut agir sans en être conscient, imprègne l'organisation et la rende inconsciente en l'incorporant autant que possible dans la structure quotidienne. La croissance qualitative peut déboucher sur une croissance quantitative. Inversement, la croissance quantitative conduit rarement automatiquement à la croissance qualitative. La croissance qualitative est envisagée en reconnaissant les effets négatifs de la croissance quantitative (fonction inverse) et en modifiant consciemment divers mécanismes au sein de l'entreprise. Il est donc important d'être toujours conscient et de rechercher des opportunités pour les deux types de croissance, de fixer des objectifs numériques pour une certaine période, mais aussi de concentrer l'énergie des employés sur la croissance qualitative, c'est-à-dire sur la manière dont ils peuvent continuer à créer des produits, des technologies, des matériaux, des canaux de vente et des organisations qui répondent à de nouveaux besoins dont on n'a jamais entendu parler auparavant. L'une des compétences requises des dirigeants est la capacité de juger si les ventes et les bénéfices se sont améliorés grâce à la croissance qualitative ou si l'augmentation de la charge de travail n'est qu'une coïncidence. Les entreprises qui poursuivent une croissance à la fois quantitative et qualitative sont celles qui peuvent soutenir les entreprises de taille moyenne.

4-6 Résumé de ce chapitre

Dans ce chapitre, le nombre d'employés des entreprises moyennes figurant dans la base de données dans le passé a été comparé au nombre d'employés actuel, et il a été déterminé si les entreprises moyennes s'étaient développées ou avaient reculé en fonction de l'augmentation ou de la diminution du nombre d'employés. La base de données est basée sur (1) 158

entreprises répertoriées par Nakamura (H.) dans son livre, (2) 136 entreprises introduites à la fin de la trilogie (1977, 1978, 1979) éditée par le Centre des petites et moyennes entreprises de la Banque industrielle du Japon, (3) 625 entreprises dans le Nihon Keizai Shimbun (1995) Kaisha Sokan : Unlisted Company Edition 1994, et (4) 625 entreprises dans le "Kaisha Sokan : Unlisted Company Edition 1994" édité par le Nikkei Shimbun, (4) 96 entreprises dans lesquelles nous avons trouvé des informations sur les entreprises de taille moyenne et les entreprises de taille moyenne. La base de données contient 96 entreprises de taille moyenne que nous avons interrogées. Il a été constaté que respectivement 60, 40, 30 et 10 ans s'étaient écoulés depuis la constitution de la base de données et qu'elles avaient été fortement affectées par l'industrie à laquelle elles appartenaient. D'autre part, parmi les entreprises de la même catégorie, certaines avaient connu une croissance quantitative, d'autres avaient régressé et d'autres encore avaient maintenu leur taille à l'époque. Les efforts proactifs ne sont évidemment pas à négliger. Jusqu'à présent, le terme "croissance" a été utilisé sans être particulièrement approfondi, mais pour poursuivre rigoureusement la croissance de l'entreprise, il faut se référer non seulement à la croissance quantitative, mais aussi à la croissance qualitative. La croissance quantitative se réfère à l'état d'augmentation des chiffres objectifs, tandis que la croissance qualitative est la série d'actions elles-mêmes, dans lesquelles l'entreprise continue d'aborder activement et de proposer des solutions aux défis posés par les nouveaux besoins. Les actions nécessitent des ressources et des capacités, mais les nouvelles actions ne peuvent pas être expliquées par les seules ressources et capacités existantes. Il a souligné l'importance de se concentrer sur le comportement d'intervention, plutôt que d'être pris dans une relation de causalité à sens unique entre la compétence et les seuls résultats. Il a également confirmé que les gestionnaires doivent être conscients des effets à long et à court terme de la croissance quantitative et qualitative, et fixer des objectifs compatibles avec les deux.

Chapitre 5 : Comparaison de la gestion des moyennes et des grandes entreprises

-Sur la base d'une enquête menée auprès de 1 136 entreprises manufacturières cotées en bourse.

5-1 Signification et objectif des comparaisons avec les grandes entreprises

Ce chapitre étudie les éléments internes des facteurs de croissance des entreprises de taille moyenne. Dans les années 1960 et 1970, de nombreuses enquêtes ont été menées sur les entreprises de taille moyenne (EMS). Cependant, ces enquêtes posent encore un certain nombre de problèmes, comme le fait qu'elles ne couvrent que les entreprises moyennes, ou qu'elles incluent les petites et moyennes entreprises dans leur définition large des entreprises moyennes, ou encore qu'elles ne rendent pas compte de la véritable gestion des entreprises moyennes parce que les questionnaires ont été construits à partir d'hypothèses basées sur des recherches menées sur les grandes entreprises. Jusqu'à présent, les études de gestion ont été menées sur les grandes entreprises et il n'a pas été examiné si les résultats et les méthodes de ces études peuvent être directement appliqués aux entreprises moyennes. La recherche sur les moyennes entreprises met l'accent sur la supériorité des moyennes entreprises en énumérant les inconvénients des grandes entreprises, et ne les analyse pas nécessairement d'un point de vue neutre. Les comparaisons entre les grandes et les moyennes entreprises ont principalement été accumulées par les chercheurs sur les petites et moyennes entreprises dans une perspective vulnérable. En revanche, lorsque les chercheurs des grandes entreprises se penchent sur les PME, ils ont encore tendance à les assimiler à un département de l'organisation d'une grande entreprise ou à une fonction d'une seule usine. Pour justifier leurs recherches, les chercheurs ont généralement tendance à affirmer que les entreprises de la taille en question ont la capacité de créer de nouveaux produits innovants, de créer des marchés et de conserver la taille nécessaire pour fonctionner efficacement, comme si elles étaient les plus susceptibles de se développer en conséquence. Mais en réalité, s'il y a des hauts et des bas quelle que soit la taille de l'entreprise, il semble bien qu'il y ait des différences de gestion en fonction de la taille.

Pour préparer l'étude des entreprises de taille moyenne, le chapitre 3 négocie des études représentatives du passé, explore la définition, les caractéristiques et les facteurs de croissance

des entreprises de taille moyenne et présente un cadre analytique. Ce chapitre s'appuie sur les considérations précédentes pour élaborer une hypothèse sur le comportement de gestion des entreprises de taille moyenne et teste cette hypothèse au moyen d'une enquête par questionnaire auprès de l'industrie manufacturière.

5-2 Élaboration d'hypothèses

Nous avons participé au Keio Strategic Management Research Group (dirigé par le professeur émérite Hirokuni Tokawa de l'université de Keio) de 1995 à 2012. Nous avons mené 17 fois une enquête par questionnaire auprès d'entreprises manufacturières cotées en bourse afin d'étudier les facteurs à l'origine de leur croissance. Nous sommes parvenus à la conclusion que les facteurs suivants sont approximativement valables pour les entreprises de cette période :¹³⁵ .

Les dirigeants des bonnes entreprises ont un fort esprit d'entreprise et construisent une vision d'avenir, qui décrit l'image idéale de l'entreprise et son orientation stratégique pour les 10 à 20 prochaines années. Cette vision de l'avenir, qui comprend des éléments novateurs, impose un changement de mentalité et de conscience, et de nombreux employés y résistent souvent, craignant que leurs connaissances et leur position actuelles ne soient remises en cause. Néanmoins, les dirigeants expliquent à plusieurs reprises la nécessité d'innover et leurs rêves pour l'avenir à tous, des cadres moyens aux employés ordinaires, dissipant ainsi leurs craintes et approfondissant leur compréhension, ce qui élimine les résistances. En outre, une vision de l'avenir encourage la volonté d'essayer de nouvelles choses. Bien sûr, les nouveaux défis peuvent conduire à l'échec, et une punition sévère pour cela découragera les employés de relever le prochain défi. Un système est nécessaire pour évaluer et utiliser activement les échecs. Le rôle des cadres intermédiaires évolue d'un rôle de supérieur intelligent à un rôle de mise en réseau et de génération d'idées. L'importance de la communication des idées de la base vers le sommet devient encore plus grande dans les entreprises japonaises, car le fait d'être plus haut placé ne signifie pas nécessairement que l'on dispose d'informations utiles pour de nouvelles stratégies. Lorsque les cadres intermédiaires encouragent activement la communication entre le haut et le bas, la gauche et la droite, le moral général de l'entreprise s'améliore (figure 5-1).

<Graphique 5.1 : Hypothèses de l'enquête par questionnaire

¹³⁵ Keio Strategic Management Research Group (2002), Management of 'Organisational Power' : Is Japanese Management Effective, Chuokeizai-sha, Inc.

Les questions que nous souhaitons clarifier dans ce chapitre sont les suivantes : comment les entreprises moyennes disposant de ressources relativement limitées renforcent-elles systématiquement leur capacité à établir des relations d'égal à égal avec les grandes entreprises, et quand et dans quelles situations les dirigeants des entreprises moyennes font-ils preuve d'esprit d'entreprise et participent-ils au renforcement de cette capacité, et si cela diffère de ce qui se passe dans les grandes entreprises. Les deux questions suivantes ont été soulevées.

La définition d'une entreprise moyenne dans cette publication est une entreprise indépendante sur le plan du capital et des ressources humaines, comptant entre 300 et 2 000 employés. Et, selon les recherches bibliographiques précédentes, les facteurs de croissance sont le **produit, la gestion et la technologie**. La capacité à être sur un pied d'égalité avec les grandes entreprises est définie comme le fait d'avoir un marché différent de celui de la grande entreprise, d'être capable de concurrencer la grande entreprise avec sa propre technologie et son propre réseau de vente, même si l'entreprise est en concurrence avec la grande entreprise, ou d'avoir une relation d'utilisateur et d'interdépendance avec la grande entreprise. Afin de ne pas inciter facilement les grandes entreprises à pénétrer les marchés que les entreprises moyennes ont sécurisés, ces dernières doivent disposer de leurs propres connaissances et compétences. Plus précisément, ces connaissances et compétences comprennent : la technologie des produits pour améliorer leur fonctionnalité ; de nouveaux produits qui répondent avec précision, rapidité et efficacité aux besoins détaillés du marché et des clients ; des propositions aux clients, y compris le savoir-faire en matière de marché ou de conception ; et la technologie de fabrication pour produire des biens à faible coût afin d'anticiper les exigences en matière de réduction des coûts.

Les entreprises de taille moyenne concentrent et investissent des ressources de gestion limitées dans le maintien et l'amélioration de leurs connaissances et compétences uniques en se spécialisant dans un produit et un marché étroitement définis. Comme elles se spécialisent sans activités multiples, il n'est pas nécessaire de diviser l'organisation et une structure organisationnelle centralisée et descendante est adoptée. Drucker (1973) décrit les entreprises moyennes comme ayant moins d'employés que les grandes entreprises, de sorte qu'ils se connaissent et que le travail d'équipe se produit de lui-même, qu'ils disposent de ressources suffisantes pour maintenir les activités principales et qu'ils sont capables de maintenir les petites entreprises d'une manière gérable. Il est positif et optimiste et pense qu'il suffit d'adhérer à des principes simples dans la mesure où ils rendent la petite entreprise gérable. ¹³⁶

¹³⁶ Drucker (1973), p.654, utilise l'expression "The Fair-Sized Business", une entreprise plutôt grande ou modérément grande, tandis que la traduction la désigne comme une

D'autre part, Tokawa (1976) a déclaré que les moyennes entreprises ne peuvent pas se permettre de gérer dans une perspective à long terme en raison de la faible quantité absolue de ressources de gestion et de leur infériorité.¹³⁷ Shimizu (Ryu) (1986) a également affirmé qu'en raison de l'investissement intensif de ressources de gestion limitées, la quantité d'informations pouvant être acquises est réduite si l'on se concentre exclusivement sur ces ressources, ce qui entraîne une organisation rigide et rend difficile la transmission de nouvelles informations, c'est-à-dire l'apparition de l'innovation.¹³⁸ Étant donné que les entreprises de taille moyenne dépendent fortement de la capacité des cadres eux-mêmes, il est nécessaire, pour éviter la rigidité organisationnelle, de motiver les cadres à se développer et à recueillir des informations, et de promouvoir la sensibilisation des employés. Si ces motivations diminuent, l'entreprise commencera immédiatement à décliner. En d'autres termes, ils affirment que "les entreprises moyennes ont une faible capacité de développement technologique, une conscience rigide des employés et un manque de flexibilité, comme il est généralement admis"¹³⁹.

Ainsi, nous avons vu des recherches sur les caractéristiques organisationnelles des entreprises moyennes, qui peuvent être considérées soit de manière positive, en mettant l'accent sur l'avantage de la concentration des ressources de gestion, soit de manière pessimiste, en raison de l'infériorité des ressources de gestion. Comme mentionné ci-dessus, ce chapitre vise à explorer les caractéristiques des moyennes entreprises par le biais de comparaisons avec les grandes entreprises, mais uniquement d'un point de vue neutre, c'est-à-dire sans porter de jugement de valeur sur la supériorité de l'une ou l'autre des grandes ou des moyennes entreprises.

Les considérations ci-dessus ont permis d'élaborer les hypothèses suivantes concernant la comparaison entre les grandes et les moyennes entreprises.

Hypothèse 1) En raison du petit nombre d'employés, il est plus facile pour la vision d'avenir de la direction de se propager jusqu'aux employés finaux dans les entreprises moyennes que dans les grandes entreprises ; Hypothèse 2) En raison du petit nombre d'entreprises, les cadres intermédiaires ne sont pas nécessairement actifs dans la construction de réseaux au sein de l'entreprise. Hypothèse 3) Comme dans les grandes entreprises, si la vision de l'avenir est diffusée et que la sensibilisation est accrue, et même si une entreprise tente quelque chose

"entreprise de taille moyenne". (Drucker, Kazuo Noda, Tsuneo Murakami (1974), Management (2), Diamond, p.459)

¹³⁷ TSUGAWA, Hirokuni (1976) "A Comparative Analysis of Corporate Behaviour of Large, Medium and Small-Sized Enterprises in Japan : A Survey of 607 Manufacturing Companies in Japan", Mita Journal of Commerce, Vol.18 No.6 pp.23-47

¹³⁸ Shimizu, Ryuin (1986) p.190

¹³⁹ supra, p.192.

de nouveau et échoue, si elle est évaluée plus positivement que si elle ne fait rien (ce que l'on appelle "l'évaluation de l'échec"), la résistance au changement diminuera et la volonté d'essayer augmentera, ce qui, en fin de compte, améliorera le moral des troupes. Hypothèse 5) Et ils auront un impact positif sur les ratios de développement de nouveaux produits, la technologie des produits et la technologie de fabrication. Cependant, comme les entreprises moyennes ont des ressources de gestion limitées et de faibles capacités de collecte d'informations, Hypothèse 6) la direction prendra activement la tête du développement de produits, etc. et cela affectera le ratio de développement technologique et de développement de nouveaux produits.

La section suivante examine les résultats de l'enquête par questionnaire pour tester ces six hypothèses.

5-3 Vérification des hypothèses

Sauf indication contraire, les données utilisées dans ce chapitre sont basées sur une enquête par questionnaire menée en août 2002 auprès de 1 364 entreprises manufacturières répertoriées dans les première et deuxième sections à l'époque.¹⁴⁰ Le nombre d'entreprises ayant répondu était de 208 (taux de réponse de 15,2%), dont 5 ont répondu de manière anonyme, de sorte que les données utilisées dans cette analyse concernent 203 entreprises. Parmi celles-ci, 132 (65,0 %) étaient cotées sur la première section, avec un capital moyen d'environ 39,3 milliards JPY et un nombre moyen de salariés d'environ 4 500. En revanche, 71 (35,0 %) entreprises inscrites à la deuxième section ont répondu, avec un capital moyen de 2,5 milliards de JPY et un nombre moyen de salariés de 460. En outre, les données obtenues à partir d'une seule enquête pourraient être contaminées par des éléments très instables. C'est pourquoi nous analysons les données de 17 enquêtes menées entre 1995 et 2011, incluant les réponses de 1995, 1997, 1999 et 2005, pour un total de 1.136 entreprises dans leur ensemble. La différence entre les entreprises cotées en bourse de premier et de second rang qui ont répondu à notre enquête est plus de 15 fois supérieure en termes de capital et moins de 10 fois supérieure en termes de nombre d'employés. Bien que cela diffère légèrement de la définition des entreprises moyennes dans cette publication, ce chapitre considère les entreprises cotées en bourse de premier rang comme de grandes entreprises et les entreprises cotées en bourse de second rang comme des entreprises moyennes.

¹⁴⁰ Pour plus de détails, voir Hirokuni Tokawa, Mikiki Aoki, Kenya Endo, Sugio Bamba, Kaoru Shimizu, Yoshifumi Konno, Yoshikazu Sakamoto, Hideo Yamazaki, Toshiyuki Yamada, Hyeonso Zhou, Hiromichi Yokoo, Ichiro Ozawa et Mitsuhiro Tsunoda (2003a), "Survey on 'Future Creation Type Management'", Mita Journal of Commerce, Vol. 45, No. 6.

Avant d'examiner les hypothèses formulées dans la section précédente, nous examinons les caractéristiques et stratégies de base des grandes et moyennes entreprises à l'aide des données d'une enquête réalisée en 2002. Dans l'environnement commercial difficile actuel, 31,3 % des grandes entreprises prennent très au sérieux "l'intensification de la concurrence interne et externe". Les entreprises de taille moyenne sont encore plus sérieuses, puisque 42,8 % d'entre elles évoquent une "intensification de la concurrence". En outre, 22,9 % des grandes entreprises sont préoccupées par la "diversification des besoins des consommateurs", contre seulement 14,9 % des moyennes entreprises. Cela s'explique probablement par le fait que de nombreuses grandes entreprises produisent des biens de consommation finale, tandis que de nombreuses entreprises moyennes fabriquent des biens intermédiaires et des biens d'équipement, de sorte que la maturité de leurs principaux produits et l'intensification de la concurrence sont plus problématiques que la diversification des besoins des consommateurs.

Nous avons ensuite examiné le nombre d'entreprises et constaté qu'en moyenne, les grandes entreprises avaient 5,5 entreprises, tandis que les entreprises moyennes en avaient 3,7. On supposait que les entreprises moyennes se spécialisaient dans une activité particulière, mais il s'est avéré que ce n'était pas le cas et qu'elles séparaient sciemment leurs activités. A l'inverse, les grandes entreprises semblent avoir divisé leurs activités en grandes catégories afin d'éviter la fragmentation de la communication et d'éviter d'avoir trop d'activités par rapport à leur taille. Le nombre d'employés par entreprise, divisé par le nombre d'entreprises, est de 818 pour les grandes entreprises et de 124 pour les entreprises moyennes.

Comme stratégie à long terme, 51,5 % des grandes entreprises et 32,4 % des entreprises moyennes ont déclaré qu'elles se concentreraient sur le "développement de nouveaux produits" sans accroître davantage leurs activités, tandis que 20,8 % des grandes entreprises et 36,8 % des entreprises moyennes voulaient aller de l'avant avec la "diversification et le développement de nouvelles activités" sans se contenter de leurs activités actuelles. La moitié des grandes entreprises cherchent à assurer leurs revenus en développant de nouveaux produits sans s'étendre davantage, tandis que 30 % des entreprises moyennes se spécialisent dans leurs secteurs d'activité existants ou étendent leurs activités. Les grandes entreprises déjà impliquées dans un nombre relativement important d'activités ont tendance à être plus diversifiées, mais il n'y a pas de tendance générale dans la relation entre le nombre d'activités et la stratégie à long terme parmi les entreprises moyennes.

Reflétant l'intensification de la concurrence, 45,0% et 41,2% des grandes et moyennes entreprises, respectivement, ont cité "l'augmentation de la part de marché des produits existants" comme stratégie à court terme, de nombreuses entreprises se concentrant à la fois sur la sécurisation de la part de marché et le maintien de la rentabilité. Ensuite, 22,1 % des grandes entreprises et 29,4 % des entreprises moyennes ont cité la "rationalisation et

l'économie de main-d'œuvre".

Les entreprises moyennes étant supposées se spécialiser dans une activité particulière, on a supposé que leur structure organisationnelle adopterait également une organisation centralisée, basée sur les fonctions. L'enquête a montré que 52,9 % des entreprises moyennes étaient organisées par fonction (contre 26,7 % des grandes entreprises), même si elles exerçaient plusieurs activités. D'une part, la structure organisationnelle de l'époque où elles étaient spécialisées est restée intacte, mais d'autre part, il existe des raisons ou des contraintes actives qui les empêchent de passer à une organisation par division, bien qu'elles aient en moyenne 3,7 entreprises. L'un des aspects de la structure divisionnaire est qu'à mesure que la taille de l'entreprise augmente, il est possible de répondre avec souplesse et rapidité aux besoins du marché en divisant l'organisation en divisions distinctes lorsque chaque activité a des marchés et des lignes de production différents. Bien qu'un système indépendant de réalisation des bénéfices soit introduit pour chaque entreprise et que le développement des ressources humaines à l'échelle de l'entreprise soit attendu par le biais de la gestion de chaque entreprise, cela présente l'inconvénient d'enfermer les ressources de gestion dans l'entreprise concernée, d'entraver la communication entre les unités commerciales et de provoquer des conflits inutiles au sein de l'entreprise. Les entreprises moyennes peuvent avoir plusieurs activités, mais leur nombre total de salariés ne représente qu'un dixième de celui des grandes entreprises, et leurs marchés et lignes de production ne diffèrent pas autant que ceux des grandes entreprises. On estime que cette situation est maintenue.

En effet, les entreprises moyennes sont faibles en matière de collecte d'informations organisationnelles. Elles ne sont pas aussi actives que les grandes entreprises en matière d'alliances stratégiques (d'après l'enquête de 2005, 14,3 % des grandes entreprises et 29,5 % des moyennes entreprises ne forment pas d'alliances stratégiques), ce qui est également évident. Toutefois, les grandes entreprises concluent souvent des alliances avec des concurrents dans le but de contrôler les coûts de production, tandis que les entreprises moyennes concluent souvent des alliances avec des clients dans le but d'assurer une complémentarité technologique. En fait, lorsqu'elles développent de nouveaux concepts de produits, les entreprises moyennes se concentrent beaucoup sur les besoins du marché, alors que les grandes entreprises se concentrent davantage sur les semences technologiques. En d'autres termes, les entreprises moyennes compensent leur manque de capacité de collecte d'informations en obtenant de leurs clients des informations précises sur les besoins du marché.

Ce qui précède a permis de clarifier les caractéristiques de base des entreprises de taille moyenne par rapport aux grandes entreprises. L'étape suivante consiste donc à tester les hypothèses formulées dans la section précédente. Il convient de noter que la méthode SD de

1 à 6 a été utilisée dans l'enquête par questionnaire, sauf indication contraire. Par exemple, il a été demandé aux répondants de choisir entre "la plupart ne comprennent pas" la vision future de leurs employés (1) et "la plupart comprennent" (6), y compris les valeurs intermédiaires de 2, 3, 4 et 5, et les valeurs moyennes pour les grandes et moyennes entreprises ont été obtenues et les différences ont été testées.

Hypothèse 1) Parce qu'elles comptent moins de salariés, les entreprises de taille moyenne sont plus susceptibles que les grandes entreprises de voir la vision de la direction pour l'avenir se propager jusqu'aux salariés finaux.

Tout d'abord, nous nous sommes interrogés sur l'ampleur de l'attitude des dirigeants en matière de recherche d'innovation, ou d'esprit d'entreprise, qui a fait l'objet d'une attention particulière dans les études précédentes sur les entreprises de taille moyenne. Les résultats ont montré que, par une marge significative, les dirigeants de moyennes entreprises étaient plus entrepreneurs que les dirigeants de grandes entreprises dans l'enquête de 1995-1999. Toutefois, en 2002 et 2005, le degré d'esprit managérial a augmenté et, inversement, l'esprit d'entreprise était plus élevé dans les grandes entreprises que dans les moyennes. Par conséquent, alors que la corrélation entre le degré d'esprit d'entreprise et le degré de pénétration de la vision future était forte dans l'enquête 1995-1999, aucune corrélation n'a été trouvée dans l'enquête 2002. Ceci est lié au fait que 42,8 % des entreprises moyennes sont préoccupées par l'intensification récente de la concurrence, ce qui indique qu'elles sont confrontées à une concurrence féroce pour rester rentables face à la baisse des ventes et des coûts unitaires. Le fait que le nombre moyen d'employés dans les entreprises moyennes ayant répondu à l'enquête de 1995 était de 720, contre 460 en 2002, montre que les chefs d'entreprise deviennent plus soucieux de la gestion, car ils sont pris dans la concurrence des coûts.

Ensuite, nous avons demandé quelle proportion d'employés généraux de niveau intermédiaire et final comprenait la vision de l'avenir présentée par la direction. Dans l'enquête de 1997, la compréhension moyenne de la vision était de 4,29 pour les grandes entreprises et de 3,99 pour les entreprises de taille moyenne (statistiquement significatif au niveau de 1%), et les employés des grandes entreprises étaient plus susceptibles de comprendre la vision que les employés des entreprises de taille moyenne. Les employés des grandes entreprises sont plus susceptibles de comprendre la vision que les employés des entreprises moyennes (statistiquement significatif au niveau de 5%). En d'autres termes, les entreprises de taille moyenne ne sont pas plus susceptibles de comprendre la vision que les grandes entreprises, et l'hypothèse 1 est rejetée.

Il y a plusieurs raisons possibles à cela. Tout d'abord, l'idée selon laquelle les entreprises

moyennes étaient plus susceptibles de comprendre la vision de l'avenir que les grandes entreprises, simplement parce qu'elles comptent moins de salariés, était simpliste. La "portée" de la voix de la direction est différente de la "compréhension" de l'individu. Il convient également de se demander si la direction en est consciente et explique la vision de manière claire et répétée, et si les employés sont équipés pour la "comprendre". À la question de savoir si les cadres moyens expliquent les politiques de gestion à leurs subordonnés de manière à transmettre leurs intentions, la moyenne pour les grandes entreprises était de 4,31, tandis que la moyenne pour les entreprises moyennes était de 3,99 (significatif au niveau de 10 %). On constate donc que les cadres intermédiaires des entreprises de taille moyenne sont moins susceptibles d'ajouter à leurs subordonnés les propres intentions de leur service concernant les politiques de gestion indiquées par la direction.

Hypothèse 2) Les managers intermédiaires ne sont pas toujours actifs dans la construction de réseaux internes dans les entreprises de taille moyenne en raison du petit nombre d'entreprises.

Premièrement, dans l'enquête de 1997, lorsqu'on leur a demandé si elles partageaient des informations de manière informelle avec leurs collègues, les grandes entreprises ont obtenu une moyenne de 4,08 et les entreprises moyennes de 3,80 (significatif au niveau de 5%), tandis qu'en termes de partage informel d'informations avec les supérieurs et les subordonnés, les grandes entreprises ont obtenu une moyenne de 4,32 et les entreprises moyennes de 3,96 (significatif au niveau de 1%). Les résultats sont les suivants. Lorsqu'on leur a demandé dans l'enquête de 2002 si les cadres moyens encourageaient activement leurs supérieurs et leurs subordonnés à communiquer avec eux, la moyenne était de 4,35 pour les grandes entreprises et de 3,88 pour les entreprises de taille moyenne (significatif au niveau de 1 %). Des résultats similaires ont été trouvés dans l'enquête de 1999. L'hypothèse 2 a donc été confirmée.

Cela indique que dans les grandes entreprises à activités multiples, les cadres intermédiaires communiquent activement avec les autres départements et leurs supérieurs immédiats pour obtenir des informations et des ressources utiles à leur propre département et faciliter l'accomplissement du travail, faute de quoi ils ne seraient pas en mesure d'accomplir leur tâche. Les données montrent que les grandes entreprises considèrent que la culture organisationnelle diffère significativement entre les unités d'affaires/entreprises par rapport aux entreprises moyennes (4,07 pour les grandes entreprises et 3,67 pour les entreprises moyennes). Il ne serait pas surprenant que les cadres moyens des entreprises de taille moyenne pensent que si les cultures des différentes divisions ne sont pas si différentes, ils n'ont pas besoin de consacrer beaucoup d'efforts à la communication. Si l'on tient compte de l'hypothèse 1), on peut supposer que les cadres intermédiaires sont relativement moins

importants dans les entreprises de taille moyenne que dans les grandes entreprises, étant donné que le nombre d'entreprises et le nombre de hiérarchies organisationnelles sont moindres.

Hypothèse 3) À l'instar des grandes entreprises, les entreprises de taille moyenne seront moins résistantes au changement et plus disposées à relever des défis si leur vision de l'avenir se généralise, si leurs attitudes changent et si elles sont évaluées positivement en cas d'échec. L'hypothèse 4) (si l'hypothèse 3 est valide) conduira en fin de compte à une amélioration du moral.

Comme le montre l'hypothèse 1, la vision d'avenir de la direction indique l'orientation de la stratégie et définit un code de conduite qui, s'il est compris et inculqué aux employés, dissipera leur sentiment d'insécurité. Ceci est extrêmement important pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. L'examen de la corrélation entre le degré de pénétration d'une vision de l'avenir et la résistance au changement a révélé une corrélation élevée (significative au niveau de 1 %), tant dans les grandes que dans les moyennes entreprises, et dans toutes les enquêtes menées entre 1995 et 2002. Comme la corrélation entre l'évaluation positive de l'échec et la volonté d'essayer a également été examinée et s'est avérée fortement corrélée (significative au niveau de 1 % pour les grandes entreprises et au niveau de 5 % pour les entreprises de taille moyenne), nous considérons que l'hypothèse 3 est confirmée.

Le fait que le moral s'améliore lorsqu'il n'y a pas de résistance au changement a été confirmé par des corrélations élevées dans les grandes et moyennes entreprises. En outre, dans les grandes comme dans les moyennes entreprises, les cadres moyens qui construisent activement des réseaux internes sont très efficaces pour améliorer le moral. Toutefois, la tendance à l'amélioration du moral dans les grandes entreprises grâce à la volonté de relever des défis et à une évaluation positive des échecs a varié entre les années étudiées et n'était pas nécessairement un effet constant. En revanche, l'effet sur le moral des employés du siège, des chercheurs en laboratoire et des employés d'usine a été significatif toutes les années pour les entreprises de taille moyenne. Ceci peut s'expliquer par le fait que dans les grandes entreprises, en raison de la taille de l'entreprise, le système d'évaluation diffère selon le département et le type d'emploi. L'hypothèse 4 n'est donc pas strictement confirmée, bien qu'une tendance générale ait été observée.

Hypothèse 5) L'évaluation de l'échec, la résistance au changement et la volonté d'essayer ont un impact positif sur le ratio de développement de nouveaux produits, la technologie des produits et la technologie de fabrication.

Hypothèse 6) Les entreprises de taille moyenne manquent de ressources de gestion et de

capacités de collecte d'informations, de sorte que les dirigeants eux-mêmes jouent un rôle actif de leadership, ce qui influence le ratio de développement des technologies et des produits.

Pour toutes les années de l'enquête, les grandes entreprises ont confirmé que leur réputation d'échec, leur résistance au changement et leur volonté de relever des défis avaient un impact significatif sur le développement de produits et de technologies de fabrication, ainsi que sur le développement de produits combinant plusieurs technologies de base (tous significatifs au niveau de 1 %). Dans le cas des entreprises de taille moyenne, celles qui comptaient davantage de salariés prêts à relever des défis ont connu un certain succès en matière de développement technologique et de développement de produits combinant plusieurs technologies. Toutefois, les entreprises moyennes qui valorisent davantage les personnes qui essaient de nouvelles choses et échouent que celles qui ne font rien de nouveau ne développent pas nécessairement des produits et des technologies de fabrication innovants. Cette tendance s'est vérifiée dans les deux enquêtes entre 1995 et 1999. Les données de l'enquête de 2005 ont montré que les moyennes entreprises étaient plus susceptibles que les grandes entreprises d'avoir une direction donnant des instructions détaillées à la fois au stade de l'idée et au stade post-idée du développement du produit, Les données de l'enquête de 2005 ont montré que les entreprises moyennes étaient plus susceptibles que les grandes entreprises d'avoir une direction donnant des instructions détaillées aux deux stades de développement du produit (2,82 pour les grandes entreprises et 3,26 pour les entreprises moyennes).

Dans les grandes entreprises, la direction peut renforcer la capacité de développement technologique en ne présentant qu'un cadre général et en laissant aux chercheurs du laboratoire le soin de les motiver. Les entreprises moyennes, en revanche, ont généralement tendance à ne pas pouvoir se concentrer sur la R&D et le développement technologique dans une perspective à long terme en raison des contraintes qui pèsent sur les ressources de gestion, telles que la domination du marché, la technologie et les ressources financières, et sont obligées d'injecter des ressources et d'être proactives dans le développement de nouveaux produits améliorés avec des cycles de vie courts. Lorsqu'on leur demande si elles sont capables de développer de nouveaux produits combinant plusieurs technologies de base, les grandes entreprises sont nettement plus susceptibles de le faire (enquêtes de 1995 et 1999). Dans tous les questionnaires, le rapport entre les dépenses de R&D et les ventes des entreprises moyennes s'est également révélé nettement inférieur à celui des grandes entreprises (3,97 pour les grandes entreprises et 3,40 pour les entreprises moyennes dans l'enquête de 2002, la valeur moyenne étant statistiquement significative au niveau de 10 %).

Les entreprises de taille moyenne s'efforcent de faire correspondre les nouveaux produits améliorés aux besoins de leurs clients. Cela ressort clairement du fait que les entreprises

moyennes mettent davantage l'accent sur les besoins du marché que sur les semences technologiques dans leurs concepts de nouveaux produits, par rapport aux grandes entreprises (enquête de 2005). Toutefois, comme il est peu probable que le simple fait de répondre aux exigences des clients conduise à l'accumulation de technologies systématiques, il est nécessaire que la direction garde un œil attentif sur les perspectives à long terme et les changements de besoins à court terme, et qu'elle donne des instructions détaillées en matière de R&D et de développement technologique.

Dans les entreprises de taille moyenne, l'évaluation de l'échec et l'absence de résistance au changement n'ont pas eu d'effet sur le développement technologique et le développement de produits combinant plusieurs technologies, mais ont eu un certain effet sur le développement de nouveaux produits, ce qui corrobore en partie l'hypothèse 5. En outre, il a été confirmé que la participation active de la direction à la gestion de l'entreprise elle-même avait un effet sur le ratio de développement technologique et de développement de nouveaux produits, ce qui confirme l'hypothèse 6.

5-4 Résumé de ce chapitre

L'objectif de ce chapitre était d'identifier, en comparant les moyennes entreprises aux grandes entreprises en ce qui concerne les facteurs propres aux moyennes entreprises relativement pauvres en ressources, la manière dont les moyennes entreprises renforcent systématiquement leur capacité à être sur un pied d'égalité avec les grandes entreprises et la manière dont la direction des moyennes entreprises est impliquée dans le renforcement de leur capacité. Il s'agissait de. Des hypothèses ont été élaborées sur les caractéristiques de base, les stratégies et l'organisation, et testées par le biais d'une enquête par questionnaire auprès d'entreprises manufacturières de première et de deuxième division anciennement cotées en bourse. Une discussion plus approfondie est fournie.

Nous avons supposé que les entreprises de taille moyenne seraient plus susceptibles de comprendre la vision de l'avenir que les grandes entreprises parce qu'elles comptaient moins d'employés, mais les résultats ont montré le contraire : les entreprises de taille moyenne étaient plus susceptibles de comprendre la vision de l'avenir que les grandes entreprises parce qu'elles comptaient moins d'employés. L'idée selon laquelle nous n'avons pas fait de distinction entre l'atteinte et la compréhension était simpliste et ne rendait pas compte du comportement spécifique des dirigeants et des employés. En outre, l'étude ne s'est pas penchée sur la question de savoir si la vision de l'avenir des grandes entreprises est la même que celle des entreprises de taille moyenne.

En ce qui concerne les autres facteurs organisationnels, les grandes et moyennes entreprises ont confirmé que la résistance au changement et la volonté d'essayer augmentent si une vision

de l'avenir est diffusée, si la sensibilisation est accrue et si les échecs sont évalués positivement. La tendance générale est également à l'amélioration du moral. Toutefois, dans le cas des grandes entreprises, la mesure dans laquelle la volonté d'essayer et l'évaluation des échecs conduisent à un meilleur moral varie d'une année à l'autre de l'enquête.

L'évaluation de l'échec, l'absence de résistance au changement et la volonté de remise en question ont un impact positif sur le ratio de développement de nouveaux produits, la technologie des produits et la technologie de fabrication, et cette relation a été confirmée dans les grandes entreprises (figure 5-2). Dans les entreprises de taille moyenne, le moral de l'ensemble de l'entreprise augmente de manière significative s'il n'y a pas de résistance au changement, de volonté de remise en question et si l'échec est évalué positivement. En revanche, ils ont peu d'effet sur le développement de la technologie de fabrication et le développement de produits multi-technologiques, à l'exception de la volonté de remise en question, qui affecte le développement de nouveaux produits améliorés. La recherche et le développement technologique obtiennent plutôt de bons résultats lorsque la direction donne des instructions détaillées plutôt qu'un cadre général au moment de lancer le développement (figure 5-3). Cela suggère que les entreprises moyennes ont du mal à disposer des ressources humaines nécessaires à la recherche et au développement technologique, c'est-à-dire des personnes qui fixent volontiers des objectifs et des problèmes et s'efforcent de les résoudre, et que la direction elle-même ne confie pas (ou ne peut pas confier) ces employés et pense qu'il vaut mieux leur donner des instructions détaillées plutôt que de leur confier la tâche. C'est ainsi que la situation se présente.

Sur la base des cinq enquêtes susmentionnées menées auprès d'entreprises manufacturières cotées en bourse, nous avons examiné les caractéristiques des entreprises moyennes en les comparant à celles des grandes entreprises. Nous avons pu mettre en lumière le processus par lequel les entreprises moyennes disposant de ressources de gestion limitées acquièrent la capacité d'établir des relations d'égal à égal avec les grandes entreprises.

<Figure 5-2 : Relations entre les facteurs organisationnels dans les grandes entreprises

<Figure 5-3 : Relations entre les facteurs organisationnels dans les entreprises de taille moyenne.

Chapitre 6 : Entretiens avec des propriétaires d'entreprises de taille moyenne

6-1 Importance de l'enquête par entretien

Nous explorons les facteurs de croissance des entreprises moyennes, en examinant les facteurs de l'environnement externe de l'entreprise au chapitre 4 et les facteurs internes à l'organisation liés à la réputation et à la technologie au chapitre 5, et en discutant des différences entre ces facteurs dans les entreprises moyennes et dans les grandes entreprises. Dans ce chapitre, nous interrogeons des cadres actuels afin d'étudier la manière dont ils prennent des décisions à la lumière des changements environnementaux, du contexte historique et technologique de l'entreprise et de l'organisation actuelle. Nous divisons ensuite les managers interrogés en deux groupes : ceux qui ont par la suite conservé leur direction et ceux qui ont perdu le contrôle de la direction, et nous examinons s'il existe une différence à cet égard. Nous examinons également s'il existe des différences entre les facteurs de croissance des études antérieures sur les entreprises moyennes et ceux de notre étude.

Mikuriya (2002), un politologue qui utilise depuis longtemps l'histoire orale pour révéler le processus décisionnel de la politique japonaise, décrit les politiciens et les bureaucrates comme des personnes qui jouent avec les mots.¹⁴¹ Il affirme qu'il est donc relativement facile d'entendre et de comprendre les politiciens et les bureaucrates, tandis que les artistes, qui s'expriment à travers leur travail, sont difficiles à comprendre parce qu'ils parlent avec sensibilité. Les managers, comme les politiciens, ne sont pas compétitifs uniquement avec des mots. Ils ont besoin d'une sensibilité semblable à celle des artistes, qui essaient de plaire à leurs clients en faisant coïncider leurs propres graines avec les besoins de leurs clients d'une manière nouvelle que n'importe qui d'autre. Cependant, la direction ne fait pas tout toute seule, mais répartit les différentes fonctions nécessaires à la gestion entre ses employés et leur demande de parvenir à une optimisation partielle dans le cadre de leurs compétences. La direction prend des décisions politiques pour que l'entreprise dans son ensemble puisse se maintenir et se développer à long terme, de sorte que ce qui est partiellement optimisé devienne finalement l'optimum global de l'entreprise. Pour ce faire, il est nécessaire de persuader les employés avec des mots et, dans une certaine mesure, de les convaincre, et il y a inévitablement toujours le problème de la langue. D'autre part, si vous attendez que tous les employés soient convaincus pour mettre en œuvre le plan, vous manquez une opportunité

¹⁴¹ Mikuriya, T. (2002) Oral History, Chuko Shinsho p.116.

commerciale. Les enquêtes par entretien sont également utiles dans la mesure où elles permettent de déterminer si les idées de la direction sont faciles à comprendre pour les employés.

Notre enquête par entretien a porté sur "les cadres disposant de droits de représentation dans des entreprises indépendantes du secteur manufacturier, principalement dans les industries des machines électriques, des machines, des machines de précision et des équipements de transport, employant plus de 300 et moins de 2 000 personnes". Un large éventail d'autres industries manufacturières, telles que les métaux, les textiles, les équipements médicaux et l'industrie légère, ainsi que des industries telles que les transports, le commerce de détail et la construction, ont également été étudiées dans la mesure où elles étaient liées à l'UE. Les listes ont été établies à partir de magazines d'information commerciaux sur les entreprises non cotées, d'annuaires de chambres de commerce et d'industrie locales, d'exposants à des expositions de grande envergure et d'autres sources, et des demandes d'enquête ont été envoyées aux entreprises cibles par courrier ou en personne afin d'obtenir leur consentement pour l'enquête proprement dite. Environ 30 % des demandes, soit 240 entreprises, ont accepté d'être interrogées.¹⁴² Dans la mesure du possible, l'enquête a été réalisée au siège de l'entreprise. Après avoir convenu de la date et du lieu, nous étudierons les informations relatives à l'entreprise sur son site web, mais nous ne ferons que survoler les enquêtes réalisées par d'autres sur l'entreprise et nous ne les lirons pas attentivement. Nous ne proposons pas d'hypothèses particulières aux managers cibles quant au contenu des entretiens, mais nous les interrogeons simplement sur les problèmes actuels et sur la manière dont ils y font face, et nous leur demandons de s'exprimer assez librement. Cette méthode se situe à mi-chemin entre le semi-structuré et le non structuré.

La limitation du groupe cible au management représentatif et de la localisation au siège

¹⁴² La question de savoir si 240 entreprises étudiées en 20 ans est considérée comme beaucoup ou peu est subjective. Une enquête n'est fructueuse que si l'autre partie l'accepte. Je sais par expérience que la réalisation trop fréquente d'enquêtes draine de l'énergie et rend chaque enquête moins intense, et que le processus de demande d'enquête, de programmation, de concentration le jour de l'enquête, de résumé des questions posées et de communication des révisions de l'enquête peut devenir une corvée. Contrairement aux grandes entreprises dont le siège est concentré à Tokyo, les entreprises de taille moyenne sont dispersées dans tout le pays, ce qui implique des frais et des temps de déplacement. Au départ, nous nous sommes concentrés sur les entreprises de la zone métropolitaine de Tokyo et de la région de Kanto, mais nous avons progressivement élargi notre couverture en utilisant les bus de nuit, les bus locaux, le Seishun 18 Ticket et les bicyclettes de location. Au cours de la dernière décennie, l'essor des compagnies de transport local et des voitures de location bon marché a permis de se rendre dans des endroits éloignés en une journée et pour moins de 20 000 yens. Pour utiliser efficacement le temps et les fonds de recherche limités et précieux, il est préférable de limiter le nombre de voyages dans une certaine mesure.

social, et le fait de ne pas présenter d'hypothèses lors des questions, ont pour seul but d'augmenter la qualité de l'information disponible. Le dirigeant mandataire est le décideur final et assume l'entière responsabilité des activités de l'entreprise, et doit avoir la compétence et la détermination de sublimer l'optimum partiel obtenu en l'attribuant aux salariés en optimum global, sans savoir s'il sera accepté par l'ensemble des salariés. S'il existe une différence entre l'état de préparation et le sens des responsabilités d'un dirigeant disposant de droits de représentation et d'un membre du conseil d'administration n'en disposant pas, et entre l'état de préparation et le sens des responsabilités d'un membre du conseil d'administration et d'un employé ordinaire n'occupant pas de fonction particulière, c'est probablement la première qui est la plus grande. Le premier est beaucoup plus préparé et responsable que le second, c'est-à-dire qu'il nous parle de son entreprise avec ses propres mots et sous sa propre responsabilité. Nous nous rendons au siège social parce que cela permet aux dirigeants de parler librement et sans tension inutile. Après l'enquête, s'ils ont une suggestion, nous pouvons aller dans l'usine pour voir et comprendre en détail le produit et le processus de production. À l'aller et au retour, ils peuvent également comprendre les caractéristiques de la région. La raison pour laquelle nous ne présentons pas d'hypothèses et ne réalisons pas d'études préliminaires approfondies est d'obtenir des informations plus larges que le cadre existant que nous supposons : si nous parlons à une entreprise sur la base des informations publiées sur son site web, nous risquons de penser à tort qu'il s'agit de l'essentiel et de ne pas être en mesure d'atteindre l'essence de l'entreprise. Lorsque les dirigeants parlent de la situation actuelle de leur entreprise, ils évoquent inévitablement les principaux événements survenus depuis la création de l'entreprise jusqu'à aujourd'hui. En outre, des questions sont posées sur des activités commerciales spécifiques, la structure et l'historique des transactions dans l'ensemble du secteur, les caractéristiques des clients, la manière dont les thèmes de développement de nouveaux produits sont définis et évalués, l'évaluation du personnel, l'approche de la formation, le processus décisionnel de la direction et la vision future de la direction, afin d'obtenir l'image idéale de l'entreprise et de ses dirigeants, telle qu'elle est conçue par le dirigeant. L'environnement et les défis auxquels chaque entreprise est confrontée étant différents, le volume, la durée et la profondeur du contenu des réponses varieront d'un répondant à l'autre. L'enquête se termine lorsque les dirigeants ont fini de s'exprimer, ce qui prend en moyenne 90 minutes. Dans certains cas, il ne s'agit que de 30 minutes, alors que certains directeurs ont parlé pendant deux jours entiers. En moyenne, les données représentent environ 4 000 mots. Pour les managers, parler de leur entreprise et des différentes dimensions des événements qui s'y rapportent en termes clairs les aide à organiser leur esprit et leur donne l'occasion de générer de nouvelles idées. Notre recherche n'est donc pas sans poser des problèmes méthodologiques et éthiques, car nous ne nous contentons pas

d'écouter, mais nous influençons aussi le comportement de nos sujets par le dialogue.

Nous publions toutes les informations que nous recevons dans nos bulletins universitaires avec l'approbation du directeur général et après y avoir apporté des corrections. Lorsqu'ils révisent, ils masquent les noms propres tels que les partenaires commerciaux, ajoutent des coutumes et une terminologie spécifiques au secteur, corrigent les points que nous avons mal compris et suppriment les points où nous avons exagéré nos véritables intentions, mais pour le reste, ils ne changent rien. Nous assumons la responsabilité de nos paroles. La subjectivité n'est jamais nulle et nos données peuvent constituer une source secondaire pour d'autres chercheurs, mais nous avons essayé d'éliminer autant que possible la subjectivité et nous espérons que vous l'utiliserez comme une source 1,5. Un anthropologue culturel nous a fait remarquer que "généralement, aucun chercheur ne divulgue ses propres données de recherche sur le terrain". Nous avons décidé de publier plutôt que de dissimuler. Nous pensons que la publication presque sans censure des récits des chefs d'entreprise profitera à de nombreux futurs chercheurs.

Les entreprises ne peuvent survivre que si elles peuvent générer des profits et des ventes, et elles se livrent une concurrence féroce pour développer et vendre des produits et des services qui sont ne serait-ce qu'un demi-pas meilleurs que ceux de leurs concurrents pour obtenir ces profits et ces ventes. Les capacités humaines varient d'une personne à l'autre, et tout le monde ne travaille pas selon une logique ou un programme comme un robot. Si nous personnalisons nos produits pour répondre aux besoins de nos clients, le prix augmentera et les autres entreprises fuiront, et si nous standardisons nos produits et les rendons moins chers, ils fuiront parce qu'ils ne répondent pas aux besoins détaillés de leurs clients. Au milieu de l'enchevêtrement complexe d'une grande variété de conditions dans le cadre de relations commerciales de longue date, les dirigeants utilisent des lentilles grand angle, standard et téléobjectif conformément à leur propre code de conduite, reniflent l'importance, l'urgence et la rentabilité de leurs clients, vérifient leur portefeuille, examinent ce qu'ils peuvent faire aujourd'hui, prédisent l'avenir dans quelques années et recherchent un compromis ou un point de chute. C'est là qu'intervient l'intuition des dirigeants, et les raisons pour lesquelles ils prennent de telles décisions sont difficiles à comprendre pour des tiers, même s'ils les observent et les verbalisent.

6-2 Extraction des facteurs de régression

Les entretiens sont menés à un moment où les dirigeants sont dans un état d'esprit commercial tel qu'ils ne pensent qu'à "bien vous parler maintenant".¹⁴³ En outre, les

¹⁴³ Les enquêtes dépendent de l'état de la gestion de l'entreprise, du calendrier du mandat du président, de l'état physique du président le jour même, de divers troubles extérieurs,

dirigeants peuvent parler d'événements passés, mais pas vraiment des menaces et des opportunités auxquelles ils pourraient être confrontés à l'avenir. Par conséquent, au moment de l'enquête, nous, les acteurs de la recherche, ne pouvons pas prévoir ce qui arrivera à l'entreprise à l'avenir. L'objectif de l'enquête est d'identifier les facteurs de croissance. Les facteurs de croissance ne peuvent être extraits qu'en comparant les entreprises qui se sont développées depuis le moment de l'enquête avec celles qui sont restées stables ou qui ont régressé. C'est pourquoi l'enquête a été menée pour voir comment les entreprises se comportent maintenant qu'un certain temps s'est écoulé depuis le moment de l'enquête. Une analyse de la croissance quantitative et de la récession est présentée au chapitre 4. Les 20 dernières années semblent avoir été une période difficile pour les entreprises moyennes, puisque huit des entreprises étudiées ont déjà perdu le contrôle, tandis que peu d'entre elles ont connu une croissance significative. Cela nous amène à comparer les entreprises en déclin avec les entreprises survivantes. Dans un premier temps, nous examinerons les cinq entreprises qui ont perdu le contrôle de leur direction.

Les anciens propriétaires de Montblanc Industries (pseudonyme) ont introduit des technologies de pointe à l'étranger et se sont lancés dans le domaine des composants électroniques en utilisant la technologie de l'entreprise fondatrice. Au fur et à mesure que le marché des produits électroniques dans lesquels ces composants étaient incorporés émergeait et prospérait, ils sont devenus des composants importants pour les principaux fabricants japonais d'appareils électriques de faible puissance, et la société a rapidement augmenté son volume d'activité et de production, devenant une entreprise de taille moyenne. Au cours de ce processus, le fils de la génération précédente de managers qui avait dirigé l'introduction de la technologie a repris l'entreprise, mais il est décédé subitement et son épouse lui a succédé. C'est cette dernière qui a fait l'objet de nos entretiens. Au moment de l'entretien, elle craignait de perdre le contrôle de l'entreprise en raison de son manque d'expertise technique à la suite du changement soudain. En fin de compte, on peut dire que c'est la principale raison pour laquelle l'entreprise a perdu sa direction. L'entreprise a continué à bien fonctionner pendant plusieurs années après l'étude de l'entretien, et j'ai eu l'occasion de le rencontrer à plusieurs reprises. L'entreprise avait construit un nouveau siège social, qui servait également d'usine pour l'entreprise fondatrice, et rien ne semblait aller mal. Cependant, le grand fabricant japonais d'électronique grand public, qui était le principal partenaire commercial de l'entreprise, s'était affaibli et la direction s'est sentie menacée et méfiante à l'égard de la nouvelle entreprise étrangère émergente et a commencé à hésiter à faire des affaires avec elle. Ils ont été déconcertés par les différences significatives entre les pratiques commerciales des

d'accidents soudains, de deuils, etc. La faillite de Lehman Brothers, les tremblements de terre et les pandémies peuvent également rendre impossible la réalisation d'une enquête.

entreprises japonaises et celles des entreprises étrangères. Par exemple, lorsque la société étrangère a demandé à Montblanc de divulguer ses informations techniques, ses plans, ses matériaux et ses fournisseurs, la direction a refusé, affirmant qu'il s'agissait d'une demande déraisonnable. Pendant un certain temps, Montblanc a été le plus grand acteur du secteur, détenant 70 % du marché japonais pour ses composants électroniques, mais les prix ont chuté lorsque d'autres entreprises sont entrées sur le marché et que les fournisseurs ont fabriqué leurs produits en interne, et le grand tremblement de terre de l'est du Japon a perturbé l'alimentation électrique de l'usine et l'approvisionnement en composants. Entre-temps, l'entreprise s'est empressée de licencier du personnel, mais n'a pas réussi à le faire à temps, et son énorme investissement s'est transformé en créances irrécouvrables. L'entreprise s'est soudainement retrouvée dans une impasse financière, mettant en cause son activité fondatrice. Dans le cadre de son entrée et de son expansion dans le secteur des composants électroniques, Montblanc a recruté de nombreux ingénieurs et cadres en milieu de carrière auprès de grands fabricants d'électronique, d'équipementiers et d'entreprises de construction. Ils devaient avoir non seulement des compétences techniques, mais aussi une connaissance approfondie des tenants et aboutissants des grandes organisations d'entreprise, et l'on espérait à l'origine que leur expérience et leurs connaissances pourraient être utilisées pour renforcer la structure organisationnelle de l'entreprise. Cependant, la direction a donné la priorité aux ressentiments personnels, de sorte que les ingénieurs et les cadres les ont abandonnés et en ont perdu le contrôle. Nombre d'entre elles ont été reprises par la nouvelle entreprise, mais l'indépendance de la gestion n'a pas pu être assurée.

Nous présentons ensuite le cas de Millefeuille (pseudonyme), une entreprise qui vend des produits destinés aux consommateurs individuels. Avant la création de l'entreprise, ce directeur n'était pas à l'aise avec le fait que les grandes entreprises de fabrication et de vente au détail développaient et vendaient des produits en mettant l'accent sur la mode sans répondre aux besoins réels des consommateurs. Il a donc introduit une méthode de vente en porte-à-porte qui mettait l'accent sur la fonctionnalité des produits, basait le développement des produits sur le maintien des numéros de modèles pour les achats répétés et éliminait les coûts liés à la présence dans les magasins. Au lieu de vendre directement, il a conclu des contrats d'agence avec un certain nombre de personnes et a établi une marge assez importante pour l'agence, ce qui lui a permis de mettre en place une structure de vente solide. Le directeur n'avait aucune expertise technique du produit et a déclaré que "c'était plutôt une opportunité commerciale que j'ai réalisée parce que j'étais moi-même un profane". Cependant, les temps changent, les modes de vie des consommateurs évoluent et l'essor de l'internet signifie que la méthode de vente en porte-à-porte ne fonctionne plus aussi bien qu'avant. Les concurrents ont également commencé à rechercher la fonctionnalité des produits, et la différenciation est

devenue impossible. En réponse aux changements dans l'espace d'achat de l'acheteur, le système de vente de Millefeuille était tellement excellent et robuste qu'il n'a pas pu être fondamentalement révisé et a été englouti par l'assaut des concurrents.

L'institut de recherche Neo Lagoon (pseudonyme), dont l'activité principale est la consultance, était en plein essor au moment de l'entretien, avec des ventes augmentant de plus de 10 % chaque année. C'est pourquoi, lorsque nous lui avons demandé quels étaient les défis de l'entreprise, le directeur s'est montré catégorique : "Il n'y a rien qui cloche". Il a expliqué qu'il avait développé un nouveau modèle d'entreprise unique pour l'expansion des activités de son client, mais nous, l'équipe de recherche, ne comprenions pas de quoi il parlait et ne pouvions que nous gratter la tête. Nous avons été impressionnés par la perspicacité et la prévoyance de la direction. Quelques années plus tard, cependant, les performances de l'entreprise ont chuté et elle s'est effondrée. Avec le recul, on peut interpréter que les clients qui ont connu une croissance rapide après le travail de Neo étaient à l'origine d'excellents modèles d'entreprise, avaient des affinités et des synergies avec la politique de conseil de Neo et ont joué un rôle de catalyseur. Inversement, les clients qui n'ont pas connu de croissance n'avaient peut-être pas un bon modèle d'entreprise dès le départ. En conséquence, de nombreux clients qui ont suivi les conseils de Neo et se sont forcés à développer rapidement leurs activités se sont rapidement endettés, ce qui a conduit à des poursuites judiciaires contre Neo et à des défections. Il s'agit également d'un cas où la direction n'a pas réalisé qu'il faut du temps pour former les employés de Neo qui guident les clients, et que leur propre entreprise ne pouvait pas suivre un modèle d'entreprise qui mettait l'accent sur la rapidité.

Avalon Chemicals (pseudonyme) a provoqué un désastre social majeur en raison de plus de 40 ans de violations délibérées de la loi et de l'approbation tacite de sa direction. Immédiatement après nos entretiens, l'entreprise est devenue une filiale consolidée d'une autre entreprise et le président de la famille fondatrice a démissionné. Au moment de notre enquête, nous n'avons décelé aucun signe de malversation, et même aujourd'hui, nous ne pouvons penser à rien de dit ou de fait qui puisse être lié à une erreur grave. Au contraire, dans l'une des salles du nouveau bâtiment du siège social, magnifiquement construit, la direction a déclaré qu'il y avait une pénurie d'employés dans la tranche d'âge pour occuper les postes de cadres moyens. On peut souligner après coup que l'affectation des ressources a été erronée en donnant la priorité à l'efficacité et à l'apparence physique face à l'impulsion politique du gouvernement japonais et à la croissance rapide qui en a résulté, tout en remettant à plus tard les résultats à long terme et difficilement visibles des mesures d'assainissement et d'éducation en matière de fraude. Cependant, la société était bien connue et bien établie dans la région, et il lui était peut-être très difficile de révéler publiquement ses propres activités frauduleuses de longue date et de procéder à des

réformes drastiques. La crainte de l'équipe de direction d'être découverte révèle le fort sentiment de loyauté et de fermeté propre à Avalon, ce qui justifie la fraude. Toutefois, après la découverte de la fraude d'Avalon, il s'est avéré que nombre de ses concurrents avaient également commis la même fraude, ce qui suggère qu'il ne s'agit pas d'un problème propre à l'entreprise, mais d'un problème majeur qui ne peut être appréhendé du point de vue de la gestion d'entreprise, impliquant le système d'octroi de licences et des intérêts particuliers, y compris les autorités de régulation et la distribution.

Alpini (pseudonyme), fabricant et vendeur de machines et d'équipements, était une petite entreprise qui n'entrait pas dans la catégorie des moyennes entreprises, mais nous avons pu nous entretenir avec le même directeur à trois reprises : lorsque l'entreprise fonctionnait bien, après qu'elle ait demandé une réhabilitation civile et après qu'elle ait transféré son activité à une entreprise plus grande. D'après ses réflexions, différents types de problèmes se sont posés dans différentes situations, et nous pensons qu'il a essayé de résoudre ces problèmes en externalisant et en payant des équipements et des outils, ce qui a rendu difficile la génération de bénéfices. Ce n'était pas simplement la faute de l'externalisation, mais plutôt un déséquilibre entre les améliorations technologiques, les améliorations de la productivité et l'augmentation des ventes dans la partie centrale rentable, et l'externalisation des parties périphériques qui ne génèrent pas de bénéfices, et le nombre d'unités produites (= nombre d'unités vendues), qui augmente les bénéfices totaux. Dans les années précédant la cession de l'activité, l'entreprise a indiqué qu'elle s'était spécialisée dans la production de la partie cardiaque, ce qui avait conduit à une augmentation du nombre d'unités produites et à une stabilisation des bénéfices.

Ainsi, l'explication unilatérale donnée par les chercheurs au cours des dernières années sur les facteurs qui ont conduit à la récession des entreprises en récession, y compris le processus de post-enquête, échappe littéralement à l'accusation de rétrospection. Il est certain que les dirigeants qui ont fait faillite devaient être désespérés et qu'ils ont peut-être été malchanceux par hasard. Les catastrophes naturelles, le décès soudain d'un dirigeant, la perte d'un gros client, la chute brutale du prix d'un produit important ou un changement de politique en sont des exemples. Comme nous, certaines études ont analysé les causes des faillites d'entreprises, en se concentrant principalement sur les problèmes managériaux.¹⁴⁴ Takamura et Takano (2017) ont analysé 76 entreprises à partir d'articles sur les faillites publiés dans deux magazines de Nikkei BP qui se sont avérés avoir des problèmes de facteurs internes organisationnels liés aux activités de gestion qui ont été attribués à des problèmes

¹⁴⁴ Takamura, Seigo et Kenichi Takano (2017) 'Extracting common root causes related to the organisational climate of bankrupt companies : a cause analysis based on the case of 76 bankrupt companies', *Journal of the Japanese Society of Business Diagnosis*, 17, pp. 75-81.

managériaux qui suggéraient une gestion d'entreprise inappropriée". Avant d'en arriver à leurs conclusions, il convient toutefois de souligner les limites de leur méthodologie de recherche. Les mots extraits par les sujets de recherche d'articles sur des entreprises ayant fait faillite sont clairement biaisés, puisqu'ils sont jugés comme relevant d'une "gestion d'entreprise inappropriée" au vu des conséquences de la faillite. Il s'agit également d'un double biais, celui des auteurs de l'article original et celui du chercheur qui l'a analysé sur la base de l'article original. Par exemple, les auteurs citent des facteurs tels que la stratégie agressive, l'adhésion, l'ad hoc, le dogmatisme et le manque de savoir-faire, d'expérience et de compétence (figure 6-1) comme exemples de gestion d'entreprise inappropriée, mais si nous parlons d'entreprises à croissance rapide, une stratégie agressive est souhaitable. L'adhésion, l'ad hoc et le dogmatisme pourraient être remplacés par des termes positifs tels que "ciblé", "flexible" et "leadership fort", respectivement. Il ne manque pas d'histoires de managers qui, sur la base de leurs propres sources et prévisions, ont essayé de nouvelles choses et ont fini par réussir, malgré l'opposition farouche d'autres cadres. Naturellement, tout le monde est anxieux face à la nouveauté sans savoir-faire, information ou expérience, et le manque de compétence est normal.

<Graphique 6.1 Problèmes de gestion des entreprises en faillite

Si l'on examine les points centraux et secondaires du **graphique 6.1**, il est clair qu'il existe des facteurs de gestion manifestement inappropriés, tels qu'une gestion démodée et négligée et une attitude autoritaire, tandis qu'il existe également des caractéristiques et des habitudes que tous les gestionnaires peuvent avoir dans une plus ou moins large mesure, qui sont cachées au public et qui étouffent les plaintes tant que l'entreprise est en croissance et rentable, et qui sont plutôt bien perçues par le public et la société. Certaines caractéristiques et habitudes sont célébrées, mais sont ensuite blâmées lorsque les performances se détériorent et que le mécontentement éclate au grand jour. Il est plus naturel de supposer que dans les entreprises qui survivent, la direction elle-même tente régulièrement de surmonter et de transcender ces caractéristiques et habitudes, et que ces tentatives sont devenues des mécanismes de routine. Il ne s'agit pas d'un système conditionné qui peut être facilement repris, acheté et vendu, mais d'un système qui n'a de sens que s'il est consciemment répété. Plus précisément, il s'agit d'inventaires réguliers, de contrôles des stocks, de réunions pour discuter des causes des produits et services qui ne se sont pas bien vendus, du développement de l'encadrement intermédiaire et de l'obtention de diverses sources d'information. En d'autres termes, il s'agit d'une vision objective et d'une conscience de soi de la direction et de l'entreprise.

Pour en revenir à notre analyse des entreprises touchées par la récession, notre impression sincère est qu'au moment des entretiens, tout en étant passionnées par leur survie, elles avaient une croyance un peu plus forte, presque égocentrique, dans le devoir, l'humanité et les méthodes de gestion que les autres entreprises survivantes. Les transactions qui avaient été établies par le biais de relations humaines semblent avoir été transformées en illusions de croyance par les changements environnementaux, ce qui semble avoir été une pierre d'achoppement pour sortir de la crise. Il semble que ce ne soit pas la différence décisive de quelques éléments, mais la différence de degré de nombreux éléments, une combinaison de malchance et le fait qu'il y ait eu de nombreuses occasions de les remarquer mais qu'elles aient été manquées sans mécanisme pour les saisir, qui a fait la différence entre la survie et la régression.

6-3 Extraction des facteurs de survie

Ils tentent de présenter des exemples d'entreprises en croissance par rapport à celles qui sont en recul, mais les facteurs de croissance ne sont en fait pas très clairs. Comme de nombreuses entreprises ne sont pas cotées en bourse, il est difficile de déterminer l'évolution exacte de leurs performances et il n'est pas possible de distinguer clairement les entreprises en croissance de celles qui ne le sont pas. Il n'est donc pas possible de donner des exemples d'entreprises spécifiques. Nous résumerons donc ce que les dirigeants des entreprises moyennes survivantes essayaient de faire au moment de l'enquête et les tendances générales qui se sont dégagées depuis l'époque de l'enquête.

La première raison de la survie de l'entreprise, qui est très évidente, est la croissance des ventes de ses produits de base. La direction et les employés travaillent dur pour faire correspondre leurs produits de base aux besoins des acheteurs et pour les vendre massivement. Comme l'a dit un PDG, "si les produits ne se vendent pas, peu importe la qualité de la stratégie, du plan ou de l'organisation, ou la qualité des employés, tout cela n'est que du vent". Derrière la vente réussie d'un produit, il doit y avoir un moyen de relier les besoins de l'acheteur aux semences technologiques, et il doit y avoir une force à l'œuvre, qui varie d'une entreprise à l'autre. Nous allons tous les jours écouter les clients, décider si le produit est rentable ou non, et si le défi vaut la peine d'être relevé. L'entreprise continue de s'adresser à l'acheteur en lui disant : "Voici ce que nous avons produit, qu'en pensez-vous ? En ce qui concerne la direction, elle n'a pas toujours disposé d'un département de recherche respectable qui a produit une succession de nouveaux produits révolutionnaires. Cependant, il n'y a pas eu d'histoires où ils ont créé des produits complètement erronés et se sont retrouvés en difficulté parce qu'ils développaient des produits après avoir exploré les besoins du marché. Il n'est pas non plus arrivé qu'un seul directeur ait pensé et élaboré un modèle d'entreprise idéal et unique en son

genre. Ils essayaient des modèles incluant simultanément plusieurs idées différentes et réfléchissaient au modèle suivant. Il s'agissait d'un processus répétitif.

La deuxième raison de la survie de l'entreprise, qui est liée à la vente de produits mentionnée ci-dessus, est qu'elle sélectionne et conserve les travaux rentables, élimine les travaux qui ont peu de chances d'être rentables dès le départ et se retire des travaux qui sont déficitaires. Même s'ils ne font pas de bénéfices, ils continuent à effectuer des travaux qui leur fournissent des informations techniques et commerciales utiles à leur entreprise. En d'autres termes, il ne s'engage pas dans une simple concurrence par les prix¹⁴⁵. Les produits et services de l'entreprise sont la cristallisation de l'expression de soi et de la fierté de la marque pour la direction et les employés. Leur tarification est également une quantification de leur propre fonction d'habilitation à la lumière de la volonté et de la capacité de l'acheteur à payer. Même pour un même produit, il existe deux types d'acheteurs : ceux qui reconnaissent la valeur des bénéfices à tirer du produit et ceux qui ne reconnaissent pas la valeur du produit. Ne vendre qu'aux acheteurs qui reconnaissent la valeur du produit est rentable, tandis que vendre en volume, y compris aux acheteurs qui ne reconnaissent pas la valeur du produit, réduira le coût par produit et assurera un niveau de profit raisonnable. Une concurrence modérée sur les prix est également une excellente occasion de revoir la structure des coûts de l'entreprise. Toutefois, si vous franchissez une certaine limite, vous vous retrouverez dans une guerre d'usure au point de perdre de vue votre propre valeur d'existence. Les capacités des acheteurs et des autres vendeurs étant en constante évolution, la direction doit constamment contrôler et comprendre si ses capacités, ses outils de production et ses prix sont justifiés par rapport aux capacités attendues de l'acheteur et aux outils de ses concurrents. Il incombe également à la direction de cesser de traiter avec les acheteurs qui ne s'intéressent à rien d'autre qu'au prix, avec les acheteurs qui ne voient pas la valeur de leurs produits ou services, ou avec les acheteurs qui ne peuvent pas déterminer la valeur.

Enfin, les entreprises survivantes ont été confrontées à une ou plusieurs crises commerciales qui ont ébranlé les fondements mêmes de leur activité dans la même mesure que les entreprises en récession, et elles ont appris à survivre grâce à ces crises. Survivre signifie réévaluer rationnellement les priorités telles que les valeurs et les attitudes autres que la survie de l'entreprise. Lorsqu'il y a de la place, l'accent est mis sur la cohérence avec le passé et la cohérence de la stratégie, par exemple en renforçant les différents éléments qui sous-

¹⁴⁵ La concurrence par les prix se produit lorsqu'un acheteur compare la valeur (fonction attendue) d'un produit à son prix et estime que le prix est élevé (fonction attendue faible) ou, en d'autres termes, que le produit ne vaut pas le prix, et qu'il exige une réduction du prix, tandis que le vendeur accepte de baisser le prix de peur de perdre des ventes au profit d'autres vendeurs. La concurrence par les prix ne peut avoir lieu que si les conditions des acheteurs et des vendeurs sont alignées.

tendent l'entreprise et en mettant l'accent sur de bonnes relations avec de nombreuses parties prenantes. Idéalement, dès que la direction perçoit des opportunités et des menaces significatives, elle analyse les facteurs, examine la cohérence avec les employés et modifie les valeurs et les comportements. Toutefois, seule une minorité de dirigeants et d'entreprises seront réellement en mesure de le faire. Ce n'est que lorsque la situation devient si extrême que la survie de l'entreprise est menacée qu'ils finissent par rompre les relations avec les entreprises partenaires de longue date, les responsabilités en matière d'approvisionnement en pièces détachées, la sécurité de l'emploi, etc. En effet, les parties prenantes sont plus susceptibles de comprendre la situation dans une situation d'urgence que dans une situation normale. On ne peut pas leur tourner le dos. Nous devons faire un choix difficile. Les derniers employés, qui, avec le reste de la main-d'œuvre, ont neuf vies, changent également d'état d'esprit. La survie n'est possible que si la direction a toujours une vision et un mode de pensée multidimensionnels et flexibles et si elle est résolument préparée aux différents conflits et affrontements nécessaires à la survie. Ce point est abordé plus en détail au chapitre 9.

Les facteurs de survie peuvent être résumés comme suit à partir des exemples et de l'analyse ci-dessus. Toutes les entreprises collectent les informations nécessaires auprès de diverses sources et travaillent dur pour développer leurs produits. Si possible, elles continuent à travailler avec des marges bénéficiaires élevées, améliorent leurs produits de manière à maintenir les marges bénéficiaires et abandonnent la poursuite des activités devenues déficitaires. Néanmoins, après des années d'efforts pour devenir plus efficaces, elles ont réduit les sources et les filtres d'information qu'elles recherchent et acquièrent, leur vision devient plus étroite et elles sont confrontées à une sorte de crise commerciale. Il y a également divers changements environnementaux qui échappent à leur contrôle par leurs propres efforts, tels que le déclin de l'industrie à laquelle appartient l'acheteur principal, le déclin de l'acheteur lui-même, l'entrée d'autres vendeurs, l'innovation technologique, la déréglementation, etc. La question pressante est de savoir comment sortir de la crise. Tous les dirigeants interrogés étaient obsédés par la survie de leur entreprise face à la crise, et certains signes indiquaient qu'ils avaient supprimé des emplois et gagné de l'argent sans se soucier du reste du monde. Certaines entreprises ont supporté des exigences déraisonnables pour gagner de nouveaux clients, et ont été enviées par les dirigeants d'autres entreprises du même secteur qui ont dû mettre la clé sous la porte, et qui ont survécu discrètement en cachant leurs enseignes portant le nom de l'entreprise.

En tant que manager, les rôles suivants étaient nécessaires avant et après une crise. Reconnaître les changements dans l'environnement à un stade précoce ; déterminer si le changement constitue une menace sérieuse ou urgente pour votre entreprise ; s'il est sérieux mais urgent, s'asseoir et s'y attaquer ; s'il est urgent mais mineur, contacter les départements

concernés et les laisser s'en occuper ; s'il est sérieux et urgent, lancer une alerte et concentrer l'énergie de tous les employés. Dans tous les cas, la seule solution semble être de reconnaître la situation et d'y répondre rapidement. Une fois la crise évitée, il est nécessaire de se demander pourquoi la crise a été affrontée et si la méthode utilisée pour l'éviter était correcte. Pour ce faire, les responsables doivent disposer de multiples sources d'information et toujours faire preuve de souplesse dans leur réflexion, dans leurs décisions et dans leurs actions.

Aujourd'hui, avec un peu de recul, nous nous rendons compte que c'est exactement le contraire qui peut se produire. La prospérité de l'industrie à laquelle appartient l'acheteur principal, la montée en puissance de l'acheteur lui-même, l'hostilité ou le retrait des autres vendeurs, le retour de leur propre technologie que l'on croyait sans avenir, les changements de politique, le durcissement des réglementations, etc. peuvent conduire à une expansion du marché pour leurs produits grâce à autre chose que leurs propres efforts. Bien que de nombreux gestionnaires interrogés disent modestement qu'ils ont eu de la "chance", le fait est que c'est parfois le cas. Même s'il y a un certain retard, l'opportunité permet aux employés de se tourner naturellement vers l'avenir. Après avoir bénéficié dans une certaine mesure de cette opportunité fortuite, il est nécessaire de s'interroger sur la manière dont l'opportunité s'est présentée et sur la justesse de la réponse apportée, plutôt que d'attribuer la raison de l'opportunité aux seuls efforts de l'entreprise.

De nombreux managers disent qu'ils ne veulent pas être le roi nu.¹⁴⁶ Ils laissent les employés s'exprimer librement afin d'objectiver leur pensée, conçoivent des moyens d'aider

¹⁴⁶ L'essence du "roi nu" est l'obsession du pouvoir et des honneurs (une fausse robe invisible), la peur de connaître sa propre impuissance et son incompetence, et la fuite des responsabilités de tous les intérêts, du roi aux officiers subalternes. Les imposteurs ne servent que de catalyseurs pour accroître l'obsession, la peur et la fuite des responsabilités. Plus ils sont haut placés, plus ils sont attachés au pouvoir et aux honneurs qui accompagnent leur position, et plus ils craignent d'être ostracisés par les rangs inférieurs qui soulignent leur incapacité à être à la hauteur de leur position. Les hauts gradés utilisent leur pouvoir pour intimider les subalternes, tandis que ces derniers ne donnent que des informations qui permettent aux hauts gradés de penser qu'ils sont compétents et ne donnent pas d'informations gênantes qui pourraient les amener à rendre des comptes. Tant qu'ils ne signalent pas leur incompetence, on leur promet un peu de pouvoir et d'honneur, alors ils acceptent l'intimidation, et une chaîne d'intimidation et de fuite des responsabilités de haut en bas, et l'ordre de statut est facilement maintenu. Toutefois, si les subalternes perdent patience face à l'intimidation, ils ne tardent pas à dénoncer l'incompétence de leurs supérieurs. Le supérieur immédiat tentera alors de sauver son emploi en licenciant à la fois le supérieur qui a signalé l'incompétence et le subordonné qui l'a signalée. Par conséquent, plus une personne haut placée est capable de maintenir sa position, plus elle se rend compte tard que ses subordonnés pensent qu'elle est incompetente, et elle est incapable de se reconnaître. Le roi est incapable de se reconnaître jusqu'à la fin, de sorte que lorsqu'une erreur majeure est découverte et qu'il ne peut être retenu par l'intimidation, il est forcé d'assumer l'entière responsabilité des rangs inférieurs (révolution).

les acheteurs à comprendre la valeur de leurs produits et services et à les évaluer librement, et s'efforcent de comprendre les capacités de leur entreprise. Apprendre des menaces, profiter des opportunités, des valeurs multiples et flexibles, des sources d'information multiples, des sources de revenus diversifiées - le fait que la direction soit consciente de ces éléments et les mette en œuvre, qu'elle ait construit une structure organisationnelle capable de le faire et qu'elle ait favorisé une atmosphère dans laquelle les gens peuvent s'exprimer librement peut faire la différence entre la survie et la régression d'une entreprise. Cela peut faire la différence entre la survie d'une entreprise et un recul.

6-4 Attitudes des chefs d'entreprise par rapport aux facteurs de croissance dans la littérature

Pourrions-nous démontrer ce que nous avons dit dans la section précédente avec des données plus convaincantes ? C'est pourquoi 834 mots ont été extraits d'une enquête d'entretiens avec des présidents d'entreprises de taille moyenne et ils ont été classés et comparés de la même manière que les facteurs de croissance issus de la littérature antérieure, comme indiqué au chapitre 2¹⁴⁷. 147 (17,6% si les 834 facteurs sont fixés à 100, la même chose s'applique ci-dessous) étaient des questions liées à la gestion, 138 (16,5%) étaient des questions liées aux produits, 64 (7,7%) étaient des questions de technologie et 7 (0,8%) étaient des questions d'équipement. Plus précisément, le plus grand nombre de questions liées à la gestion était la collecte d'informations, avec 49 (5,9 %). 24 (2,9%) pour la présentation de la direction, 17 (2,0%) pour la perspicacité et 11 (1,3%) pour les "qualités telles que l'esprit d'entreprise" et le "refus de transactions déraisonnables". Pour les produits, le développement de nouveaux produits 20 (2,4%), l'originalité 15 (1,8%), le prix raisonnable 14 (1,7%) et la vitesse de développement 13 (1,6%). Pour la technologie, il s'agit de la spécialisation 26 (3,1%), de la technologie de production 18 (2,2%) et de la recherche fondamentale 17 (2,0%). Ces facteurs sont comparés aux facteurs de croissance de la littérature précédente au chapitre 2, comme le montre la figure 6-2.

On peut en déduire qu'il existe un décalage entre les facteurs de croissance des entreprises moyennes identifiés par les chercheurs précédents et les attitudes réelles des dirigeants d'entreprises moyennes. Pour aller plus loin, ils sont différents. Fondamentalement, il semble constructif et raisonnable de supposer que l'un est juste et l'autre faux, mais qu'ils se complètent l'un l'autre dans la réflexion sur les moyennes entreprises. Une différence entre les études antérieures et nos entretiens est qu'il n'y a pas de différence dans la proportion de "facteurs généraux de gestion", mais un examen plus approfondi de la ventilation spécifique

¹⁴⁷ Shimizu, K. (2004), "Growth Factors of Medium-sized Firms : From a Survey of Studies on Medium-sized Firms", Chiba University Economic Research, Vol. 19, No. 1 pp. 95-124.

montre une différence significative (figure 6-3). Les études antérieures (ligne pointillée dans la figure) montrent des valeurs élevées pour l'esprit d'entreprise et la perspicacité des managers, alors que l'enquête par entretien (ligne continue dans la figure) montre des valeurs faibles pour l'esprit d'entreprise. Les managers ne sont pas conscients de leur propre esprit d'entreprise. Il se peut qu'ils n'en soient pas conscients. Ils considèrent plutôt qu'il est important de recueillir des informations et de donner des orientations. En ce qui concerne les "produits", alors qu'un certain nombre d'études antérieures ont mentionné le développement de nouveaux produits, l'originalité, le choix du moment et le potentiel de croissance, seul le développement de nouveaux produits a été mentionné dans l'enquête par entretien. La "technologie spéciale" a été fortement mentionnée à la fois dans les études antérieures et dans l'enquête par entretien, ce qui suggère qu'elle est fortement prise en compte par de nombreuses entreprises manufacturières. En termes de "technologie", la recherche fondamentale et la technologie de production ont été jugées importantes dans les études antérieures.

Le "développement des employés", les "moyens de subsistance des employés (maintien de l'emploi)" et l'"échange d'informations avec les clients" ne figuraient pas dans les études précédentes, mais sont apparus nettement plus fréquents dans les entretiens. Les dirigeants sont moins conscients de l'esprit d'entreprise et n'essaient pas de s'appuyer sur leurs propres idées dans un avenir relativement lointain. On peut plutôt dire qu'ils **recueillent des informations fraîches eux-mêmes et par l'intermédiaire de leurs employés, et qu'ils s'efforcent de développer et de commercialiser rapidement des produits qui intègrent des besoins liés à un avenir relativement proche, de manière à pouvoir réaliser des bénéfices.** Afin de garantir que le processus de conversion des informations sur les besoins en produits dans une entreprise de taille moyenne se déroule sans stagnation, il est nécessaire non seulement que la direction émette des ordres, mais aussi que les employés qui comprennent parfaitement les intentions de la direction gèrent habilement ceux qui se trouvent plus bas dans la chaîne. C'est le développement des compétences de gestion, ou cadres intermédiaires, décrit au chapitre 1.

Étant donné que les grandes entreprises recrutent des employés alignés sur leur niveau et supposent un emploi à vie, le développement des compétences et le maintien dans l'emploi ont été considérés comme acquis dans les études de gestion. Les entreprises moyennes, en revanche, ont des difficultés à recruter des employés alignés sur les niveaux et, comme le souligne le chapitre 5, manquent de personnel d'encadrement intermédiaire. En développant consciemment leurs employés, on pense qu'elles essaient de faire fonctionner leur organisation comme une entreprise de taille moyenne. Toutefois, le fait de ne pas être convaincu par la différence entre la croissance de l'entreprise telle qu'elle est envisagée par la

direction et la qualité et la rapidité réelles de l'exécution du travail des cadres intermédiaires a un effet négatif, qui les empêche de nourrir les cadres intermédiaires en renversant ou en ruinant leur prise de décision. C'est la raison pour laquelle on dit de certaines entreprises qu'elles conservent un caractère "personnel" ou "unipersonnel" même lorsqu'elles grandissent. Le nombre d'employés est si important qu'il est difficile de se souvenir des visages et des noms, et il n'est pas possible de les traiter comme une famille, comme c'est le cas dans les petites et moyennes entreprises, et les employés ne le souhaitent pas. Il y a des employés qui travaillent pour des entreprises de taille moyenne dans des zones rurales avec des circonstances diverses, et elles doivent fournir quelque chose en termes de relations locales qui génère la loyauté et la fierté envers l'entreprise, ainsi qu'un soutien financier et émotionnel qui garantit la compétence des employés et la sécurité des moyens de subsistance.

On ne sait pas si un gestionnaire unique se concentrera sur la résolution de problèmes à court terme pendant son mandat de président, ou sur des prévisions à long terme, ou s'il changera d'orientation de temps en temps, ou s'il le fera simultanément. Le marché dans son ensemble est-il en croissance ? Ou y a-t-il une augmentation des commandes de la part des principaux acheteurs, ou s'agit-il d'un créneau que personne d'autre n'occupe, ou même si le marché ne se développe pas, est-ce la différence fonctionnelle des produits de l'entreprise qui garantit la part de marché, ou est-ce la vitesse du changement, les tendances technologiques, les capacités propres de l'entreprise et bien d'autres facteurs qui déterminent la politique de la direction.

Dans nos entretiens, il y avait ceux qui étaient dans le management depuis longtemps, qui avaient de l'assurance et des mots fermes basés sur leurs diverses expériences, et qui étaient capables d'expliquer leur situation d'une manière familière et avec aplomb. À l'inverse, il y avait ceux qui venaient de prendre la direction d'une entreprise et qui cherchaient leur propre style tout en conservant un sentiment de crainte et de conflit avec leurs prédécesseurs, expliquant leur situation en choisissant soigneusement leurs mots. Il est difficile de saisir l'esprit d'entreprise et la perspicacité des dirigeants à partir de ce type de recherche. Les études antérieures se sont appuyées sur des questionnaires, des études bibliographiques, des enquêtes approfondies et des études de cas, ainsi que sur des entretiens, mais elles n'ont pas précisé ce qui constitue exactement l'esprit d'entreprise ou la perspicacité, ni les critères de son existence ou de sa non-existence. Il est possible qu'une certaine tendance dans l'administration des entreprises au moment de l'enquête ait influencé les résultats.

<Figure 6-2 : Différences dans les facteurs de croissance entre les enquêtes par entretien et la littérature (résumé)

<Figure 6-3 : Différences dans les facteurs de croissance entre les enquêtes et la littérature (détail)

6-5 Résumé du présent chapitre

Les études de cas réalisées ces dernières années dans le domaine du voisinage des moyennes entreprises présentent la limite que leurs méthodes manquent d'objectivité et que les entreprises sont sélectionnées de manière arbitraire. Bien que les biais ne puissent être réduits à zéro, nous avons décidé d'interviewer des dirigeants d'un large éventail d'entreprises moyennes, indépendamment de leurs performances, afin de surmonter autant que possible cette limite.

Il a ensuite été possible de comparer les entreprises moyennes survivantes avec celles qui avaient perdu le contrôle de la gestion au cours des années suivantes, soit par faillite, soit par acquisition, et les différences sont devenues évidentes. Les raisons de la perte des droits de gestion étaient l'incapacité à réagir avec souplesse au déclin et à la transformation des acheteurs existants, ainsi que l'incapacité à être objectif quant à leurs propres compétences et à se développer plus rapidement qu'ils ne pouvaient améliorer leurs compétences. Nous pensons que ce n'est pas la différence décisive de quelques facteurs, mais la combinaison de plusieurs facteurs à des degrés divers et la malchance qui ont augmenté la différence entre la survie et la régression, en raison de l'absence d'un mécanisme régulier de perception précoce.

Nous avons également constaté une différence entre ce qui a été identifié comme facteurs de croissance dans les études précédentes sur les entreprises de taille moyenne et les perceptions des managers lors de nos entretiens. Il semble que pour survivre, les entreprises moyennes recueillent des informations fraîches elles-mêmes et par l'intermédiaire de leurs employés, et s'efforcent de développer et de commercialiser rapidement des produits qui intègrent les besoins liés à l'avenir proche, afin de rester rentables. Afin de rechercher une croissance plus élevée, les dirigeants devraient faire preuve d'esprit d'entreprise et de perspicacité dans la transformation des activités en produits à fort potentiel de croissance, comme l'ont montré des études bibliographiques antérieures. L'analyse précédente a faiblement révélé que les dirigeants de moyennes entreprises donnent des instructions détaillées à leurs organisations, ce qui leur permet d'extraire avec précision, rapidité et efficacité les informations utiles des acheteurs et de les incorporer dans leurs produits et services.

Les entreprises moyennes ont plusieurs façons de vivre : elles peuvent rivaliser avec les grandes entreprises pour les mêmes produits, coopérer avec elles ou consolider leur position sur des marchés étroits difficiles à pénétrer pour les grandes entreprises. La condition d'existence sera qu'un ou plusieurs éléments tels que la taille, la technologie, la géographie ou

l'organisation se situent à un niveau comparable à celui des grandes entreprises. Comment sélectionnent-elles les acheteurs et extraient-elles des informations utiles de leurs différentes positions ? Il sera nécessaire de les catégoriser et de les examiner en détail. Par ailleurs, quelles sont les réflexions des dirigeants de moyennes entreprises sur la manière dont ils veulent faire évoluer leur entreprise ? Sont-elles cohérentes ou changent-elles de temps en temps ? Nous tenterons de les analyser à partir du chapitre 7.

Partie III : Nouvelles perspectives

Pour survivre et se développer, les entreprises de taille moyenne ont besoin de bénéfices provenant de la fourniture de produits et de services, ainsi que d'informations utiles qui leur permettront de réaliser ces bénéfices. Les transactions par le biais de produits et de services ne peuvent être conclues que si le vendeur continue à répondre aux besoins et aux fonctions demandés par l'acheteur de manière plus économique, plus rapide et plus précise que si l'acheteur les développe lui-même. En particulier, nous aimerions clarifier davantage les mécanismes par lesquels les entreprises de taille moyenne disposant de ressources de gestion relativement limitées concurrencent indirectement, potentiellement et directement les grandes entreprises relativement aisées et fournissent des fonctions de produits et de services qui sont égales ou supérieures à celles des grandes entreprises.

Le cadre analytique a été présenté après avoir négocié la littérature antérieure dans la première partie. En résumant la littérature antérieure, il a été affirmé que "les dirigeants de moyennes entreprises sont ambitieux, entreprenants, collectent des informations et sont perspicaces en ce qui concerne les changements dans l'environnement. Sur cette base, ils développent des produits uniques au bon moment avec des technologies spéciales que les autres entreprises ne possèdent pas", ce qui est important pour les facteurs de croissance des entreprises moyennes.

D'autre part, dans la deuxième partie de notre étude, nous avons identifié la situation actuelle des entreprises répertoriées comme études de cas dans la littérature antérieure, mené une enquête par questionnaire auprès de grandes et moyennes entreprises (dans l'industrie manufacturière) et interrogé les présidents des entreprises moyennes. Les résultats ont montré que les entreprises moyennes ont été fortement affectées par les changements environnementaux au fil du temps et dans certains secteurs, certaines étant devenues de grandes entreprises et d'autres ayant perdu le contrôle de la gestion. Certains dirigeants ont également essayé de se développer au-delà de leurs propres capacités et ont détruit leur entreprise. Les dirigeants des entreprises moyennes qui ont réussi à rester en activité semblent avoir "recueilli des informations fraîches par l'intermédiaire des dirigeants eux-mêmes et de leurs employés, développé rapidement des produits répondant aux besoins d'un avenir relativement proche, et travaillé dur pour les mettre sur le marché et assurer des profits", ce qui offre une perspective différente par rapport aux études antérieures sur les entreprises moyennes.

Les études antérieures sur les moyennes entreprises et les études de gestion basées sur des études de grandes entreprises ont souvent supposé ou mis l'accent sur les capacités absolues

du vendeur. En revanche, notre recherche montre que les dirigeants de moyennes entreprises ont déterminé l'éventail des acheteurs après avoir calmement appréhendé leurs propres capacités et les fonctions qu'ils offrent par le biais des produits et services qu'ils développent. En d'autres termes, les vendeurs limitent les fonctions qu'ils proposent, mesurent la différence de capacités relatives entre eux et les acheteurs à l'intérieur de cette fourchette et décident de ne pas traiter avec les acheteurs qui exigent des fonctions trop éloignées de celles proposées par l'entreprise, ou d'interrompre les affaires même si elles sont en cours. Si le vendeur dispose d'une compétence absolue, il n'y a pas de raison positive de sélectionner un acheteur tant qu'il est rentable. En l'absence de compétence absolue, l'entreprise connaît les fonctions attendues de l'acheteur et tient compte de la possibilité de remplir ces fonctions, des coûts de développement, de la capacité de production, du temps et du personnel alloués à cette fin, de la possibilité d'obtenir des bénéfices, de la possibilité d'obtenir des informations utiles, ainsi que d'autres facteurs. Sur la base des informations disponibles, la direction hiérarchise ces facteurs complexes et prend une décision finale globale sur la réalisation ou non de la transaction. La direction dispose des critères et de la base de ses décisions, c'est-à-dire des buts, des objectifs et de la philosophie personnelle de l'entreprise, qu'elle montre à ses employés et qui mobilise leur énergie, et ce n'est qu'à ce moment-là que l'entreprise peut être gérée.

Dans cette troisième partie, nous souhaitons jeter un regard neuf sur la manière dont les entreprises de taille moyenne, qui disposent rarement d'une compétence absolue, se développent et sur la manière dont les objectifs et les buts poursuivis par les dirigeants et les entreprises à cet égard sont liés. Les résultats de l'analyse peuvent différer selon que les transactions des entreprises moyennes sont considérées du point de vue d'un tiers, à partir d'une vue d'oiseau, ou horizontalement, du point de vue de la direction de l'entreprise moyenne (à la même hauteur que le vendeur et l'acheteur). Il convient également de mentionner que plus les dirigeants ont de liberté, plus il est important qu'ils aient des objectifs et des cibles pour régir leur propre comportement.

Chapitre 7 : Classification des entreprises moyennes

7-1 Points soulevés en réponse à notre discussion

En l'absence de toute recherche sur les entreprises de taille moyenne, une critique minutieuse et détaillée de notre argument a été faite par Yuhui Lin (2020)¹⁴⁸. Les principaux points soulevés par Lin sont les suivants.

Notre argument (1) a des conditions limites ambiguës qui définissent les entreprises de taille moyenne, (2) manque de relativisation avec les théories existantes, (3) parce qu'il suppose une prémisse existentielle, n'a pas de preuve d'une logique spécifique aux entreprises de taille moyenne, a une orientation théorique faible et des problèmes méthodologiques et pour ces raisons (4) ne peut pas être un pilier qui lie d'autres recherches ensemble. Par conséquent, la recherche sur les entreprises de taille moyenne tombe dans la même roche et se désintègre naturellement en tant que domaine de recherche. Ici, avec le plus grand respect et la plus grande gratitude envers Hayashi, nous allons tenter une modeste excuse à notre tour.

Premièrement, (1) en réponse à la suggestion selon laquelle les conditions limites définissant les moyennes entreprises sont ambiguës, nous considérons ce qui suit. (2) Étant donné que les PME et les grandes entreprises sont définies et séparées par la loi fondamentale sur les PME, tous les chercheurs, y compris nous-mêmes, ne tiennent pas compte de cette condition limite. Sur la base de la base juridique, les chercheurs en entreprise que nous sommes s'épargnent le travail et le coût de l'examen de la condition limite supérieure pour les petites et moyennes entreprises et de la condition limite inférieure pour les grandes entreprises. Étant donné qu'il n'existe pas de base juridique pour la définition des entreprises moyennes, l'auteur de l'argumentation doit la fixer selon son propre jugement, et il convient de supposer que la condition limite supérieure variera d'un auteur à l'autre. Si nous soulignons qu'elle est ambiguë, la définition des moyennes entreprises ne peut pas faire l'objet d'une recherche à moins qu'elle ne soit légiférée et qu'un consensus social ne soit atteint. Nous pensons que la logique qui sous-tend l'élargissement et la modification des conditions limites supérieures pour les PME à chaque amendement législatif est ambiguë. Les chercheurs spécialisés dans les PME devraient réexaminer les conditions limites supérieures elles-mêmes,

¹⁴⁸ Hayashi, Yuki (2020) 'Research on Medium-sized Firms Towards Natural Disintegration : A Reexamination from the Perspective of Management Studies', *Economic Theory*, No. 401, Wakayama University Economic Association pp. 19-36.

en se penchant sur l'existence de "grandes PME" qui ne veulent pas se développer et qui évitent l'imposition en retenant leur capital. En ce qui concerne les conditions limites inférieures pour les grandes entreprises, de nombreux universitaires se sentent mal à l'aise avec le fait qu'ils mettent sur le même pied des entreprises comptant 301 employés et 300 millions de yens de capital et des entreprises super-géantes comptant jusqu'à 350 000 employés et 600 milliards de yens de capital. Nous pensons qu'il est préférable de considérer séparément les entreprises indépendantes de 300 à 2 000 employés, sans contrôle financier ou humain de la part d'autres entreprises, comme des entreprises de taille moyenne.

Deuxièmement, nous ne pouvons qu'accepter (2) l'absence de relativisation par rapport aux théories existantes, ce qui est probablement le point le plus important de la critique de Hayashi. Au contraire, nous avons beaucoup appris de sa traduction en un jargon académique clair de l'esquisse de la courbe de capacité (détaillée au chapitre 8), à laquelle nous sommes parvenus par des voies détournées. Nous en sommes arrivés là parce que nous avons osé minimiser le travail de relativisation et que nous nous sommes concentrés sur la collecte d'histoires et d'idées de cadres en milieu de carrière avec une carte cognitive théorique aussi réduite que possible. Si nous disposons d'une carte cognitive solide, il y a une perversion, car nous trouvons que les déclarations managériales et les actions de l'entreprise qui ne s'inscrivent pas dans cette carte sont insignifiantes et parfois même erronées. Nous avons tenté de comprendre l'éventail de leurs pensées et perspectives et les points sur lesquels ils se concentrent à partir des récits des managers, et de recréer et conceptualiser leurs cartes cognitives en les caractérisant et en les reconstituant aussi fidèlement que possible. À l'origine, les études de gestion n'ont pas été en mesure d'établir une théorie qui évalue activement le "milieu". Dans les grandes entreprises, l'argument peut être avancé en supposant que l'organisation dispose d'un certain nombre de ressources et de capacités, tandis que dans les petites et moyennes entreprises, il est plus convaincant de mettre l'accent sur la rapidité de la prise de décision de la direction et sur les bas salaires des employés. Le juste milieu n'est pas possible. Bien que l'administration des affaires croie en l'importance d'un équilibre entre la théorie et la pratique, les différents objectifs des chercheurs et des praticiens en ce qui concerne la gestion ont conduit à une divergence entre la théorie et la pratique. La situation est si grave que nous avons reçu une lettre d'un directeur d'une grande entreprise cotée en bourse qui nous écrivait : "Dans ma vie quotidienne dans le domaine de la gestion, je ne pense guère aux universitaires, et je ne fais honnêtement que des efforts frustrants pour améliorer ma pratique". Nous pensons que si l'administration des affaires peut contribuer à la pratique des praticiens, il est permis d'utiliser un langage simple et des concepts du point de vue du praticien, c'est-à-dire du manager.

Et (3) ils n'ont pas de réponse claire à la question de savoir s'il existe une preuve de la

logique inhérente aux entreprises de taille moyenne. Les chercheurs sur les PME affirment que les conditions d'existence des PME sont les ressources extrêmement réduites par rapport aux grandes entreprises et l'accent mis sur les réponses proactives aux activités qui ne sont pas rentables pour les grandes entreprises. Ils examinent les défis commerciaux auxquels les PME sont susceptibles d'être confrontées dans ces conditions et les mesures pour y faire face, mais on peut se demander s'ils fournissent des preuves de la logique inhérente à cette démarche. Il en va de même pour les entreprises moyennes. Pour les entreprises moyennes, qui sont responsables du chevauchement entre les activités que les grandes entreprises ne font pas et les activités que les petites et moyennes entreprises ne peuvent pas faire, nous discutons des défis de gestion auxquels elles sont susceptibles d'être confrontées et des mesures qu'elles devront prendre. Il ne s'agit que d'une question de probabilité, et nous ne pouvons pas prétendre que les défis de gestion et les stratégies d'adaptation ne s'appliquent pas du tout aux PME ou aux grandes entreprises. Si nous élevons le niveau d'abstraction, nous pouvons les expliquer sans nous sentir démangés, tout en laissant de côté l'échelle et les conditions spatio-temporelles des entreprises individuelles, mais si nous allons trop loin, nous perdons l'équilibre avec la pratique et finissons par jouer avec des théories théoriques.

Enfin, (4) en ce qui concerne le point selon lequel nous ne pouvons pas être un pilier pour unir d'autres recherches, que nous ne pouvons pas répondre aux besoins de ceux qui ont besoin d'une base théorique et que, par conséquent, la recherche sur les entreprises de taille moyenne tombera dans le même lit et se désintégrera naturellement en tant que domaine de recherche, nous n'avons jamais imaginé que nous serions orientés vers le rôle de pilier pour unir d'autres recherches. Nous ne sommes pas les seuls à avoir le privilège de parler des entreprises de taille moyenne, et personne d'autre ne les étudie en permanence. Nous ne pensons pas qu'elles soient suffisamment établies pour être démantelées. Nous serions faussement heureux s'il existait une étude dont quelqu'un d'autre accepterait d'être le pilier.

Hayashi a fait mouche en tant que théoricien et nous a donné une orientation pour les recherches futures. Nous avons fait quelques excuses embarrassantes, mais nous avons l'intention d'y travailler avec sincérité. Pour ce faire, il sera nécessaire d'aborder les capacités personnelles des employés et des dirigeants, qui ont été taboues jusqu'à présent ; le manque de dirigeants dans les PME et l'inefficacité des PME, qui a conduit à leur renouvellement ; les définitions et classifications juridiques qui divergent de la réalité, à savoir que les PME représentent 99,7 % de toutes les entreprises ; et les effets néfastes qu'elles ont en fait découragés les dirigeants. Voici un bref aperçu de la définition juridique et de la catégorisation des PME.

En revanche, Hayashi n'a pas mentionné notre étude sur les interviews. À une époque où il y a très peu de chercheurs qui se concentrent sur les entreprises de taille moyenne, nous

sommes très reconnaissants que vous vous intéressiez à notre recherche et que vous en discutiez calmement. Toutefois, afin de rétablir l'équilibre entre la théorie et la pratique et d'accroître l'efficacité de nos résultats, nous souhaiterions que davantage de chercheurs mènent leurs recherches directement dans les entreprises de taille moyenne elles-mêmes. Nous pensons qu'un éventail plus large de recherches serait plus profond que le seul monde des textes si les chercheurs se rendaient sur un plus grand nombre de sites et observaient attentivement le mode de vie des dirigeants, leurs joies et leurs peines, ainsi que les moments où les employés travaillent.

7-2 Objectifs et seuils pour la classification des entreprises moyennes

Nous, chercheurs en entreprise, simplifions et abstrayons afin de présenter un cadre analytique clair et de comprendre avec précision les activités réelles des entreprises. D'un autre côté, une recherche excessive tend à conduire à des dichotomies et à des choix binaires. Dans le processus de simplification, l'historique de l'entreprise, sa culture, sa façon de penser, le fait que le produit soit bon ou mauvais, les besoins sociaux de l'époque, les besoins de l'acheteur, le calendrier, etc. sont omis. Dans la pratique, ce n'est pas si facile, car certaines entreprises réussissent en faisant des choses similaires, d'autres échouent, et la même chose qui a réussi dans une entreprise peut échouer lorsqu'elle est réalisée à un autre moment et dans un autre espace. D'après nos recherches, la réalité est complexe et comporte de nombreuses variables. Il est donc nécessaire d'explorer la simplification et l'abstraction pour l'analyse tout en conservant autant que possible cette complexité, et l'équilibre entre les deux est important. L'un des outils permettant de simplifier tout en préservant la complexité de la réalité consiste à classer la réalité en plusieurs catégories. Une catégorisation pertinente est une catégorisation qui permet de distinguer le plus grand nombre possible de propriétés d'une variété d'objets divers avec le moins de cadres de catégorisation possible, et dont les méthodes de catégorisation peuvent être appliquées à l'avenir. Les entreprises moyennes, qui sont le principal sujet de notre recherche, constituent également une classification de toutes les entreprises en fonction de leur taille.

Selon la définition de la loi fondamentale sur les petites et moyennes entreprises, 0,3 % de toutes les entreprises sont des grandes entreprises et les 99,7 % restants sont des petites et moyennes entreprises¹⁴⁹. Nous définissons les entreprises moyennes comme des entreprises indépendantes employant entre 300 et 2 000 personnes, ce qui se situe entre les deux. En y réfléchissant bien, nous devons dire qu'une politique qui regroupe 99,7 % des PME est

¹⁴⁹ Agence des petites et moyennes entreprises (2019), Livre blanc sur les petites et moyennes entreprises, p.xii

biaisée.¹⁵⁰ Au cours de nos entretiens, nous avons vu de nombreux gestionnaires conscients de bénéficier d'un traitement préférentiel et qui tentent délibérément de rester dans les PME, et beaucoup qui osent aller à l'encontre des PME en réduisant leur capital. Les politiques censées encourager la croissance des entreprises et développer des sociétés d'envergure mondiale, dont une partie des bénéfices est affectée aux services publics, sont toujours liées au débat sur la double structure nationale. Cela peut égarer les propriétaires de PME et fausser leur philosophie de gestion. En outre, presque tous les chercheurs universitaires se sont longtemps complus dans la classification 0,3 contre 99,7, bien que Nakamura (Shu) ait souligné les limites de la théorie de la structure duale dans les années 1960. Nous voudrions demander que la situation réelle de l'ensemble du groupe d'entreprises soit réexaminée en ce qui concerne une méthode de classification et des indicateurs de classification qui permettraient une analyse plus détaillée et plus précise.

Ainsi, la classification des grandes et des petites entreprises repose sur des bases juridiques et politiques et constitue une classification artificielle, tout comme la classification de nos entreprises de taille moyenne. Les organismes vivants évoluent par la réplication des gènes par des générations alternées, de sorte que la biologie peut naturellement les classer phylogénétiquement sur la base de processus évolutifs et de relations analogues. Les entreprises, en revanche, évoluent parfois de manière continue, parfois de manière discontinue, à la suite de changements de politique induits par l'homme en réponse à des changements environnementaux. Il est donc difficile de retracer le chemin du changement à rebours. Elles changent également dans le futur. Par conséquent, les entreprises doivent inévitablement être classées sur la base de caractéristiques facilement discernables.

Les entreprises moyennes sont largement réparties dans différents secteurs d'activité, et les types de produits et de services qu'elles offrent ainsi que les technologies qu'elles possèdent sont divers. Conscients que les entreprises moyennes sont différentes les unes des autres, il est utile de commencer par les classer et les organiser en un certain nombre de catégories afin de comprendre la capacité des dirigeants et la manière dont les entreprises moyennes sont organisées pour leur permettre de se développer. Il existe plusieurs approches et cadres de classification possibles. Chacun d'entre eux est important et possède ses propres forces et faiblesses : industrie, conglomérat, filiale, marché, date de création (période d'activité), localisation, propriété, gestion, taille en termes de nombre de salariés, de capital et de chiffre

¹⁵⁰ David Atkinson (2019) affirme que la croissance de la productivité est le besoin le plus urgent pour le Japon de maintenir le PIB, étant donné le déclin rapide inévitable de la population, mais que la principale cause de la faible productivité est les petites et moyennes entreprises (PME), affirmant qu'il y a "trop de petites et moyennes entreprises qui sont trop petites". *Kokkoku no jiten* [Le tournant de la fortune de la nation], Kodansha Shinsho.

d'affaires, taux de croissance, structure organisationnelle, orientation vers la technologie, vers le marché ou vers l'innovation, etc.

Par exemple, dans le chapitre 4, nous avons analysé la situation réelle des entreprises moyennes dans 60, 40 et 30 ans en les classant selon l'industrie à laquelle elles appartiennent. Certes, nous avons pu saisir les caractéristiques de chaque industrie. Cependant, 65% des entreprises moyennes qui appartenaient à l'équipement électrique il y a 60 ans ont fait de grands progrès et sont devenues de grandes entreprises, tandis que 26% des entreprises moyennes qui appartenaient au même équipement électrique il y a 30 ans sont devenues des PME et 26% ont perdu leurs droits de gestion. Même au sein d'un même secteur, l'environnement concurrentiel a varié au fil du temps et la situation des entreprises individuelles a été différente. Tout d'abord, les entreprises de taille moyenne sont souvent des entreprises BtoB, et l'industrie à laquelle elles appartiennent et l'industrie à laquelle appartient l'acheteur sont souvent différentes. Il peut être utile d'examiner les entreprises moyennes par industrie dans le contexte d'une innovation intense dans la technologie dominante au sein de cette industrie. En effet, la concurrence entre les entreprises d'un même secteur a un impact significatif. À l'inverse, si la technologie dominante au sein de la branche est stable, elle est davantage influencée par le comportement de l'acheteur seul et par la branche à laquelle il appartient que par la concurrence au sein de la branche. En d'autres termes, outre la classification du secteur auquel une entreprise appartient, la vitesse de l'innovation technologique (ou la fréquence des changements technologiques ayant un impact) est également susceptible d'avoir un impact significatif sur les entreprises de taille moyenne.

La région d'implantation ne peut être ignorée lorsqu'il s'agit d'entreprises de taille moyenne. Les zones urbaines présentent une forte concentration de points de contact et de fonctions pour toutes les industries et tous les services, ainsi qu'une infrastructure sociale bien développée. Elles attirent une main-d'œuvre diversifiée d'avocats, de comptables et de conseils en brevets, qui sont essentiels pour les activités commerciales, et dont les salaires et la mobilité sont élevés. En conséquence, les fonctions du siège social et les opérations importantes (par exemple, les ventes, le développement hautement confidentiel, la production avec des délais de livraison très courts) sont souvent laissées dans les zones urbaines, tandis que la production relativement peu spécialisée et d'autres opérations sont établies dans les banlieues, les zones rurales ou à l'étranger, ou sont externalisées. En revanche, les zones rurales offrent moins de possibilités d'emploi, de salaires et de mobilité que les zones urbaines. Néanmoins, après les municipalités et les institutions financières, les salaires sont plus élevés pour les entreprises de taille moyenne ayant leur siège dans les zones rurales. Il est facile d'attirer un nombre raisonnable de personnes qui reviennent ou restent dans les zones

rurales pour y travailler et s'occuper de leurs parents. S'il n'y a pas d'entreprises proches à délocaliser, les processus peu qualifiés doivent également être réalisés en interne, ce qui permet de garantir davantage d'emplois. Certaines entreprises de taille moyenne sont même responsables d'importantes infrastructures sociales locales (hôpitaux et écoles). C'est pourquoi l'attitude des cadres à l'égard de l'emploi et de la région en général est différente de celle des zones urbaines. Il n'est pas facile de déplacer une entreprise dans une région éloignée ou d'en créer une nouvelle, et la première étape consiste donc à réfléchir à la manière de survivre dans la région. L'avenir de la région est directement lié au développement de l'entreprise, qui réfléchit donc à la manière d'établir une base à long terme pour la région et à ce à quoi elle devrait ressembler dans ce contexte. Bien entendu, la vitesse d'innovation technologique du produit, la marge bénéficiaire du produit, la taille et le poids du produit, la distance géographique par rapport à l'acheteur, les coûts logistiques associés, le coût de l'obtention d'informations, l'accessibilité des matières premières, la main-d'œuvre, les installations de production et la concentration industrielle doivent également être pris en considération. Ce sont les valeurs, les attitudes et les priorités de la direction qui détermineront lesquels de ces éléments sont importants. ¹⁵¹

Certaines études ont utilisé le "nombre d'acheteurs" avec lesquels une entreprise effectue actuellement des transactions comme point de départ pour la classification des entreprises. Il s'agit des discussions de Kanehara (1996)¹⁵², Asanuma (1997)¹⁵³ et Nobeoka (1996)¹⁵⁴. Kanehara a divisé les systèmes de R&D des petites et moyennes entreprises en types de sous-traitance et de développement indépendant en fonction de leur degré de dépendance vis-à-vis des transactions, et a analysé le processus d'amélioration de leurs capacités technologiques. Sur la base de la relation entre le degré de dépendance à l'égard des transactions et le taux de développement de nouveaux produits, il a conclu que le type de sous-traitance, qui dépend

¹⁵¹ Katsuhiro Suzuki et al. (2012) examinent le processus de croissance des entreprises régionales à mesure qu'elles passent des achats intrarégionaux aux achats extrarégionaux et des ventes intrarégionales aux ventes extrarégionales en fonction du nombre de demandes de brevet par employé. Suzuki, Katsuhiro, Jun-ichi Sakata, Jun Hosoya et Hotaka Nakanishi (2012), "Regional medium-sized firms' typology and analysis of growth factors", National Research and Presentation Conference Abstracts, pp 143-146 Japan Society for Management Information.

¹⁵² Kanehara, Tatsuo (1996), *Analysis of Technology Development in Growing Enterprises : Capacity Building in Medium and Small Enterprises*, Bunshindo.

¹⁵³ Asanuma, Mansato (1997), "Mechanisms of Innovative Adaptation in Japanese Business Organisations", Toyo Keizai Inc.

¹⁵⁴ Nobeoka, Kentaro (1996), "The Economy of Customer Range : Customer Network Strategy and Corporate Performance of an Automobile Parts Supplier", *Kokumin keisai sakai*, Vol. 173, No. 6 Kobe University Economic and Management Association

d'avantage de fournisseurs spécifiques, c'est-à-dire qui a moins d'acheteurs, a un taux plus élevé de développement de nouveaux produits et a donc une plus grande capacité technologique que le type de sous-traitance.¹⁵⁵

Asanuma a fait valoir que les groupes d'entreprises généralement appelés maîtres d'œuvre et sous-traitants sont appelés respectivement entreprises principales et fournisseurs, et que leur interaction elle-même est le mécanisme par lequel les organisations commerciales japonaises se sont adaptées de manière innovante aux changements environnementaux au fil des ans.¹⁵⁶ La première entreprise à devenir un fournisseur quelconque ne possède même pas de compétences de bas niveau, de sorte qu'elle dépend d'abord d'un acheteur, l'entreprise principale, pour obtenir des informations sur les processus de production, la gestion de la production, le contrôle de la qualité, etc. Au fur et à mesure que l'entreprise principale se développe, les fournisseurs disposant de ressources et de compétences suffisamment avancées pour répondre aux exigences de l'entreprise principale seront en mesure de vendre des produits quelque peu standardisés à plusieurs acheteurs en dehors de l'entreprise principale spécifique.

Selon Nobeoka, les fournisseurs peuvent obtenir de meilleurs résultats en augmentant le nombre d'acheteurs. La raison en est que les fournisseurs peuvent bénéficier d'économies de gamme dans le développement et la production de composants en fournissant des composants similaires de pièces existantes à plusieurs acheteurs tout en utilisant les installations existantes ; les fournisseurs peuvent obtenir une variété d'informations auprès de plusieurs acheteurs et donc bénéficier d'opportunités d'apprentissage par rapport aux fournisseurs qui

¹⁵⁵ Toutefois, comme le souligne Kanehara lui-même, la définition d'un nouveau produit peut varier d'une personne interrogée à l'autre et le taux de développement de nouveaux produits ne reflète pas nécessairement la capacité technologique, et les développeurs indépendants peuvent ne pas avoir besoin de développer fréquemment de nouveaux produits parce qu'ils ne sont pas encouragés à le faire par le maître d'œuvre. Certains produits se vendent depuis longtemps et sont des produits standard. Par exemple, le tour à commande numérique de Yamazaki Mazak Corporation, modèle M4, est sur le marché depuis 40 ans, mais il est toujours en production et en vente en 2020, même si des améliorations sont apportées.

¹⁵⁶ La sous-traitance est établie lorsqu'il y a une différence de capital entre la société mère et le sous-traitant (d'après la loi contre le retard dans le paiement du produit de la sous-traitance, etc.) D'autre part, dans le cas des automobiles et des machines électriques, il n'est pas nécessairement vrai que seules les entreprises à faible capital fabriquent et fournissent des pièces, de sorte que le terme "fournisseur" est utilisé pour inclure la "sous-traitance" à des entreprises à plus fort capital. Une référence similaire est faite dans Asanuma (1997, p.170). Il convient de noter que le terme "core firms" utilisé par Asanuma et le terme "medium-sized firms", objet de notre étude, sont très proches visuellement et dans leur prononciation, et il est conseillé au lecteur de faire très attention à ne pas les mal lire ou les mal comprendre.

traitent avec un seul acheteur. Les fournisseurs peuvent obtenir une variété d'informations de la part d'acheteurs multiples et profiter ainsi d'opportunités d'apprentissage par rapport aux fournisseurs qui traitent avec un seul acheteur. Par conséquent, les entreprises de taille moyenne peuvent également être classées en fonction de leurs ressources et de leurs niveaux de compétences par rapport à leurs acheteurs cibles, et il existe une incitation à augmenter le nombre d'acheteurs.

Augmentent-ils la production et la valeur totale tout en réduisant le nombre d'acheteurs et le volume de travail lié aux ventes, ou élargissent-ils le nombre d'acheteurs et augmentent-ils le volume de travail lié aux ventes tout en réduisant la production et en visant des marges bénéficiaires ? L'argument du "Global Niche Top" (GNT) fournit des indices sur la mesure dans laquelle c'est le cas. Littéralement, il s'agit d'entreprises dont les marchés sont d'envergure mondiale, avec beaucoup plus d'acheteurs de produits finis et d'utilisateurs de services, mais dont l'échelle économique du marché global est extrêmement réduite, et dans lesquelles elles détiennent la plus grande part de marché. Par exemple, Namba et al. (2013) ont défini les GNT comme des "entreprises qui occupent la première place dans le monde pour un produit ou une technologie spécifique" et ont cité neuf entreprises de la région de Kyushu. Huit de ces entreprises étaient classées dans la catégorie des PME.¹⁵⁷ Hosoya (2014) a interrogé 40 entreprises et les a présentées en détail, car elles "possèdent plusieurs produits de niche, dont au moins un s'est également assuré une part sur les marchés étrangers".¹⁵⁸ Trente-quatre de ces entreprises sont des PME. À cette échelle, il est peu probable qu'elles puissent développer seules leurs produits, leur production, leurs ventes et leur logistique et se développer à l'échelle mondiale, et elles doivent avoir externalisé une ou plusieurs de ces tâches. Dans ces conditions, le volume de transactions et d'opérations d'une entreprise moyenne de 300 à 2 000 employés, qui est la cible de cette étude, doit être au moins plus important que le RNB. Les entreprises moyennes ne peuvent pas survivre en se spécialisant dans le développement, la production et la vente de fonctions pour lesquelles la taille globale du marché est extrêmement réduite, en y maintenant leur part de marché et leur volume d'affaires et en approvisionnant le monde entier.¹⁵⁹

Parmi les ouvrages qui étudient et examinent la situation réelle des entreprises moyennes,

¹⁵⁷ Namba, M., Fukutani, M. et Suzuki, K. (2013), *Management Strategies of Global Niche Top Companies*, Toshindo, p.7.

¹⁵⁸ Yuji Hosoya (2014), *Global Niche Top Companies*, Hakuto Shobo, p.14 et pp.16-19.

¹⁵⁹ Simon, au chapitre 1, indique que les champions cachés préfèrent également étendre leurs marchés étroitement définis à l'échelle mondiale plutôt que de pénétrer différents marchés dans la même région. Cependant, le nombre d'employés est considérablement plus élevé, avec une moyenne de 2 037. Comme il n'existe pas de critères objectifs pour évaluer les notions d'"étroit" et de "mondial", c'est probablement à la direction qu'il revient d'en décider.

citons le Small and Medium Enterprise Centre of the Industrial Bank of Japan (1977)¹⁶⁰ , utilisé comme base de données au chapitre 4, et Nomura (1979)¹⁶¹ , basé sur des données d'enquête de l'Institut de recherche Nomura. Bien qu'il ne s'agisse pas d'ouvrages universitaires, ils contiennent un volume équivalent d'informations et de résultats et ne doivent pas être négligés. Au début de ses travaux, le Centre des petites et moyennes entreprises de la Banque industrielle du Japon classe les entreprises moyennes dans les sept catégories suivantes, en fonction des points clés du développement des produits. Les entreprises spécialisées dans la technologie de production, qui sont principalement impliquées dans la production de masse d'automobiles, d'appareils ménagers et d'autres produits, où la qualité et les coûts sont strictement recherchés. Les entreprises qui développent de nouveaux domaines avec des produits originaux basés sur des technologies spécialisées et qui ne sont pas en concurrence sur les prix. Les entreprises spécialisées dans les marchés et orientées vers la technologie qui sont leaders sur des marchés spécialisés où elles ne sont pas en concurrence avec les grandes entreprises. Les entreprises à forte intensité de conception et de développement dans les secteurs de la mode et de la décoration d'intérieur. Intensives en R&D, spécialisées dans le développement. Organismes de systèmes qui supervisent le développement d'équipements dans le cadre de grands projets. Type d'expansion internationale, utilisant les capacités nationales. La classification n'est donnée qu'"à titre de référence" et précise qu'il convient de noter que les entreprises de taille moyenne "combinent plusieurs des types susmentionnés". Aucune mention n'est faite dans la suite de l'éditorial. Les critères permettant de déterminer comment chaque entreprise devient ou s'inscrit dans l'un de ces types ne sont pas précisés. Au lieu de classer les entreprises de taille moyenne en fonction de la taille du capital et de la segmentation sectorielle traditionnelles, Nomura a tenté une nouvelle approche en les classant dans les cinq catégories suivantes, sur la base du potentiel de croissance, de la relation avec les grandes entreprises, des caractéristiques du secteur, des caractéristiques du secteur et des caractéristiques de l'entreprise. Sociétés dépendantes de grandes entreprises qui se sont développées en tant que fabricants de composants dans les secteurs de l'automobile et de l'électronique grand public. Type coexistence/concurrence, où il n'y a pas de disparité technologique par rapport aux

¹⁶⁰ Industrial Bank of Japan, Small and Medium Enterprise Centre (ed.) (1977), *Product Development of Medium-sized Enterprises - Exploring the Success Factors of 67 Companies*, Diamond Inc.

¹⁶¹ Nomura, Tatsuo (1979), *Chukan Kigyo no Katsudo Keiei Keiei (Gestion de la vitalité des moyennes entreprises)*, Nihon Keizai Shimbun Inc. Les données sous-jacentes sont probablement basées sur une enquête de l'Institut de recherche Nomura, mais aucune référence n'est faite.

grandes entreprises et où la différenciation des produits est prévue. Type de potentiel de croissance à grande échelle, qui peut se transformer en grandes entreprises dans les domaines de la restauration, du commerce de détail, des loisirs, etc. Type d'industrie locale, où il n'y a pas de grandes entreprises et où elles sont en concurrence avec des petites et moyennes entreprises (PME) dans les industries traditionnelles. Le type d'échelle optimale, qui est en concurrence sur la base d'une technologie extrêmement spécialisée et d'idées originales. Toutefois, Nomura n'a pas utilisé les classifications dans sa discussion ultérieure, et l'étude n'a pas dépassé le stade de la tentative.

7-3 Classification des entreprises moyennes en fonction de leur origine et de leurs relations avec les grandes entreprises

La littérature que nous avons consultée jusqu'à présent ne nous a pas permis de trouver un point de départ définitif pour la classification des entreprises de taille moyenne. Toutefois, compte tenu de la taille et de la position des entreprises moyennes, il est devenu évident qu'il est nécessaire d'adopter des critères dynamiques plutôt que statiques, des chiffres relatifs plutôt qu'absolus, et une perspective composite plutôt qu'unique. Les entreprises moyennes exercent des fonctions pour lesquelles la demande globale est raisonnablement élevée et décident d'accroître l'accessibilité de leurs produits et services en établissant une présence globale ou en la limitant à une zone géographique restreinte, en fonction du niveau technologique de la fonction et du volume et de la fréquence des transactions par opération. En utilisant les trois axes que sont la couverture régionale, le volume et la fréquence des transactions par transaction et l'étendue des fonctions spécifiques offertes, il est possible d'imaginer la frontière entre les entreprises moyennes et les grandes et petites entreprises et d'expliquer la distribution des entreprises moyennes. En d'autres termes, l'origine des entreprises moyennes (c'est-à-dire leur transition à partir des petites et moyennes entreprises) et leur relation avec les grandes entreprises sont considérées comme décisives pour la classification.

Le graphique 7.1 illustre cette image. Les petites et moyennes entreprises (PME), lorsqu'elles sont qualifiées d'entreprises en phase de démarrage, réalisent des bénéfices en captant la petite demande qui existe dans leur champ d'action, tout en limitant considérablement de nombreux aspects de leur production, de leur développement et de leur zone géographique. Dans ce contexte, les dirigeants qui veulent se développer grimpent à travers les PME et les entreprises de taille moyenne vers une montagne dont le centre est un pic élevé, c'est-à-dire une grande entreprise. Il y a trois têtes de pistes principales : la production (recherche de la quantité), le développement (recherche de la fonction) et la région (recherche de l'accessibilité), et les PME grimpent à partir de l'une de ces pistes tout

en acquérant des équipements sous la forme de technologies. Les PME peuvent devenir des GNT qui ont complètement étendu leur zone géographique parmi les PME, des entreprises de niche spécialisées dans le développement de fonctions nationales spécifiques tout en répondant à des besoins allant d'une fonctionnalité faible à une fonctionnalité élevée, et des sous-traitants de premier plan qui peuvent améliorer leur capacité de production pour fournir de gros volumes à leurs homologues japonais. Les vendeurs commencent leur ascension à la recherche de ventes et de profits, mais au fur et à mesure que leurs fonctions sont sélectionnées et que les transactions avec les acheteurs sont conclues, ils doivent au moins maintenir et améliorer leur volume, leurs fonctions et leur accessibilité actuels. Une responsabilité d'un autre type est susceptible d'apparaître de la part de leur propre entreprise et d'autres vendeurs avant eux. La vue est différente une fois que l'on a escaladé la montagne, mais il faut être prêt à ne pas faire demi-tour facilement et à ne pas trahir la confiance acquise en matière de quantité, de fonctionnalité et de disponibilité. Les grandes entreprises essaient essentiellement de faire des bénéfices en vendant de grandes quantités de produits sur le marché mondial. Elles disposent d'une large gamme de produits, allant des produits à bas prix dotés de fonctions de base aux produits à prix élevé dotés de fonctions haut de gamme. À mi-chemin entre les petites et les grandes entreprises se trouvent les entreprises de taille moyenne, qui constituent la zone ombrée du diagramme.

<Graphique 7.1 Positionnement des entreprises moyennes

Depuis le début de cette publication, il a été dit que, parce que les entreprises moyennes se situent entre les grandes et les petites entreprises en termes de taille, elles ont le potentiel de concurrencer et de devenir des acheteurs pour toute taille d'entreprise sur le même marché, en fonction de leurs capacités, si elles se concentrent sur les entreprises moyennes. Sur la base de ces voies de développement, nous pouvons diviser les entreprises de taille moyenne qui fournissent directement des pièces (coopération) aux grandes entreprises du monde entier en un **type de fournisseur principal**, les entreprises de taille moyenne qui évitent la concurrence directe avec les grandes entreprises et se spécialisent dans des fonctions spécialisées et contribuent à plusieurs industries en un **type de connexion multi-industrielle**, et les entreprises de taille moyenne qui développent et fournissent en masse des produits similaires aux grandes entreprises et les concurrencent sur tous les fronts en un type de **concurrence contre les grandes entreprises** L'étude est **divisée en deux types**. Chaque type sera expliqué, en gardant à l'esprit que les images déjà généralement figées des fournisseurs, des niches et des concurrents sont légèrement en décalage avec la réalité des entreprises moyennes. En particulier, la taille du marché, qui était considérée comme une

niche dans le secteur dans lequel les entreprises moyennes opèrent, est étonnamment grande et elles ont accès à de nombreux secteurs, c'est pourquoi nous les appelons des types connectés multi-industriels.¹⁶² En outre, la compétence des entreprises moyennes ne se limite pas à la capacité de négocier des prix, mais englobe également les propositions de nouvelles fonctionnalités, la faisabilité, l'expertise technique, la compétence, la confiance et la crédibilité basées sur les performances.

Type de fournisseur primaire (niveau de ressources relativement faible)

Les grandes entreprises dont les ressources sont supérieures à celles de l'entreprise sont les acheteurs directs. Les entreprises de taille moyenne (vendeurs) possèdent le savoir-faire nécessaire pour produire et fournir des produits personnalisés dans plusieurs pays, tant au Japon qu'à l'étranger, en grandes quantités et adaptés aux besoins de chaque acheteur. L'acheteur décide qu'il est globalement moins coûteux d'acquérir les fonctions requises en utilisant les ressources et les compétences du vendeur en lui fournissant des connaissances techniques (informations) et des informations sur les besoins, plutôt que de produire certaines fonctions en interne. Pour le vendeur, le nombre d'acheteurs est faible.

Multi-industrie connectée (ressources égales)

Il s'agit d'entreprises de taille moyenne (vendeurs) qui traitent avec des acheteurs ayant le même niveau de ressources que leurs propres entreprises. Les vendeurs se spécialisent dans le renforcement de leurs compétences afin de pouvoir développer et fournir des fonctions spécifiques (mise à niveau des technologies propriétaires) et disposent d'une gamme de fonctions allant des fonctions standard aux fonctions avancées en passant par les fonctions attachées. Par conséquent, ils peuvent répondre à un large éventail de besoins individuels, des produits personnalisés aux produits standard. Contrairement à un fournisseur principal, l'entreprise recueille des informations sur les besoins détaillés et différents des acheteurs dans un large éventail de domaines et dans le monde entier et fournit un service à guichet unique, évitant ainsi les risques associés à la réduction de la base d'acheteurs.

Compétition avec les grandes entreprises (niveaux de ressources relativement élevés)

Les entreprises de taille moyenne (vendeurs) qui traitent avec des acheteurs dont le

¹⁶² Au départ, il était conçu comme un couloir reliant plusieurs grands marchés à un marché de niche, mais il a été modifié lorsqu'il a été souligné qu'il rappelait le quartier des restaurants le plus proche de Kasumigaseki.

niveau de ressources est inférieur à celui de leurs propres ressources entrent dans cette catégorie. Bien qu'il existe une différence fonctionnelle avec l'acheteur, la différence fonctionnelle avec les concurrents, y compris les grandes entreprises, est faible et, tout en ne ciblant qu'un très grand nombre d'acheteurs, elles ciblent des acheteurs qui ont des connaissances avancées et une volonté de payer suffisamment élevée pour reconnaître la différence fonctionnelle dans les fonctions réalisées par leur entreprise et par d'autres entreprises parmi elles. Toutefois, les fonctions requises par les acheteurs sont complexes et variées en termes de prix, de design, de mode, de disponibilité (canaux de vente) et d'autres facteurs en plus de la technologie, de sorte que les vendeurs ont besoin de capacités de marketing avancées et d'une capacité de production en grande quantité. La principale réponse n'est pas la personnalisation, mais les produits standard.

Le vendeur utilise ses ressources existantes pour améliorer sa fonction d'habilitation avec compétence et pour offrir une fonction supérieure à la fonction hypothétique de l'acheteur afin de conclure l'affaire. L'accent est mis sur la manière d'améliorer cette compétence. Le type de fournisseur principal sera décrit à plusieurs niveaux, en ajoutant le critère de savoir s'il s'agit d'un fournisseur de diagramme de prêt ou d'un fournisseur de diagramme d'approbation. Chacun de ces types examinera ensuite les compétences et les capacités dont il a besoin pour survivre et se développer en tant qu'entreprise de taille moyenne, ainsi que les décisions qu'il prend en tant que dirigeant.

7-4 Réponse à chaque type

7-4-1 Type de fournisseur principal

7-4-1-1 Création de fournisseurs de diagrammes de prêt

Les recherches d'Asanuma se concentrent principalement sur les relations interentreprises entre les entreprises principales et les fournisseurs de composants dans l'industrie automobile, mais il pense qu'elles peuvent être appliquées à un champ d'application plus large. Il souligne que dans la relation particulière entre les fournisseurs de composants et les entreprises principales, le degré d'initiative qui peut être exercé aux stades du développement et de la fabrication varie en fonction du niveau d'expertise technique et de maîtrise de certains composants spécifiques dont disposent les deux parties.¹⁶³ Il a appelé cela le "degré d'initiative technique". Si un fournisseur de composants ne dispose d'aucune expertise, il ne peut jouer qu'un rôle très passif. Toutefois, s'il peut traiter avec des entreprises principales, il

¹⁶³ Asanuma (1997) pp.214-215

peut obtenir des informations sur les processus de production, la gestion de la production et le contrôle de la qualité. Inversement, si l'entreprise principale est en retard technologique par rapport au fournisseur de composants, le processus de développement devient une boîte noire et l'entreprise doit choisir dans un catalogue de produits commerciaux présentés par le fournisseur de composants à un prix fixe. En réalité, quelque part entre les deux cas ci-dessus, il existe une différence de connaissances et de compétences entre le fournisseur de composants et l'entreprise principale. Les fournisseurs sont classés en fonction de leur niveau d'aptitude (compétence) par rapport à l'entreprise principale en fournisseurs dans le diagramme de prêt et en fournisseurs dans le diagramme d'approbation¹⁶⁴. Il est important de noter que les désignations de sous-traitant et de fournisseur découlent de la perspective d'une entreprise principale.

Les PME qui viennent de commencer à travailler avec les entreprises centrales, qui disposent de peu de ressources et même de compétences de bas niveau, reçoivent des instructions spécifiques pour entreprendre des tâches qui sont moins rentables, dangereuses ou gênantes pour les entreprises centrales. Les entreprises centrales font appel à différents fournisseurs en fonction des fonctions dont elles ont besoin. Si l'entreprise centrale souhaite bénéficier du coût le plus bas entre la production du produit en interne (fonction hypothétique) et le coût unitaire de l'externalisation auprès d'un fournisseur (fonction attendue), elle traitera avec un fournisseur capable de négocier avec un grand nombre de vendeurs et d'offrir le prix le plus bas P ou produira le produit en interne.

Dans la pratique, la prise de décision est considérablement plus complexe car le prix n'est pas la seule fonction que les entreprises principales attendent de leurs fournisseurs. Asanuma a qualifié de "compétences relationnelles" les capacités que l'entreprise principale (l'acheteur) attend principalement de ses fournisseurs (les vendeurs)¹⁶⁵. Il s'agit de la capacité du fournisseur, en tant qu'organisation, à répondre efficacement aux besoins ou aux demandes d'approvisionnement d'un client spécifique. Les compétences spécifiques, énumérées dans l'ordre de la dimension la plus basse, sont la réduction des coûts, l'assurance qualité, l'assurance livraison et le développement du processus de fabrication au stade de la fabrication, la réduction des coûts au stade de la conception, le développement du produit et les propositions d'amélioration du produit. Le degré élevé de précision avec lequel les

¹⁶⁴ Asanuma a qualifié de "fournisseurs de plans prêtés" les fournisseurs qui se voient prêter des plans conçus par le constructeur de véhicules finis pour la production de pièces, et de "fournisseurs de plans approuvés" les fournisseurs qui produisent des plans sur la base des spécifications approximatives indiquées par le constructeur de véhicules finis et qui reçoivent l'approbation des plans de la part du constructeur de véhicules finis. L'expression "fournisseurs de plans approuvés" est utilisée dans ce contexte.

¹⁶⁵ Asanuma (1997) p.12 et pp.222-225

fournisseurs acquièrent ces compétences¹⁶⁶ permet aux entreprises principales de bénéficier de fonctions telles que la réduction des coûts unitaires, l'amélioration de la qualité, l'assurance des délais de livraison et l'amélioration des processus. Les fournisseurs devaient concentrer leur énergie sur la réponse détaillée aux exigences de l'acheteur, en acquérant d'abord des compétences de bas niveau, puis progressivement des compétences de plus haut niveau et en les démontrant. Le développement rapide du secteur industriel auquel appartient l'acheteur peut entraîner la croissance de ce dernier et une augmentation du volume des transactions. Lorsque les acheteurs étendent leurs réseaux de production à l'étranger, les vendeurs sont également contraints de réagir en créant des sites de production. L'un des facteurs de la croissance des petites et moyennes entreprises en entreprises de taille moyenne est qu'elles ont été reconnues comme fournisseurs de composants produits en masse en répondant aux demandes des acheteurs et, après avoir reçu diverses informations techniques et commerciales de la part des acheteurs, elles ont investi de manière agressive et renforcé leurs installations de fabrication et leurs systèmes d'approvisionnement en fonction du jugement de leur direction. En d'autres termes, elles sont passées du statut de sous-traitant de premier plan à celui de fournisseur principal d'une entreprise de taille moyenne. Seuls les fournisseurs ayant atteint un niveau de compétences plus élevé ont été autorisés à passer du statut de fournisseur de plans de prêt à celui de fournisseur de plans approuvés¹⁶⁷.

7-4-1-2 Fournisseurs de diagrammes de prêts à long terme et à court terme

Les fournisseurs capables de développer et de concevoir eux-mêmes des produits sont reconnus par l'entreprise centrale comme des fournisseurs de diagrammes approuvés. S'ils peuvent répondre aux nouvelles exigences de l'entreprise centrale, ils peuvent conserver leur statut, mais s'ils ne le peuvent pas, ils redeviennent des fournisseurs avec un diagramme de prêt. L'entreprise principale souhaite rester compétitive car si la concurrence entre les fournisseurs disparaît, le pouvoir de négociation des prix du fournisseur relativement supérieur augmentera (P augmentera). Par conséquent, lorsque la technologie de production et les compétences relationnelles d'un fournisseur relativement inférieur commencent à décliner, l'entreprise s'engage dans un coaching technique et de production avec ce

¹⁶⁶ Afin de continuer à répondre précisément aux exigences de l'entreprise principale, les fournisseurs sont tenus d'avoir une conception et un fonctionnement organisationnels très sophistiqués et détaillés. Comme les entreprises de taille moyenne disposent de ressources humaines limitées par rapport aux entreprises principales, elles sont moins susceptibles de comprendre et de coordonner la nature de la conception et du fonctionnement organisationnels, et se trouvent souvent confrontées à une multitude de réglementations, de règles et de langues contradictoires.

¹⁶⁷ Asanuma (1997) utilise le terme "évolution", qui englobe les intentions du fournisseur.

fournisseur. En d'autres termes, les fournisseurs du diagramme de prêt sont de plus en plus traités comme s'ils étaient un département de l'entreprise principale, même s'ils sont financièrement et humainement indépendants et qu'ils remplissent les conditions d'une entreprise moyenne en termes de taille. ¹⁶⁸

Les avantages d'être un fournisseur d'un produit de prêt au sein du type de fournisseur principal (ci-après dénommés "avantages du soutien au prêt") sont les suivants (avantage du soutien au prêt 1) : le fournisseur du produit de prêt est protégé en termes de technologie, de financement, etc. tant que l'entreprise principale entend bénéficier de fonctions à long terme de la part du fournisseur du produit de prêt. L'investissement en capital est essentiellement fourni par le fournisseur, mais si les fonds ne sont pas suffisants, l'entreprise principale le fournit ou le finance. Par conséquent, (Lending Supp. Advantage 2) tant que le fournisseur respecte la qualité, la quantité et les délais de livraison exigés par l'entreprise principale, il reçoit des informations sur la technologie, les marchés et les nouveaux produits, et n'a pas à supporter les coûts liés aux prévisions de marché, aux ventes, au développement et au recouvrement des créances. Par conséquent, elles ont acquis ce que l'on appelle la "stupidité anti-incendie", une manière d'attendre les instructions de l'entreprise principale et de respecter les délais, de développer des technologies et de réduire les coûts par la force, même si des instructions déraisonnables leur parviennent soudainement. Cette démonstration instantanée de capacité sous une forte pression extérieure est appelée ici force extérieure force instantanée. Dans certains cas, les entreprises principales recherchent également des fournisseurs capables de suivre leurs instructions avec obéissance, et comme les fournisseurs disposant de dessins d'approbation compliqueraient le processus de développement, elles peuvent apprécier les fournisseurs disposant de dessins de prêt qui se spécialisent uniquement dans la production de masse. Comme c'est le cas pour tous les fournisseurs (avantage 3 du fournisseur prêteur), l'entreprise principale assume la responsabilité du produit vis-à-vis de l'utilisateur final.

En revanche, les inconvénients pour les fournisseurs dans le schéma de prêt sont les suivants (inconvénient 1 du schéma de prêt) : en échange de la garantie par l'entreprise principale d'un certain volume de transactions pendant une certaine période, l'entreprise principale est fortement tenue de réduire les coûts dans le processus de production de masse et est obligée de fixer des prix plus bas, ou le fournisseur est obligé de traiter avec d'autres acheteurs potentiels dans le but d'éviter une fuite de technologie. Les fournisseurs ne peuvent pas non plus traiter avec d'autres acheteurs potentiels afin d'éviter les fuites de technologie.

¹⁶⁸ Une telle relation entre les fournisseurs et les entreprises principales est généralement qualifiée d'intégration quasi-verticale. Nakamura, Sei (1983), *Small and Large Enterprises*, Toyo Keizai Inc. p.38.

Il en résulte de faibles marges bénéficiaires et les fournisseurs sont contraints d'entrer en concurrence sur les prix avec d'autres fournisseurs dans le secteur des prêts. (Désavantage pour les prêteurs 2) Les techniciens de l'entreprise principale sont envoyés chez le fournisseur en position élevée pour fournir des conseils techniques, ce qui peut, dans certains cas, provoquer un sentiment d'infériorité chez les techniciens du fournisseur et les empêcher d'apprendre de manière systématique et active. Les conseils techniques ne conduisent pas nécessairement à l'accumulation de compétences, et des problèmes de qualité et de livraison surviennent dès que les conseils ne sont plus fournis. (L'entreprise est tellement occupée à répondre aux besoins de l'entreprise principale avec ses ressources et ses capacités actuelles qu'elle ne peut pas se permettre de penser de manière proactive à d'autres choses (renforcement des capacités, recherche de nouveaux acheteurs, développement de nouvelles activités, etc.) Même s'il est évident que la liberté de cette transaction est limitée, les gestionnaires qui dépendent de l'entreprise principale comme principal canal d'information perdent leur perspective et leur volonté de remise en question et considèrent qu'il s'agit d'un "manque de liberté de gestion". (L'entreprise centrale est fortement affectée par les changements de politique et par l'ascension et la chute de l'entreprise centrale dans son principal champ de bataille. Si quelque chose devait arriver à l'entreprise principale, les fournisseurs, en particulier ceux du tableau des prêts, sont limités dans leur capacité à faire face seuls à la situation. (Désavantage lié à l'approvisionnement en matériel de prêt 5) Il a été mentionné dans le désavantage lié à l'approvisionnement en matériel de prêt 3 que l'entreprise principale assume la responsabilité du produit vis-à-vis de l'utilisateur final, mais il s'agit d'une arme à double tranchant pour les fournisseurs, qui développent l'idée qu'ils ne subiront pas de dommages importants en cas de défaut (mentalité de sous-traitant). Cela les empêche de développer leur propre technologie ou leurs propres produits et d'établir une source de revenus autre que l'activité de fournisseur. Combiné au mérite 2 des fournisseurs prêteurs, cela signifie qu'ils essaieront de faire n'importe quoi par la force s'ils reçoivent des instructions, mais s'ils n'en reçoivent pas, ils ne feront rien, ne feront rien de plus, ne penseront à rien et n'assumeront aucune responsabilité, parce que c'est plus facile ainsi. C'est ce qu'on appelle l'attitude altruiste.

C'est pourquoi de nombreux dirigeants considèrent qu'il n'est pas souhaitable que les entreprises restent des fournisseurs de chiffres de location. Toutefois, il n'est pas facile de cesser d'être un fournisseur de chiffres de location si la direction n'a pas une forte volonté, par exemple : si les commandes des entreprises principales augmentent, l'entreprise manquera de main-d'œuvre et sera occupée sans profit ; si les commandes diminuent, l'entreprise sera occupée à s'inquiéter du flux de trésorerie et de l'excédent de main-d'œuvre ; et lorsque l'entreprise se stabilisera enfin et pourra se le permettre, elle fera une pause et dira "tant pis".

Il n'est pas facile de cesser d'être un fournisseur de chiffres de prêt, à moins que la direction n'en ait la ferme volonté.

Certains directeurs de fournisseurs comprennent que les fournisseurs du diagramme de prêt sont dans une position désavantageuse par rapport aux fournisseurs du diagramme d'approbation, et ils saisissent les tendances du marché des produits finis et prennent des mesures telles que l'augmentation de la production, la réduction de la production et de l'investissement en capital plus tôt et plus précisément que l'entreprise principale ne l'anticipe ou ne l'ordonne, afin de garantir la réduction des coûts. Il y a aussi des managers qui ne se contentent pas de servir leur entreprise principale, mais qui recherchent également la richesse spirituelle et matérielle pour eux-mêmes, en faisant preuve de sagesse pour équilibrer les gains de l'entreprise principale avec leur propre plaisir. Il est également vrai qu'il y a des dirigeants qui, dans un tel mode de vie, ont l'intention de continuer à exister en tant que fournisseurs de chiffres de prêt. Même si une entreprise est un fournisseur de diagrammes de prêt pour une entreprise principale particulière, cela ne signifie pas nécessairement qu'elle sera traitée comme un fournisseur de diagrammes de prêt par d'autres entreprises principales de la même manière. Plutôt que de faire appel à l'entreprise centrale en disant "nous faisons tout", la gestion des fournisseurs doit évaluer objectivement ses propres compétences, explorer les besoins des autres entreprises centrales et proposer des mesures efficaces pour faire correspondre ses propres compétences à des fonctions inférieures à celles de l'entreprise centrale. Ce point est abordé plus en détail au chapitre 8.

7-4-1-3 Fournisseurs à long terme et à court terme de dessins d'agrément

Il existe également des entreprises de taille moyenne qui sont classées comme fournisseurs de diagrammes d'approbation tout en se spécialisant dans certains secteurs et certaines entreprises de base. Les avantages des fournisseurs de schémas d'agrément sont les mêmes que ceux des fournisseurs de diagrammes de prêt, mais ils s'en distinguent à certains égards. Les avantages des fournisseurs de schémas d'agrément sont tout d'abord énumérés (ci-après dénommés "avantages Souesup"). (Avantage soutenu du fournisseur 1) Protection technique et financière aussi longtemps que l'entreprise principale en a besoin, mais pas aussi généreuse que celle d'un fournisseur de dessins prêtés. (Avantage supplémentaire soutenu 2) Comme pour les fournisseurs en prêt, ils reçoivent des informations importantes de la part de l'entreprise principale et ne supportent pas les coûts liés aux prévisions de marché, aux ventes et au recouvrement des créances. (Avantage supplémentaire 3) Le fournisseur participe à la phase de développement de l'entreprise principale et est responsable de ses propres coûts de développement, étant donné que ses propositions de conception, qui peuvent réduire les coûts unitaires, sont acceptées et que les marges bénéficiaires sont plus élevées. Tout en échangeant

des opinions sur un pied d'égalité avec les ingénieurs de l'entreprise principale, si les propositions d'amélioration des performances ou de réduction des coûts grâce à leur propre technologie unique sont acceptées, le moral devrait augmenter et, naturellement, les marges bénéficiaires seront également plus élevées. (Avantage supplémentaire soutenu 4) En acquérant des compétences en matière de conception, ils peuvent se familiariser avec les compétences des entreprises principales et connaître objectivement la différence entre leurs propres compétences et celles des entreprises principales. En outre, ils recevront davantage de demandes¹⁶⁹ de la part d'autres entreprises principales et seront en mesure d'évaluer leurs compétences ainsi que de saisir les tendances du marché. (Prestation supplémentaire soutenue 5) Elles seront en mesure d'améliorer spontanément l'équipement de production dans leurs propres processus. Chaque entreprise principale a sa propre méthode de travail et les marchés de produits finis sur lesquels les entreprises principales produisent présentent des particularités spécifiques, telles que les cycles de vie des produits, la taille des produits, les prix unitaires, la précision requise et les préférences des consommateurs. Les fournisseurs ont un avantage sur ceux qui n'en ont pas, car ils connaissent le savoir-faire détaillé et tacite et les philosophies de conception des entreprises principales, telles que les compétences relationnelles, la façon dont elles pensent, dont elles travaillent, dont elles prennent des décisions et quand elles le font, grâce à de nombreuses années de relations avec les entreprises principales. Parce qu'ils sont profondément ancrés dans l'entreprise principale, ils ont un accès rapide et informel à des informations détaillées sur l'orientation de l'entreprise principale, les changements de politique, etc. et peuvent réagir plus tôt que d'autres concurrents potentiels, en fonction des décisions de la direction du fournisseur.

Bien que cela puisse donner l'impression que les fournisseurs de dessins approuvés sont meilleurs à tous égards que les fournisseurs de dessins de prêt, la réalité n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. En effet, Asanuma affirme qu'à mesure que les capacités techniques des fournisseurs augmentent, ils deviennent plus indépendants en tant qu'entreprise, passant de fournisseurs de dessins de prêt à fournisseurs de dessins d'approbation. Toutefois, un certain nombre d'études affirment que "c'est précisément pour les fabricants de dessins approuvés d'importants composants clés que le contrôle du capital, l'envoi de directeurs et le soutien technique par les entreprises principales sont renforcés".¹⁷⁰ Les entreprises centrales

¹⁶⁹ Une demande de renseignements est une demande émanant d'un acheteur existant ou nouveau qui souhaite ajouter une nouvelle fonction à son produit ou service, ou améliorer la fonction actuelle, à un vendeur spécifique qui, selon lui, peut fournir les informations les plus utiles sur cette fonction, afin de voir s'il peut développer une fonction supérieure ou nouvelle (une expression de la fonction attendue). L'expression de la fonction attendue se fait avant la commande formelle et le contrat de fourniture.

¹⁷⁰ Nawa, T. (2004) "The Role of Suppliers in Product Development : A Case Study of the

encouragent la production interne de composants d'axes clés et conçoivent et contrôlent les moyens d'empêcher les fournisseurs de dessins approuvés de prendre l'avantage.¹⁷¹ Certaines études montrent également que même si les fournisseurs de schémas d'approbation peuvent participer en amont au processus de développement des produits de l'entreprise principale, comme indiqué précédemment, les coûts de développement sont plutôt pris en charge par l'entreprise et ne sont pas financièrement positifs.¹⁷² Dans la mesure où nous avons étudié la question, nous avons également constaté que les entreprises principales les plus importantes sur le marché des produits finis exercent, dans une certaine mesure, un plus grand contrôle sur leurs fournisseurs de diagrammes d'approbation. Ceci est cohérent avec le fait que, dans le chapitre 4, la moitié des entreprises moyennes de l'industrie automobile dans les années 1960 sont devenues de grandes entreprises, tandis que l'autre moitié a perdu le contrôle. (Inconvénient supp. 1 de Cheng) Après des années de codéveloppement avec une entreprise principale particulière en tant que fournisseur de plans d'approbation, le concept de conception est inconsciemment acquis, familiarisé et fixé, et le concept de conception d'autres entreprises principales (acheteurs) et le concept de conception simplifié des nouveaux acheteurs ne peuvent pas être compris. (Inconvénient soutenu 2) Les fournisseurs de dessins approuvés ont une responsabilité en matière de conception et, si des défauts de composants sont découverts après la production en série, ils sont tenus de prendre en charge leur juste part du coût de la modification. (c) L'entreprise principale est tenue de fournir des conseils techniques quotidiens et une assistance financière d'urgence aux fournisseurs secondaires et de rang inférieur. Cela s'explique par le fait que la continuité de l'activité de

Auto Parts Industry", *Rikkyo Journal of Economics*, Vol. 57, No. 4.

¹⁷¹ Toyota Motor Corporation, qui est considérée comme la plus grande entreprise de base du Japon à l'heure actuelle, a mis en place un système de développement et de production de composants électroniques et de semi-conducteurs en particulier, dans le but "d'empêcher que la technologie ne devienne une boîte noire et de veiller à ce que, lorsque des composants similaires sont achetés à l'extérieur du groupe, les propositions des fournisseurs soient correctement comprises et évaluées, et que les coûts et la qualité soient corrects". L'entreprise a mis en place un système de développement et de production de composants électroniques et de semi-conducteurs en particulier, dans le but "d'éviter que la technologie ne devienne une boîte noire et de garantir un coût et une qualité corrects en comprenant et en évaluant correctement les propositions des fournisseurs lors de l'achat de composants similaires auprès de sources extérieures". Cette production interne a été qualifiée par la suite de "technologie en main". En ce qui concerne les composants électroniques, Toyota a conclu un accord de base avec Toshiba en mars 1987 pour l'introduction de la technologie. site web (<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/index.html>) "Toyota Motor 75 Section 1 : Développement de divers modèles et expansion des ventes nationales Section 3 : Expansion du système de production et réponse à la production à grande diversité et à faible volume.

¹⁷² Chikanno, Yoshinori (2017) " Customer relationships and supplier outcomes : the case of the Japanese auto parts industry ", *Hitotsubashi Business Review*, Vol. 65, No. 1.

l'entreprise principale est une question de gouvernance politique qui transcende la rationalité économique. Dans le cas contraire, si l'entreprise centrale n'est pas en mesure de suivre l'évolution rapide du marché et de la politique technologique et que les fournisseurs sont contraints de rechercher un soutien important auprès de l'entreprise centrale, ils lui cèdent de fait le contrôle de la gestion et ne peuvent plus opérer en tant qu'entreprise indépendante. **Les fournisseurs qui souhaitent faire partie intégrante de l'entreprise principale, qui maîtrisent les compétences et les technologies requises par l'entreprise principale et qui souhaitent accroître les performances de l'entreprise principale sont confrontés à un dilemme : ils ne sont plus indépendants des décisions, de la stratégie, de l'organisation et de la technologie de l'entreprise principale et sont fortement influencés lorsque cela devient une réalité. Ils sont confrontés à un dilemme.**

L'expansion géographique et quantitative rapide des fournisseurs dans le cadre de l'internationalisation des entreprises principales a entraîné des coûts d'investissement considérables, tandis que la gestion du travail, la fiscalité et les affaires juridiques des filiales d'outre-mer ont été reléguées au second plan, ce qui a rendu difficile la réduction des coûts dans la mesure souhaitée. La concurrence directe avec les fournisseurs de composants étrangers, la montée en puissance des entreprises des pays émergents, l'innovation technologique, l'absence de successeurs, la pénurie de travailleurs qualifiés, l'achat en masse de matières premières par les entreprises principales (transformation uniquement salariale), la conception commune (moins de valeur ajoutée dans la conception) et le déclin des entreprises principales, etc. menacent constamment le degré de liberté de gestion des entreprises de taille moyenne de type fournisseur principal. sont constamment en train de menacer le degré de liberté de gestion des entreprises moyennes de type fournisseur principal. Lorsque nous les interrogeons, nous entendons parfois des commentaires pleins de ressentiment tels que : "Nous recevons des exigences complexes et avancées de la part de l'entreprise principale, mais pourquoi l'entreprise principale ne peut-elle pas proposer une conception simple ? Pourtant, leur raison d'être est de répondre aux demandes avancées et complexes des entreprises principales, sans quoi elles inviteraient facilement d'autres entreprises à entrer sur le marché.

La relation entre les fournisseurs et les entreprises principales est, au mieux, complémentaire, mais elle est inégale, la relation pouvant être modifiée unilatéralement à la convenance de l'entreprise principale. Les compétences relationnelles et l'ensemble des compétences qui y sont associées sont uniquement du point de vue de l'entreprise principale. Bien que la survie du fournisseur entraîne une amélioration de la différence fonctionnelle du produit fini de l'entreprise principale par le biais de la concurrence entre les fournisseurs, la

survie du fournisseur elle-même n'est pas absolue pour l'entreprise principale. La perspective de la direction des fournisseurs du tableau d'approbation est plus large que celle des fournisseurs du tableau de prêt, et bien qu'ils écoutent les demandes d'une entreprise principale spécifique, ils cherchent toujours du travail en dehors de cette entreprise principale, et parfois certains d'entre eux essaient même d'entrer sur le marché à partir des fournisseurs du tableau de prêt s'il s'agit d'un nouvel emploi. Tout en obtenant des informations utiles auprès de certaines entreprises principales, ils essaient consciemment d'augmenter le nombre d'acheteurs, de multiplier leurs sources d'information et de réduire les risques.

7-4-2 Multi-industries connectées

7-4-2-1 Processus de croissance vers une connectivité multi-industrielle

Les liens multiindustriels ciblent des marchés caractérisés par des facteurs particuliers que les grandes entreprises hésitent à pénétrer, tels que les petits marchés, la manipulation de produits dangereux, les pratiques commerciales complexes, la production à très forte mixité et à très faible volume et les délais de livraison très courts. Elles fournissent principalement des biens d'équipement spécialisés et des biens intermédiaires, tels que des machines et des matériaux, ainsi que des services de traitement des salaires et des services auxiliaires aux grandes entreprises et aux PME, et empêchent les concurrents de pénétrer sur leurs marchés grâce à des technologies de produits spéciales et uniques, à une gestion des stocks multi-produits et à une organisation des ventes capable de réagir rapidement dans le monde entier. Comme le souligne le rapport de la Kyoto Keizai Doyukai (Kyoto Association of Corporate Executives) mentionné au chapitre 2, les marchés ciblés par les entreprises de taille moyenne ne sont pas nécessairement "de niche" ou "étroits" mais "spécialisés", et même si chaque marché est petit, ils sont multiples et répandus. Cela signifie qu'elles disposent d'une gamme de produits basée sur leur propre expertise, ce qui leur permet de se connecter à de nombreuses industries et de se prémunir contre les risques.

Il existe de nombreux processus de croissance (voies d'accès) vers la connectivité multi-industrielle. (1) une entreprise qui ne faisait que de la sous-traitance au moment de sa création, mais qui a ensuite développé ses propres produits et est devenue une entreprise de taille moyenne ; (2) un leader de niche qui s'est spécialisé dans un certain domaine d'activité et a gagné des parts de marché, mais qui est devenu une entreprise de taille moyenne lorsque la structure industrielle est devenue plus sophistiquée et que le marché mondial de ce domaine s'est développé ; et (3) une entreprise qui est devenue une entreprise de taille moyenne après avoir reçu un transfert d'activité ou un transfert de marché de la part d'une autre entreprise. (3) les cas où une entreprise devient une entreprise moyenne après avoir reçu un transfert d'activité ou de marché d'une autre entreprise. Au sein de (1), il existe deux types

d'entreprises : (1a) celles qui sont devenues multiindustrielles tout en continuant à sous-traiter, et (1b) celles qui sont devenues multiindustrielles après avoir complètement fermé leur entreprise de sous-traitance (figure 7-2).

<Graphique 7.2 : Processus de croissance des entreprises moyennes

(1a) Les entreprises qui sont devenues principalement des entreprises de production propre tout en continuant à sous-traiter.

De nombreuses entreprises multisectorielles connectées ont été fondées dans le secteur de la sous-traitance et se sont tournées vers leur propre activité de production. Les fournisseurs proches des entreprises principales deviennent des entreprises moyennes de type fournisseur principal en réponse aux demandes des entreprises principales, tandis que ceux qui n'atteignent pas ce stade ne voient plus l'intérêt de la sous-traitance en raison des faibles marges bénéficiaires par rapport à l'énergie et à la responsabilité investies, et se lancent dans leur propre activité de production, qui se développe progressivement. Toutefois, si l'on peut s'attendre à ce que les entreprises de produits internes recueillent des informations et construisent leurs propres systèmes de connaissances, elles sont également incertaines sur le plan économique. L'activité de sous-traitance est essentielle à certains égards pour joindre les deux bouts, et l'entreprise stabilisera ses performances en menant de front l'activité de sous-traitance et sa propre activité de production. Se retirer activement de la sous-traitance lorsque les entreprises principales cessent de passer des commandes, changent de politique, restructurent l'industrie ou transfèrent des processus à l'étranger.

(1b) Entreprises passées de la sous-traitance à la pluri-industrie connectée

Au fur et à mesure que les fournisseurs deviennent plus aptes à répondre aux exigences des entreprises principales en tant que sous-traitants, ils recevront davantage de demandes de la part d'autres entreprises principales et devront choisir entre un type de fournisseur principal ou un type de fournisseur connecté à plusieurs secteurs. Lorsque la capacité de production est disponible ou que les cycles de vie des produits sont courts, il est moins nécessaire de se concentrer sur une entreprise principale particulière. Elles traitent alors avec plusieurs entreprises internationales et le produit final couvre plusieurs secteurs d'activité. Elles participent donc à des projets de codéveloppement de nouveaux produits avec l'acheteur, sans soutien ni protection de la part d'une entreprise principale spécifique et en supportant les coûts de développement. L'entreprise est reconnue par l'acheteur comme une entreprise bien connue et de marque et devient le premier vendeur envisagé lorsque l'acheteur perçoit un besoin. L'entreprise devient moins importante en tant que fournisseur et davantage en tant qu'entreprise connectée à plusieurs secteurs, fournissant des fonctions packagées développées

en interne.

(2) Entreprises qui développent leurs propres produits depuis leur création.

Le développement de produits en interne est censé être plus fonctionnel que si l'acheteur fabrique le produit en interne. L'entreprise poursuit le développement de la technologie, du niveau de compétence et de la fonctionnalité à son gré et sous sa propre responsabilité, en accumulant des ressources et en développant progressivement sa marque. Elle dispose d'une plus grande marge de manœuvre que les fournisseurs pour prendre des décisions proactives. En identifiant leur propre expertise technique et leurs domaines d'activité au cours du processus, elles peuvent définir l'étendue de leurs efforts et accroître efficacement leurs propres compétences. L'étendue des efforts comprend non seulement les aspects tangibles de la stratégie et des marchés, mais aussi des facteurs qualitatifs tels que le degré de rigueur par rapport aux normes qu'elles se sont fixées.

(3) Les entreprises qui ont reçu un transfert d'activité ou de marché de la part d'une autre entreprise.

Dans de rares cas, un changement de stratégie de l'entreprise principale entraîne le transfert d'une activité spécifique à un fournisseur de confiance, sur la base d'une expérience commerciale passée, et le fournisseur qui prend le relais possède ses propres produits, ce qui donne lieu à une connexion multisectorielle. Dans ce cas, l'entreprise principale peut transférer l'ensemble de l'organisation de l'unité commerciale, ou seulement les produits et la liste des clients. Dans ce dernier cas en particulier, l'entreprise successeur doit soudain atteindre un niveau de performance élevé dans tous les domaines de la vente, du marketing et de la maintenance, même si la production reste la même, et des efforts considérables sont nécessaires pour acquérir les compétences et changer les mentalités.

7-4-2-2 Capacité de développement interne de produits

Vendre ses produits à des acheteurs extérieurs à l'entreprise principale requiert une série de capacités et d'actions. Il s'agit notamment de : rechercher les fonctions (besoins) requises par l'acheteur ; traduire les besoins de manière à ce qu'ils puissent être compris par les compétences de l'entreprise ; déterminer si les besoins peuvent être résolus par les compétences de l'entreprise ; définir des thèmes de développement à court et à long terme ; sélectionner des thèmes en fonction des progrès du développement ; transférer avec précision les besoins sur des plans ; transférer avec précision les informations des plans sur des matériaux, des produits, des services, des services, etc. transcrire avec précision les informations des plans sur les matériaux,¹⁷³ , etc. Comme nous l'avons vu au chapitre 3, les

¹⁷³ Fujimoto, T. (2003), *Competence Building Competition*, Chuko Shinsho.

besoins ont des niveaux de connaissance, des niveaux de quantité et des délais de livraison différents. Nous pouvons intervenir si nous déterminons à l'avance quand l'un de ces besoins peut être résolu, combien l'acheteur est prêt à payer si nous le résolvons, et si un autre acheteur est prêt à l'acheter (et s'il y a un écart de marché). Il est difficile pour les entreprises de taille moyenne de développer quelque chose auquel l'acheteur n'a pas du tout pensé, sur le plan technique. La probabilité de succès est faible et il est risqué d'investir des ressources limitées dans un sujet très incertain. Quelle que soit l'excellence des résultats de la recherche, s'ils ne se vendent pas, c'est de la complaisance. Après tout, l'acheteur est vaguement conscient, mais dans le processus d'échange d'informations avec l'acheteur, l'insatisfaction ou les problèmes potentiels, la chose qui est sur le point d'être abandonnée, ou la chose qui a été complètement oubliée, devraient être remarqués et mis en évidence plus tôt que les concurrents (c'est-à-dire trouver un indice de la faible fonction virtuelle de l'acheteur du point de vue du vendeur), et le développement devrait être effectué à un stade précoce. Si vous pouvez procéder au développement d'une solution (différence fonctionnelle) plus tôt que la concurrence, l'acheteur paiera certainement pour cela. Il faut également commencer avant que l'acheteur n'en soit clairement conscient, sinon il s'en rendra compte et commencera à parler en détail de ses besoins à d'autres vendeurs. Dans ce cas, les dimensions de la fonctionnalité deviendront claires et la concurrence s'exercera en termes de temps et de prix.

La capacité à développer leur propre entreprise repose sur la "conscience de soi" proactive et précoce mentionnée au chapitre 3. **3-4, ainsi que sur** la forte volonté et la persévérance de la direction. En outre, les buts et objectifs de la direction elle-même et de l'entreprise sous-tendent les actions de la direction. Ce point sera à nouveau souligné au chapitre 9. Le fournisseur principal est également conscient de lui-même, mais les fournisseurs du schéma de prêt ne le sont que de manière altruiste, étant donné que les informations entrantes et la définition des objectifs proviennent de l'entreprise principale. L'auto-identification par rapport à des acheteurs plus qualifiés qu'eux signifie qu'on leur rappelle constamment qu'ils sont "moins qualifiés", ce qui les décourage de commencer à travailler avec une autre entreprise. Au fur et à mesure que les fournisseurs du tableau d'approbation entrent en contact avec de multiples sources d'informations sur les acheteurs, ils en viennent progressivement à comprendre leurs propres compétences et capacités par rapport aux acheteurs et aux concurrents sur la base de plusieurs axes d'évaluation. L'ensemble des objectifs communs de plusieurs entreprises principales (acheteurs) deviennent des "choses à faire" et les fournisseurs tentent d'y répondre volontairement.

Cette capacité de connaissance de soi est difficile à acquérir lorsque l'on se concentre sur la sous-traitance, bien qu'elle soit nécessaire lorsque les sous-traitants essaient de développer leurs propres produits. La raison en est que les entreprises principales exigent fortement

d'améliorer leurs compétences instantanées et relationnelles en matière de force extérieure, avec des objectifs explicites, et que les ressources et l'énergie sont très sollicitées pour les atteindre. Bien que cela soit facile à écrire sur le papier, nos recherches montrent qu'en réalité, il faut au moins 10 ans aux fournisseurs pour faire décoller leur activité de produits auto-développés à partir du moment où ils y aspirent, et jusqu'à 20-30 ans pour qu'ils apportent une réelle contribution aux performances de l'entreprise.

Le désir d'acquérir des compétences qui ne sont pas explicitement requises par le client qui se trouve en face d'eux dépend presque entièrement de la forte volonté de la direction. Il s'agit d'un sentiment d'urgence qu'ils ne peuvent pas continuer ainsi et d'un désir de rompre à tout prix avec le statut de fournisseur. Cela devient encore plus important lorsque l'entreprise continue à développer ses propres produits une fois qu'elle n'est plus un fournisseur. La nécessité de comprendre les fonctions requises par les acheteurs et les concurrents avant qu'ils ne le fassent, et de fournir des solutions, exige tout d'abord une prise de conscience des capacités de votre entreprise et des critères permettant de décider quelles fonctions et attentes des acheteurs vous devez satisfaire et dans quelle mesure vous devez les satisfaire. L'entreprise devra fixer ses propres buts et objectifs. Elle recueillera ensuite divers éléments d'information sur les dernières tendances technologiques et les mouvements des concurrents. Lors de cette collecte d'informations, la direction anticipe les compétences requises pour les nouvelles fonctions que les acheteurs et les concurrents ne connaissent pas. Ils déterminent également dans quelle mesure les compétences actuelles de leur entreprise sont en avance ou en retard (sur le plan technologique et temporel) par rapport à celles de leurs concurrents, et suivent la situation dans son ensemble, en donnant des instructions et en vérifiant les progrès réalisés. La réalisation du vecteur (direction et ampleur) "compétences actuelles → compétences nécessaires" est l'objectif immédiat qui demande le plus d'énergie. Si l'on sait qu'il y aura probablement une demande plus tard, la réalisation de cet objectif peut devenir une vision pour l'avenir. Il est parfois nécessaire de modifier l'affectation traditionnelle des ressources, de les affecter à de nouveaux domaines, d'organiser une équipe de projet pour le démarrage, de faire preuve de patience et de continuer à investir jusqu'à ce que l'entreprise soit sur la bonne voie, et de continuer à encourager les responsables et les employés qui risquent de baisser les bras.

7-4-2-3 Importance d'avoir ses propres produits

L'importance de posséder ses propres produits réside dans le fait que, par rapport à un fournisseur primaire, on peut décider librement des questions susmentionnées, sous sa propre responsabilité et sans l'interférence de quiconque. Cela peut être décrit comme un éventail extrêmement large de décisions pouvant être prises par l'entreprise elle-même, et comme une

garantie d'autonomie de gestion. De nombreux managers y trouvent la joie et le plaisir de diriger. Ils veulent également être appréciés à leur juste valeur par les acheteurs, ne veulent pas faire affaire avec des acheteurs qui ne les apprécient pas à leur juste valeur et ne veulent pas travailler dans un domaine où ils ne sont pas appréciés à leur juste valeur. Le président d'une entreprise multiindustrielle de la région de Hokuriku a déclaré : "Si un fabricant a sa propre marque, il ne peut pas l'utiliser. Si un fabricant possède sa propre marque, il peut être le leader en matière de prix sur le marché et peut librement déployer ses ailes dans le monde entier. Si vous êtes une petite entreprise indépendante, vous devez prévoir le marché et créer votre propre stratégie pour savoir quoi fabriquer et où le vendre, et vous avez une responsabilité envers vos clients, mais avant tout, vous vous amusez. Vous pouvez devenir un pionnier et être le seul. Avoir une marque et en être fier est une très bonne chose". Pour les fournisseurs principaux, si leur propre volume d'affaires augmente plus que le taux de croissance des ventes de l'entreprise principale, il s'agit d'une évaluation positive. Toutefois, pour les fournisseurs principaux, l'entreprise principale n'est pas le consommateur final, de sorte qu'un sentiment de responsabilité à l'égard du consommateur final apparaît inévitablement, et il existe des différences significatives en ce qui concerne la confiance et le moral des employés.

En outre, lorsque le vendeur S Seisakusho améliore une fonction particulière et devient inégalé par rapport à ses concurrents, de nombreux acheteurs prennent conscience que cette fonction de S Seisakusho est forte. Dans le cas d'une connexion multi-industrielle, de nombreux acheteurs ont suffisamment de connaissances pour comprendre la valeur réelle d'une fonction particulière de S Manufacturing. Les acheteurs qui recherchent cette fonction s'adresseront d'abord à S Manufacturing parmi plusieurs options de vendeurs, ce qui rendra plus probable l'élargissement de la clientèle de S Manufacturing au reste du monde. Le nombre de demandes de renseignements augmente au fur et à mesure que les demandes de développement et les bribes d'informations sont reçues de divers secteurs et industries. À partir de là, il est possible de déterminer l'urgence, la criticité et la limite de consentement à payer M des fonctions requises par de nombreux acheteurs, et d'écarter celles qui correspondent ou sont proches des fonctions offertes par S Manufacturing.

Les fonctions attendues par l'acheteur ne doivent pas nécessairement correspondre aux fonctions que le vendeur souhaite offrir. Il ne s'agit pas non plus d'un produit du marché auquel il était destiné à l'origine. Les vendeurs prévoient le marché futur sur la base de leur perception d'eux-mêmes et des informations passées obtenues dans une mesure limitée, et ne nient pas la fonctionnalité recherchée par l'acheteur en face d'eux. Par conséquent, tant que le produit n'est pas clairement éloigné de ses propres ressources et compétences, il sera pris en compte.

Les entreprises réduisent leurs domaines d'activité (marchés, technologies, fonctions, etc.) et s'efforcent d'être les meilleures dans ces domaines parce que la vitesse, la quantité et la qualité des informations qu'elles peuvent obtenir sont clairement différentes de celles des entreprises de second rang et que leur potentiel de croissance augmente de manière exponentielle. Ces lignes d'activité ne peuvent pas être tracées par les employés de première ligne et exigent un haut niveau de jugement de la part de la direction pour savoir si nous voulons le faire, si nous devons le faire ou non. Fondamentalement, les fonctions liées au domaine d'expertise de l'entreprise sont celles qui génèrent des bénéfices et, dans le même temps, parce qu'elles sont rentables, l'entreprise développe davantage ses domaines d'expertise, tandis que d'autres fonctions sont externalisées. Bien que, sur le plan conceptuel, il existe une distinction claire entre les activités spécialisées et les activités non spécialisées, dans la pratique, cette distinction n'est pas une ligne de fracture, mais plutôt un gradient entre les activités spécialisées, les activités semi-spécialisées, les activités complémentaires et les activités non spécialisées. Dans quelle mesure avons-nous recours à l'externalisation ? S'il n'y a pas de vendeurs capables de réaliser la partie non spécialisée à un niveau élevé, vous devez le faire vous-même. Si les parties non spécialisées et complémentaires sont externalisées, les informations relatives à la spécialisation doivent également être divulguées dans une certaine mesure, et les risques tels que la fuite de la confidentialité et l'obstruction des affaires doivent être pris en compte. Les dirigeants rassemblent généralement des informations à partir de perspectives multiples et, tout en étant conscients des objectifs et des buts de leur entreprise, ils conservent une certaine flexibilité en les envisageant de manière un peu différente, et ils prennent l'habitude de penser aux choses de manière abstraite, ce qui leur permet de relier plus facilement les fonctions requises par l'acheteur à leurs propres compétences et capacités.

7-4-2-4 Questions multisectorielles liées

Le défi pour les entreprises moyennes ayant des liens avec plusieurs industries est qu'elles ont créé un environnement dans lequel elles peuvent prendre librement des décisions sur une variété de sujets, ce qui peut être préjudiciable. La principale cause d'achoppement pour les entreprises de taille moyenne ayant leurs propres produits est le manque de conscience de soi et de volonté de la direction.

La connectivité multi-industrielle s'appuie fortement sur la technologie. Elles anticipent la direction et l'ampleur des besoins avec l'intention d'être technologiquement très en avance sur les besoins de leurs acheteurs, mais le choc de les manquer est si grand qu'elles prennent diverses décisions avec un peu d'avance sur leurs concurrents, en vérifiant les tendances de ces derniers. Si les entreprises s'habituent à pouvoir survivre en réagissant après coup sans être en avance, cela peut diminuer le sens de l'urgence de la direction et l'amener à négliger

la collecte d'informations et la vision de l'avenir, préservant ainsi les pratiques de gestion prémodernes. Par exemple, les fournisseurs primaires sont soumis à des exigences strictes de réduction des coûts de la part des entreprises principales, tandis que les entreprises connectées multisectorielles ont tendance à être moins attentives aux coûts parce qu'elles n'ont pas d'exigences fortes de la part des acheteurs directs et qu'elles observent les tendances des concurrents. Les phénomènes suivants peuvent être observés : l'entreprise n'appréhende pas les coûts des produits individuels et tient plutôt une comptabilité en cuvette ; le système de production est devenu rigide parce que le savoir-faire en matière de processus a été enfermé dans les mains des artisans ; et tout en externalisant sans exiger de nouvelles compétences de la part des employés, les marges bénéficiaires ont chuté de manière spectaculaire et l'entreprise manque de fonds en raison du temps nécessaire pour récupérer le coût du travail. Dans les deux cas, les dirigeants se rendent compte qu'il s'agit d'une mauvaise idée, mais leur volonté est faible et ils renoncent à rechercher un changement majeur d'état d'esprit par crainte d'une réaction négative de la part des employés.

7-4-3 Compétitivité avec les grandes entreprises

7-4-3-1 Importance de cibler un large éventail d'acheteurs

Les entreprises de taille moyenne qui concurrencent les grandes entreprises se situent souvent dans les secteurs de l'équipement et de la mode, dits de l'industrie légère, où l'acheteur est le consommateur final. Pour les grandes entreprises, ces secteurs sont accessoires par rapport à leur activité principale. Pour les entreprises moyennes, en revanche, il s'agit de leur cœur de métier et elles ne peuvent pas se permettre de perdre. Le président d'un concurrent d'une grande entreprise de la région de Kanto a déclaré à notre enquête : "Nous examinons attentivement les produits de nos concurrents. Regardez les produits de vos concurrents, améliorez-les et ayez un pas ou un demi-pas d'avance sur eux. Les principaux fabricants concurrents d'appareils électriques de faible puissance proposent une large gamme d'équipements et le niveau technique de leurs produits individuels est élevé, de même que l'exhaustivité de leurs produits combinés dans leur ensemble. Les grands fabricants seraient plus satisfaits s'ils pouvaient vendre un ensemble complet d'équipements, c'est pourquoi ils ne consacrent pas tous leurs efforts à des produits à faible prix unitaire. Nous nous concentrons sur des produits spécifiques qui, en soi, ne sont pas techniquement compétitifs".

Rien n'indique que l'on s'éloigne de la connectivité multisectorielle et peu de responsables envisagent de passer à la connectivité multisectorielle. L'entreprise a ciblé un très grand nombre de clients depuis sa création et s'est progressivement développée pour devenir une entreprise de taille moyenne. Les concurrents vont des grandes entreprises avec des marques fortes aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux économies émergentes qui attaquent

avec des prix bas. Les grandes entreprises ont la capacité de produire en masse des produits complexes et technologiquement avancés tout en gérant leurs fournisseurs. Les PME et les économies émergentes ont la capacité de produire en masse des produits à bas prix et fonctionnellement compétitifs au point d'achat, grâce à des salaires relativement bas et à la capacité de repérer et de développer des produits dès qu'elles savent ce qui se vend bien, car elles démarrent tardivement. En revanche, les entreprises de taille moyenne en concurrence avec les grandes entreprises proposent des produits en quantités raisonnables, principalement dans la gamme de prix moyenne à élevée, qui se concentrent sur les fonctions essentielles requises par le marché haut de gamme¹⁷⁴ et sur les fonctions qui ne peuvent être comprises qu'après utilisation, à l'exclusion d'autres fonctions. Les fonctions demandées par les acheteurs sont complexes et comprennent des facteurs tels que le prix, le design, la mode et la disponibilité (canaux de vente) ainsi que la technologie. Les acheteurs du marché haut de gamme sont principalement des particuliers ou des petites et moyennes entreprises (PME), qui n'ont certainement pas les compétences nécessaires pour fabriquer le produit eux-mêmes, et l'écart fonctionnel avec le vendeur est important. Il s'agit soit d'artisans professionnels qui font leur propre affaire en utilisant directement le produit, soit de semi-professionnels qui tentent de satisfaire leurs propres besoins d'épanouissement¹⁷⁵ et qui ont donc une connaissance considérable des fonctions qu'ils recherchent. Lorsqu'ils choisissent un produit, ils examinent de près les fonctions qui le différencient clairement des produits de marque des grandes entreprises. Si les fonctions essentielles sont remplies à un niveau élevé, la limite de consentement à payer M reste élevée et les consommateurs achèteront le produit même si le prix P est élevé. Dans le même temps, les marques sont construites à partir des évaluations des acheteurs qui ont suffisamment de connaissances pour comprendre les fonctions spécifiques de l'usine de production S et pénètrent les acheteurs qui apprécient les fonctions moyennes et une gamme de prix moyenne. Elles se réfèrent aux évaluations des acheteurs sur le marché haut de gamme. Élargir cette clientèle et bénéficier d'économies d'échelle qui ne

¹⁷⁴ Par exemple, une qualité d'image élevée grâce à des capteurs d'image uniques pour les appareils photo numériques, une qualité sonore élevée et une réduction du bruit pour les microphones et les casques, une adhérence et un couple pour les conducteurs, des boutiques et un design pour les vêtements...

¹⁷⁵ Les amateurs qui recherchent des produits à bas prix n'ont pas confiance en leurs compétences et considèrent que celles-ci sont responsables de tout problème qu'ils rencontrent lorsqu'ils travaillent avec les outils et les matériaux. Les artisans professionnels et les semi-professionnels qui recherchent des produits de prix moyen à élevé ont confiance en leurs propres compétences et soupçonnent les outils et les matériaux d'être défectueux. Par conséquent, même si le produit lui-même n'est pas aussi cher que la version à bas prix, le vendeur attache de l'importance aux fonctions de "garantie" telles que la qualité et la stabilité du service.

pourraient pas être réalisées sur le seul marché haut de gamme. Rendre le marché moins attrayant et moins exigeant en main-d'œuvre pour les grandes entreprises, où la production, la gestion des stocks et la vente d'une grande variété de produits en très petites quantités constituent le principal champ de bataille.

L'importance du modèle de l'entreprise compétitive par rapport à celui de la grande entreprise réside dans le fait qu'il cible un très grand nombre d'acheteurs, ce qui stabilise l'activité. En outre, les acheteurs ont des connaissances considérables et des préférences claires, de sorte qu'une fois que les fonctions d'un produit sont reconnues comme bonnes, ils sont susceptibles de devenir des clients réguliers. Par conséquent, au lieu de développer à grands frais des produits multifonctionnels et d'en faire la publicité auprès du grand public par le biais de nombreux médias, il est possible de stimuler la demande en promouvant régulièrement des produits spécifiques à une fonction dans des médias ayant une certaine concentration d'acheteurs réguliers. Une entreprise de taille moyenne est suffisamment grande pour générer des revenus à partir de ce niveau de demande.

7-4-3-2 Les défis de la concurrence avec les grandes entreprises

L'absence de mouvement entre le type de produit connecté à plusieurs industries et le type de contre-grand concurrent est due aux fondements de gestion résolument différents de chacun d'entre eux. Les produits multi-industriels connectés s'appuient fortement sur leur propre technologie, les acheteurs recherchent des différences fonctionnelles dans la technologie et les négociations sont menées par le biais d'un dialogue direct entre le vendeur et l'acheteur. En revanche, les produits qui concurrencent les grandes entreprises sont fabriqués en grandes quantités et des facteurs autres que la technologie, tels que la conception et les canaux de vente (distributeurs)¹⁷⁶, sont relativement importants. Le dialogue est moins direct et les acheteurs choisissent les produits en fonction de leurs propres préférences. Par conséquent, si les acheteurs peuvent devenir des clients réguliers, ils changeront de vendeur s'ils ne disposent plus de caractéristiques qui différencient clairement leurs produits des produits de marque des grandes entreprises. Des éléments de marketing sont nécessaires pour

¹⁷⁶ Étant donné que des distributeurs tels que les grandes surfaces, les grossistes et les agents sont impliqués, si les distributeurs ne sont pas en mesure d'évaluer la fonctionnalité des produits du vendeur (par rapport aux grandes entreprises concurrentes), ils exigeront des réductions de prix ou une fonctionnalité réduite. S'ils obtempèrent, la marque s'effondrera progressivement à cause de produits moyennement fonctionnels et moyennement chers. Comme nous l'avons vu au chapitre 4, les détaillants montent et descendent parce qu'il est difficile d'accumuler suffisamment de technologie et de savoir-faire pour se différencier. Quelle que soit la qualité des relations passées et du grossiste, les opportunités d'achat pour les nouveaux acheteurs changent constamment et les vendeurs n'ont aucun contrôle sur elles, si ce n'est qu'ils peuvent modifier leurs arguments de vente.

maintenir en permanence un contact direct avec les clients fixes et les acheteurs potentiels, tels que des expositions, des séances d'information sur les produits et des séances de formation à l'utilisation des produits, afin d'élever leur niveau d'expertise technique et de leur faire prendre conscience de la valeur des caractéristiques des produits, tout en étant sensible à leurs nouveaux besoins.

En outre, les entreprises de taille moyenne qui sont en concurrence avec les grandes entreprises osent suivre la tendance et créer leur propre essor. À tout le moins, si elles parviennent à suivre la tendance d'un secteur en croissance, elles peuvent survivre même si la direction prend quelques mauvaises décisions ou si l'organisation est conçue différemment de l'idéal. L'idée est d'avoir un système qui vend quand il vend et qui ne manque pas de produits.¹⁷⁷ Contrairement aux entreprises multisectorielles connectées, il n'y a pas de différence technologique significative entre elles et leurs concurrents, de sorte qu'à moyen terme, elles seront probablement remplacées par des entreprises issues des économies émergentes. Pour les vendeurs, l'essentiel est de savoir comment éviter la concurrence par les prix et maintenir les différences fonctionnelles et les marques tout en tenant compte de la relation avec les distributeurs.

7-5 Résumé du présent chapitre

Notre recherche sur les entreprises de taille moyenne stagnait depuis un certain temps, mais la critique minutieuse de Hayashi (2020), notamment "le champ d'application des entreprises de taille moyenne, la relativisation de la recherche, la preuve qu'elle est spécifique aux entreprises de taille moyenne, les questions méthodologiques et l'absence de piliers théoriques", lui a donné une nouvelle orientation.

Ce chapitre considère les entreprises de taille moyenne (PME) comme des vendeurs de produits et s'appuie sur des recherches antérieures pour examiner quelles PME tentent de se développer en traitant avec quels acheteurs. Chaque entreprise acquiert diverses technologies dès sa création et tente de réaliser des ventes et des bénéfices tout en se concentrant sur l'un des trois domaines que sont la production (recherche de la quantité), le développement

¹⁷⁷ Il est courant de voir la pratique consistant à viser un deuxième loch ou une imitation du produit à succès d'une autre entreprise, mais après que la dimension fonctionnelle a été clarifiée, de sorte qu'il n'y a pas de coûts d'essais et d'erreurs et que les délais de développement sont courts. Cependant, ils sont soumis à une forte concurrence sur les prix de la part des concurrents, des acheteurs et des distributeurs, et les marges bénéficiaires sont extrêmement faibles. Seuls les vendeurs qui disposent des systèmes de développement et de production, des prix des produits, des salaires des employés et de la fierté nécessaires pour résister à cette situation seront en mesure d'adopter cette approche. Si un vendeur dont la marque est bien établie auprès de l'acheteur imite le produit d'une autre entreprise, la marque existante risque d'être compromise.

(recherche de la fonction) et la région (recherche de la disponibilité), en passant par les PME, les PME spécialisées et les entreprises de taille moyenne pour arriver aux grandes entreprises. Trois types d'entreprises moyennes ont été identifiés : les entreprises moyennes de type fournisseur principal qui se concentrent sur la production et la région, les entreprises moyennes de type connecté multi-industries qui se concentrent sur le développement et la région, et les entreprises moyennes de type grand concurrent qui se concentrent sur la production et le développement, afin de mettre en évidence les différentes caractéristiques, les défis et les capacités nécessaires pour maintenir et développer chacun de ces types d'entreprises.

Les entreprises moyennes de type fournisseur principal se spécialisent dans le renforcement de leurs compétences pour produire des différences fonctionnelles spécifiques et fournir des pièces en grandes quantités et à l'échelle mondiale afin de traiter avec les entreprises principales qui sont clairement à un niveau plus élevé que leurs propres ressources. Bien que des compétences relationnelles et instantanées efficaces soient nécessaires pour traiter avec les entreprises centrales, elles sont limitées aux informations provenant de ces dernières, ce qui signifie que la perception qu'elles ont d'elles-mêmes est faible. Le champ de la prise de décision est étroit et paralysant, et devient plus altruiste.

Les entreprises multisectorielles connectées sont capables de prendre conscience de leurs propres ressources, compétences et fonctions, et disposent souvent de ressources et de compétences égales ou supérieures à celles de l'acheteur. Ils saisissent les besoins de l'acheteur, prévoient dans quelle mesure ils peuvent répondre à ces besoins avant que l'acheteur ne leur dise d'acheter, fixent des objectifs à partir de là et se développent de manière indépendante par rapport à ces objectifs.

Les entreprises moyennes en concurrence avec les grandes entreprises vendent leurs produits aux petites et moyennes entreprises, aux artisans et aux semi-professionnels. Naturellement, leurs ressources et leurs compétences sont plus élevées que celles de leurs partenaires commerciaux, et elles ont de nombreux concurrents. Elles développent donc essentiellement des produits qui se concentrent sur leurs propres spécialités et fonctions essentielles, tout en maintenant les coûts à un niveau bas.

De nombreux managers interrogés étaient conscients de leurs propres ressources, compétences et fonctions, et tentaient inlassablement de les améliorer, tout en essayant d'assurer le leadership de la direction dans ces limites. Pour être précis, les entreprises de taille moyenne ne peuvent pas rattraper à court terme les innovations technologiques déployées par les grandes entreprises. Par conséquent, le moyen de garantir une gestion proactive ne consiste pas nécessairement à gagner la concurrence sur le marché, mais aussi à se retirer du marché, afin de pouvoir se maintenir en tant qu'entreprises indépendantes. La

liberté de décision des dirigeants est également susceptible de mettre les entreprises en danger et nécessite un cadre qui ne s'écarte pas de la norme. Ce cadre peut prendre la forme d'objectifs et d'une philosophie.

Les entreprises de taille moyenne étaient considérées comme l'une des caractéristiques de la croissance rapide dans les années 1960, lorsqu'elles ont été observées pour la première fois ; en 2020, nombre d'entre elles se développent depuis un certain temps. Dans certains cas, elles se sont construites au fil du temps, grâce aux graines semées par les générations précédentes et celles qui les ont précédées, et ce n'est qu'aujourd'hui qu'elles fleurissent enfin. À l'inverse, certaines entreprises se sont éloignées de la définition de la moyenne entreprise et sont en déclin. Les entreprises multisectorielles connectées et les grandes entreprises concurrentes ont un champ de décision très large et perçoivent rapidement une détérioration de leurs performances. La conscience de soi est indéniablement élevée. Elles sont largement responsables de leurs propres performances et s'auto-responsabilisent. En revanche, les fournisseurs principaux dépendent des politiques et des exigences de l'entreprise principale et des performances de cette dernière, ce qui les empêche de reconnaître leur véritable position. Dans certains cas, un fournisseur principal peut avoir travaillé dur pour répondre aux exigences de l'entreprise principale, amélioré ses compétences, élargi sa base de production et être devenu une entreprise moyenne en termes de taille, avant d'être effectivement incorporé dans l'entreprise principale et de perdre le contrôle de la gestion. Il se peut que le comportement initial proactif et volontariste des dirigeants des moyennes entreprises de type fournisseur principal se soit estompé au cours du processus de remplacement, qu'ils soient devenus adeptes des politiques de l'entreprise centrale et aient perdu leur esprit d'initiative, ou qu'ils aient délibérément voulu sécuriser leur position de direction en devenant plus autonomes. Ces éléments ne sont pas facilement vérifiables par l'entité de recherche. Dans la mesure du possible, nous devrions essayer de nous rappeler d'adopter une perspective à long terme, de ne pas nous laisser influencer par les résultats des décisions de gestion et d'éviter de faire des évaluations à court terme.

Chapitre 8 : Rapports de force avec les acheteurs et marges bénéficiaires

8-1 Importance de la classification des acheteurs

Au chapitre 7, nous avons tenté d'analyser les trois catégories de fournisseurs primaires, de connexions multisectorielles et de grands concurrents comme étant celles dans lesquelles les vendeurs donnent la priorité et se concentrent sur la production, la fonction et la région et passent de PME à des PME spéciales, puis à des entreprises de taille moyenne. D'autre part, sur la base de notre réflexion précédente, les transactions sont conclues sur la base de la différence entre la capacité du vendeur et la capacité de l'acheteur, ou, au sens strict, sur la base de la différence de certaines fonctions spécifiques. **Les vendeurs ont également besoin de vivre de leurs profits, de se développer grâce à l'information et de construire des relations de confiance à long terme avec les acheteurs pour stabiliser les transactions et se perpétuer en tant qu'entreprise.** Le vendeur doit avoir choisi un acheteur qui peut lui donner l'argent dont il a besoin, des informations utiles et une relation de confiance. Les acheteurs qui ne peuvent pas traiter avec ce vendeur chercheront un autre vendeur avec qui traiter. Il n'y a pas que les meilleurs vendeurs d'une certaine fonction et les acheteurs qui peuvent l'utiliser qui survivent dans le monde, mais il y a beaucoup de vendeurs et d'acheteurs qui ont des capacités différentes. On peut en déduire que **les vendeurs sont plus susceptibles de traiter avec des acheteurs dont le niveau de fonctionnalité attendu est similaire à la gamme de fonctions qu'ils peuvent eux-mêmes fournir.** Il convient donc d'analyser la "relation de pouvoir" entre les vendeurs et les acheteurs. Dans ce chapitre, nous, les chercheurs, analyserons comment les entreprises de taille moyenne (vendeurs) sélectionnent et traitent avec les acheteurs et tentent d'établir une relation de confiance tout en obtenant des informations et en réalisant des bénéfices, en classant les acheteurs du point de vue de la direction des vendeurs, en se mettant à la place des vendeurs. La méthode et le contenu de cette classification sont similaires à ceux de la classification des vendeurs du chapitre 7, et les explications se recourent en partie.

8-2 Sélection des acheteurs par les vendeurs

À la suite de décisions fondées sur des valeurs individuelles, des réflexions de gestion et des perceptions de soi construites au cours du processus depuis le début jusqu'à aujourd'hui, les entreprises peuvent être de trois types - le type fournisseur principal, le type lié à plusieurs industries et le type concurrent d'une grande entreprise - ou un composite de ces types. Nous

pensons que les entreprises moyennes du vendeur se choisissent elles-mêmes comme l'un de ces trois types, ou comme un composite de ces types, en raison du choix par le vendeur d'acheteurs qui apportent de l'argent et des informations dans la limite des ressources, des compétences et des capacités actuelles du vendeur. Les vendeurs prennent des décisions sur l'orientation de leur entreprise en fonction de leur position et de leur conception de la gestion.

Porter (1982) a énuméré l'achat de l'acheteur et la capacité de l'entreprise (vendeur) à y répondre, la capacité de l'acheteur à se développer et le statut de l'acheteur comme critères permettant de déterminer la qualité de l'acheteur pour le vendeur.¹⁷⁸ Pour les vendeurs, l'achat d'un produit ou d'un service par l'acheteur est le point de départ de tout. Quelle que soit la technologie dont vous disposez, la capacité de votre organisation ou l'attrait que vous exercez sur les acheteurs en leur faisant croire que vos produits sont les meilleurs, cela n'a aucun sens s'il n'y a personne pour les acheter. Et plus la position de l'acheteur est élevée sur son marché principal, plus le volume est important et plus il est susceptible de croître à l'avenir, mieux c'est. Selon Porter, l'acheteur est fort dans les cas suivants. Lorsque l'acheteur achète de gros volumes ; lorsque le produit en question représente une grande partie des coûts de l'acheteur ; lorsque le produit a un faible impact sur la qualité du produit de l'acheteur ; lorsque le coût du changement de vendeur est faible ; lorsque l'acheteur a une faible rentabilité ; lorsque l'acheteur conserve une capacité de fabrication interne pour le produit en question ; et lorsque l'acheteur est bien informé. Le contenu informatif de l'acheteur est élevé. Mais toutes ces conditions sont-elles réunies pour que l'acheteur soit fort ?

Il convient de noter que l'argument de Porter repose sur plusieurs hypothèses. Comme le souligne Fujimoto (2003), sur la base des idées standard de l'économie moderne, la concurrence signifie essentiellement une concurrence par les prix¹⁷⁹ et les acheteurs envisagés par Porter négocient consciemment les prix avec les vendeurs. Ainsi, un acheteur qui tente consciemment de réduire la marge bénéficiaire du vendeur est "plus fort". La force de l'acheteur détermine la marge bénéficiaire du vendeur dans une relation linéaire et tous les vendeurs ont la même capacité et la même énergie pour donner 100 %. C'est pourquoi l'accent est mis sur l'arbitrage entre la domination par les coûts et la différenciation.

Le postulat de Porter est déraisonnable au regard de la réalité. Porter lui-même déclare que les vendeurs "doivent choisir le meilleur acheteur¹⁸⁰ à la lumière de leurs propres capacités au sein de l'industrie", reconnaissant que les vendeurs et les acheteurs ont des niveaux de capacités variables et qu'il y a plusieurs vendeurs et acheteurs en même temps. Il recommande

¹⁷⁸ Michael E. Porter (1982), *Stratégie de la concurrence*, Diamond, p.155.

¹⁷⁹ Fujimoto, T. (2003), ci-dessus, p. 42.

¹⁸⁰ Porter (1982), ci-dessus, p.168.

également que "dans l'idéal, les entreprises soient encouragées à abandonner la sélection basée sur le prix et à sélectionner de manière à exploiter leurs capacités uniques¹⁸¹". Ainsi, Porter suggère également que la concurrence ne porte pas seulement sur les prix, mais aussi sur les compétences. En d'autres termes, parmi les différents cas de "forte puissance d'achat" énumérés par Porter, ceux qui sont fondés sur la compétence, c'est-à-dire le fait de disposer de capacités de fabrication internes, suivi d'un niveau élevé d'information sur l'acheteur, est un cas où la puissance d'achat est vraiment forte. Dans d'autres cas, par exemple lorsque le produit en question a un faible impact sur la qualité du produit de l'acheteur, ou lorsque l'acheteur souffre d'une faible rentabilité, on ne peut pas nécessairement conclure que l'acheteur est puissant. Le vendeur choisira l'acheteur en fonction de l'existence d'une capacité de fabrication interne et de la quantité d'informations disponibles.

8-3 Relations de force

En général, une relation de pouvoir est une relation dans laquelle la capacité de deux parties à influencer les décisions et le comportement de l'autre est importante. Le vendeur veut contrôler l'acheteur autant que possible. Il veut vendre la fonctionnalité de ses propres produits et services à un plus grand nombre d'acheteurs à un prix bien supérieur au coût. Il veut augmenter le montant des bénéfices et des marges bénéficiaires. De cette manière, l'entreprise peut survivre plus longtemps, les employés peuvent être plus satisfaits et la valeur actionnariale peut être plus élevée. Dans de nombreux cas, cependant, il y a des concurrents sur le marché et les acheteurs sélectionnent et achètent des produits parmi les gammes de produits des différents vendeurs qui, à la lumière de leurs propres besoins et de leur capacité à payer, ont des caractéristiques qui répondent à leurs besoins et des prix qui correspondent à leur capacité à payer. En d'autres termes, les vendeurs ne peuvent pas contrôler directement les concurrents ou les acheteurs. Le contrôle direct du vendeur se limite au développement de ses propres produits et services, à ses activités de production et au fonctionnement de sa propre organisation. Les montants et les marges bénéficiaires sont indirectement influencés par les produits et services des concurrents et les décisions des acheteurs. Le vendeur doit décider comment garantir le montant du bénéfice et la marge bénéficiaire, et si le capital investi doit être récupéré à court terme ou à long terme, en accord avec l'acheteur.

Minato (2011) affirme ce qui suit en ce qui concerne le pouvoir des entreprises principales et des fournisseurs. Nous pensons que le fort contrôle (domination) des entreprises mères sur les sous-traitants dans le système japonais de production en sous-traitance est dû au fait que le développement des sous-traitants a dépendu des ressources de gestion stratégique

¹⁸¹ Porter (1982), ci-dessus, p.170.

possédées par les entreprises mères, et que le degré de contrôle des entreprises mères sur les sous-traitants est relativement défini par le degré de dépendance à l'égard de leurs ressources de gestion stratégique¹⁸² ". Les ressources de gestion stratégique sont ici les canaux de vente (marchés), le financement, la technologie et une combinaison de ces éléments. Les relations de pouvoir apparaissent lorsque les fournisseurs (vendeurs) dépendent des ressources de l'entreprise principale (acheteurs), que le port représente par le terme d'entreprise mère. D'autre part, Asanuma (1997) affirme qu'au fur et à mesure que les fournisseurs se développent, leur dépendance économique, technologique et psychologique à l'égard de l'entreprise principale diminue et leurs relations de pouvoir changent. Si le fournisseur n'a aucune expertise ou si l'entreprise principale est en retard technologique par rapport au fournisseur de composants, la différence de connaissances et de compétences entre le fournisseur de composants et l'entreprise principale se situe quelque part entre ces deux pôles. Les fournisseurs ont été classés en fonction de leur niveau d'aptitude (compétence) par rapport à l'entreprise principale en deux catégories : les fournisseurs du diagramme de prêt et les fournisseurs du diagramme d'approbation.

Il est intéressant de noter que la classification des vendeurs au sein d'une catégorie de composants donnée diffère selon les acheteurs individuels,¹⁸³ . En d'autres termes, le fait qu'un fournisseur donné soit représenté dans la direction d'un fournisseur dans le diagramme de prêt ou dans la direction d'un fournisseur dans le diagramme d'approbation diffère d'une entreprise principale à l'autre. Cela reflète les différences dans le degré d'expertise technique et de compétence que les entreprises centrales individuelles ont accumulé en ce qui concerne un article acheté particulier. Si les entreprises centrales acquièrent elles-mêmes une plus grande expertise technique et une plus grande compétence par rapport à l'état actuel de la technologie détenue par leurs fournisseurs, le positionnement de cet article par les entreprises centrales se déplacera vers le diagramme de prêt et, inversement, si elles sont en retard par rapport à leurs fournisseurs, elles se déplaceront vers le diagramme d'approbation. En revanche, si elles sont en retard par rapport à leurs fournisseurs, il y aura un glissement vers le diagramme d'approbation. Les différences de compétence résultant des efforts du vendeur et de l'acheteur se traduisent par un positionnement différent du vendeur et un glissement vers l'initiative.

Ici encore, nous confirmons notre cadre analytique. L'acheteur perçoit les fonctions nécessaires à ses propres activités et considère les fonctions hypothétiques de la production interne et les fonctions attendues de l'externalisation. La différence entre la fonction

¹⁸² Minato, T. (2011), Changes in Japan's Manufacturing Competitiveness Base, Nihon no Monozukuri Kompetitiveness Bases, Nihon Keizai Shimbun Shuppansha p.333.

¹⁸³ Asanuma (1997) p.215

hypothétique de la production interne et la fonction attendue de l'externalisation donne lieu à l'initiative de la transaction. Si la différence entre la fonction hypothétique et la fonction attendue est très faible et que l'acheteur est prêt à produire le produit en interne immédiatement, c'est l'acheteur qui prend l'initiative de la transaction. Inversement, si la différence entre la fonction virtuelle et la fonction attendue est importante et que la fonction réalisée dépasse la fonction attendue après que l'acheteur a acheté le produit, l'acheteur n'a d'autre choix que d'accepter le prix de vente P proposé par le vendeur. L'argument d'Asanuma est une analyse détaillée de la relation entre le vendeur (fournisseur) et l'acheteur (entreprise principale), qui se situe exactement dans ce voisinage.

Si l'on applique ces idées de manière plus large, une relation de pouvoir se crée lorsque les vendeurs et les acheteurs ont tous deux une différence fonctionnelle par rapport à une contrepartie particulière, et que le degré de dépendance est plus fort. Si l'on se limite à la position du vendeur, si l'entreprise n'a pas la capacité de vendre ses produits et qu'un acheteur particulier est prêt à acheter tous ses produits, le vendeur sera complètement dépendant de l'acheteur pour ses canaux de vente. En outre, une fois que le vendeur dépend de l'acheteur en termes de financement et de technologie, le contrôle de l'acheteur devient absolu et le risque de rester invendu disparaît, tandis que les marges bénéficiaires sont maintenues à un faible niveau. À l'inverse, si vous offrez un produit ou un service que tous les acheteurs veulent acheter, de nombreux acheteurs dépendront d'un seul vendeur. Comme l'a expliqué Porter, le vendeur devrait être en mesure de monopoliser le marché, de mieux contrôler le comportement d'achat des acheteurs et la marge bénéficiaire devrait être la plus élevée. Ce "devrait" est examiné ci-dessous.

La transaction réelle existe sur un segment de ligne contenant les deux extrémités de cette sous-traitance complète et de ce monopole complet. En d'autres termes, le **rapport de force est déterminé ici en soustrayant la mesure dans laquelle le vendeur dépend des ressources de l'acheteur, c'est-à-dire de l'argent et de l'information, de la mesure dans laquelle l'acheteur dépend des fonctions que le vendeur tire de ses produits et services**. En fonction de cette relation de pouvoir, lorsqu'un vendeur traite avec un certain acheteur, il prend lui-même l'initiative de la transaction ou est pris en charge par l'acheteur. Il s'agit uniquement d'une perception subjective du vendeur.

8-4 Courbe de capacité

Comme indiqué plus haut, Porter est parti du principe que la force des acheteurs et la marge bénéficiaire des vendeurs sont déterminées par une relation exclusivement linéaire, les acheteurs s'efforçant consciemment de réduire la marge bénéficiaire des vendeurs (figure 8-1). Il a également déclaré que s'il n'y avait qu'un seul vendeur, la marge bénéficiaire devrait

être la plus élevée. En réalité, ce n'est pas le cas. Les acheteurs envisagés par Porter se limitent à un éventail allant des acheteurs intéressés par la fonctionnalité offerte par le vendeur aux acheteurs qui utilisent déjà la fonctionnalité et connaissent la fonctionnalité habilitante. Tous les acheteurs sont supposés posséder certaines connaissances. Il ne tient pas compte des acheteurs "faibles" qui ne connaissent pas les fonctions du vendeur ou sont moins intéressés par celles-ci.¹⁸⁴ Les acheteurs faibles sont ceux qui sont moins compétents que le vendeur, qui n'ont aucune connaissance du produit en question, qui ne sont donc pas disposés à payer et qui n'ont pas l'intention de se fier au vendeur. Ils n'ont pas non plus l'intention de réduire la marge bénéficiaire du vendeur. Si le vendeur veut augmenter le montant de son profit et encourager ces acheteurs indifférents à acheter ses produits et services, il devra dépenser en promotion des ventes, par exemple en publicité pour leur faire connaître les fonctions du produit et en formation pour qu'ils en aient une bonne connaissance, ce qui réduira la marge bénéficiaire. Ainsi, les acheteurs extrêmement faibles en termes de vendeurs ont des marges bénéficiaires faibles. Les marges bénéficiaires sont également faibles lorsque la concurrence est forte et que les acheteurs peuvent choisir autant de vendeurs qu'ils le souhaitent. La force ou la faiblesse de l'acheteur due aux seules différences fonctionnelles ne détermine pas naturellement la marge bénéficiaire du vendeur dans une relation linéaire. ¹⁸⁵

¹⁸⁴ L'étude Clifford = Cavanagh présentée au chapitre 1 indique également que "les consommateurs font presque invariablement la distinction entre les différentes qualités de produits et de services et paieront un supplément pour ceux qui sont de meilleure qualité". L'histoire est différente selon que les vendeurs réels se limitent à ces acheteurs ou que, en tant que chercheurs, ils rejettent les autres acheteurs comme n'étant pas significatifs à des fins de recherche.

¹⁸⁵ Même si le vendeur a un monopole sur le marché, si l'acheteur n'est pas solvable, la marge bénéficiaire restera faible et, en outre, si aucun acheteur n'est disposé à acheter, le vendeur perdra beaucoup d'argent. La vente d'eau dans le désert en est un bon exemple. L'histoire de rakugo "Senryo Mikan" en est un exemple extrême. En voici une esquisse. Le jeune maître d'un O-dana (grand magasin) dit au contremaître qu'il veut manger des mandarines ou qu'il va mourir. Après bien des difficultés, il trouve une mandarine intacte dans l'entrepôt du grossiste en agrumes. Cependant, le propriétaire du grossiste en agrumes lui propose un prix de "1 000 ryo la pièce". C'est trop cher ! répond le maître. Nous ne faisons pas d'affaires en regardant les pieds de nos clients. Nous sommes le seul grossiste en agrumes de tout Edo. Le nombre de clients qui veulent acheter des agrumes en pleine saison chaude n'arrive qu'une fois tous les dix ans. Nous gaspillons un entrepôt et le laissons pourrir pour un client qui ne sait pas quand il viendra. Si un client le demande, nous dépenserons tout l'argent que nous avons dépensé jusqu'à présent. Comprenez-vous ma logique quand je dis qu'un seul cédrat vaut mille ryo ?" Lorsque le gardien est retourné à la boutique et a expliqué la raison, le propriétaire a répondu : "C'est bon marché. Une vie humaine ne s'achète pas avec mille ou dix mille ryos. De plus, il s'agit de la vie du fils de mon fils", et il lui offre mille ryos. Dans cette histoire, le propriétaire du grossiste en agrumes est le vendeur exclusif. L'exaspéré Banto et le propriétaire du grand magasin sont des acheteurs tout aussi impatient l'un que l'autre, mais Banto est incapable de payer les 1

<Insérer le graphique> <Insérer le graphique> Graphique 8.1 Relations linéaires

Tous les vendeurs et acheteurs qui souhaitent acheter ou vendre une certaine fonction pourraient-ils être représentés de manière simplifiée sur un plan à deux dimensions ? L'axe horizontal est un axe indiquant le niveau de réalisation (expertise technique et compétence) pour une certaine fonction. En d'autres termes, il représente les fonctions réalisées par le vendeur, y compris sa propre usine S, et les fonctions hypothétiques de l'acheteur (telles qu'estimées par l'usine S). L'axe vertical indique la valeur monétaire. Il représente le coût de production par unité de la fonction réalisée par le vendeur (produit ou service incorporant la fonction), le prix de vente souhaité et la limite de la volonté de l'acheteur de payer par unité pour cette fonction. L'origine est le point où la production S a une fonctionnalité nulle et un prix de vente et un coût souhaités nuls avant le début du développement de la fonctionnalité concernée. Après le début du développement, le niveau de la fonction réalisée est augmenté et le coût est fixé (point S) (● dans la figure 8-2) ; l'usine S estime le niveau de la fonction réalisée, la capacité de production et le prix de vente du concurrent ainsi que le niveau de la fonction hypothétique et la quantité demandée par l'acheteur et place l'acheteur (même \triangle) et le concurrent sur le plan du niveau de la fonction et de la quantité. (même \circ). La taille des \triangle et \circ représente le montant de la demande et la capacité de production, respectivement, et l'usine S doit être précise dans sa perception des niveaux, de la volonté de payer, des coûts et de la capacité de production de ses propres entreprises et de celles des autres (acheteurs et concurrents). Si ces éléments sont grossièrement mal évalués, la discussion qui suit n'est pas possible.

<Insert chart> Graphique 8.2 S mfg. et autres vendeurs et acheteurs

<Insérer le graphique> <Insérer le graphique> Graphique 8.3 Acheteurs potentiels

Dans la situation actuelle, il est possible de traiter avec un acheteur situé dans la partie supérieure gauche de l'événement plutôt qu'avec le point S (zone grise de la figure 8-3). En effet, la fonction hypothétique de l'acheteur situé en haut à gauche est inférieure à la fonction

000 ryo, tandis que le propriétaire du grand magasin a la capacité et la volonté de payer, et ils se mettent d'accord sur la fonction de sauver la vie du fils et sur le montant de 1 000 ryo, de sorte que l'affaire est conclue. Le jeune maître était ravi et a mangé sept des dix sacs en un seul grain. Il donna le reste des sacs à son père et à sa mère, un sac chacun, et donna un sac au bantou pour qu'il le mange. Le gardien pensa à tort que cela valait 300 ryôs et s'enfuit de la grande boutique avec trois sacs.

réalisée par l'usine S et offre une limite de consentement à payer plus élevée que le coût actuel de l'usine S, ce qui permet à l'usine S de prendre l'initiative aux stades du développement, de la production et de la vente. Cette différence de hauteur représente le montant du profit par unité : les acheteurs situés à droite de l'usine S sont supposés avoir une fonction virtuelle et une fonction attendue trop élevées, tandis que les acheteurs situés en dessous de l'usine S n'atteignent pas le coût.

Toutefois, même si tous les acheteurs situés en haut à gauche sont des clients potentiels pour une opération, il est nécessaire de réduire la liste en raison des ressources (par exemple, la capacité des installations de production, le nombre de services de vente, etc.) et les capacités de la S-Factory. Cette réduction signifie qu'il faut sélectionner des acheteurs qui sont prêts à acheter des produits et des services sans exigences particulières et qui sont prêts à fournir l'argent ou les informations utiles, ou les deux, nécessaires à leur propre survie future, à la fourniture de fonctions par le biais des méthodes "actuelles" et familières (technologie, compétences et canaux de vente uniques) pour la S-Factory. Il s'agit de sélectionner les acheteurs susceptibles de fournir l'argent ou les informations utiles, ou les deux, nécessaires à leur propre survie. Traiter avec des acheteurs géographiquement, technologiquement ou financièrement éloignés de vous vous coûtera plus cher, c'est pourquoi ils seront également examinés pour voir s'ils peuvent vous fournir des informations utiles et si vous pouvez leur faire concurrence. Ils veulent sélectionner des acheteurs qui peuvent vendre pour le montant de profit le plus élevé possible ou qui apportent des informations utiles, et maintenir l'affaire dans un volume aussi élevé et sur une période aussi longue que possible. Cela peut s'expliquer métaphoriquement par le comportement territorial en écologie, qui est abordé ci-dessous.

Un acheteur qui n'a pas de différence significative en termes d'expertise technique avec l'usine S et qui a la possibilité de produire en interne aura un bénéfice par unité plus faible parce que la différence entre la fonction attendue et la fonction hypothétique (différence fonctionnelle) est plus faible et que la limite de consentement à payer M est fixée plus bas ; un acheteur qui a plus d'expertise technique avec l'usine S et une différence fonctionnelle plus importante aura une possibilité plus faible de produire en interne. Pour l'usine S, on peut supposer que d'autres acheteurs dans le même domaine d'activité que cet acheteur particulier, l'industrie K, ont des besoins similaires, et le bénéfice par unité sera plus élevé que pour les autres vendeurs qui ne disposent pas de cette information utile. Le montant du bénéfice par unité est plus élevé. Toutefois, si la différence d'expertise technique est si importante que l'acheteur ne peut évaluer correctement ni la fonction attendue ni la fonction réalisée de l'usine S, le bénéfice par unité diminuera à l'inverse, car l'usine S devra déployer des efforts considérables pour faire prendre conscience à l'acheteur de la différence fonctionnelle. C'est pourquoi, pour une certaine fonction offerte par le vendeur, la relation entre la force de

l'acheteur du point de vue du vendeur et le prix de vente souhaité est approximativement une forme en U inversé. C'est ce que l'on appelle la "**courbe de capacité**" (figure 8-4).

<Insérer le graphique> <Insérer le graphique> Graphique 8.4 Courbe de capacité

8-5 Du point de vue de S Manufacturing Classification des acheteurs

Les acheteurs qui n'ont pas d'exigences particulières sont ceux qui ont les coûts les plus bas et le bénéfice unitaire récent le plus élevé, mais il existe également de nombreuses entreprises de taille moyenne qui réalisent des affaires à faible marge en tant que fournisseurs de composants pour certaines grandes entreprises. Elles peuvent augmenter le montant du bénéfice unitaire, accroître les ventes, explorer de nouvelles fonctions, acquérir de nouvelles technologies et connaissances à un certain coût, viser un travail à faible volume mais à bénéfice unitaire élevé, ou viser un travail à faible bénéfice unitaire mais continu. Dans de nombreux cas, il s'agit plutôt de mettre en œuvre simultanément plusieurs idées et façons de faire. Le choix de l'acheteur idéal et de la manière de procéder idéale ou non dépend de la situation du moment, de la capacité du vendeur et des valeurs de la direction, et ce n'est pas quelque chose que nous, chercheurs, analystes et autres tiers, pouvons affirmer de manière normative.

Ici, la classification des fournisseurs de pièces d'Asanuma (1997) mentionnée plus haut est appliquée en remplaçant les vendeurs et les acheteurs. En d'autres termes, dans l'éventail des fonctions qu'un certain vendeur S Industrie peut fondamentalement fournir à l'heure actuelle tout en réalisant un bénéfice, les acheteurs sont classés dans les groupes A à D sur la base de la relation de pouvoir du point de vue de S Industrie (**graphiques 8-5 et 8-6**). Identifiez les acheteurs correspondant aux groupes A à D en vérifiant le degré d'expertise technique de l'acheteur K Industrie en face de vous (potentiel d'informations utiles) et le montant que vous êtes prêt à payer pour acheter les produits de S Manufacturing (limite de consentement à payer M). L'objectif est de déterminer s'il s'agit de personnes avec lesquelles vous souhaitez entamer ou poursuivre une transaction, ou si ce sont des personnes avec lesquelles vous ne pouvez pas poursuivre d'autres transactions.

<Insérer la figure>> Figure 8-5 et Figure 8-6.

Groupe A Type de champion

Caractéristiques

Une entreprise ou une personne disposant d'informations (expertise technique) de qualité nettement supérieure et en plus grande quantité que celles du vendeur S Manufacturing ou d'autres acheteurs. Dans le cas d'une entreprise, celle-ci connaît la

technologie du produit et la technologie de production liées à la fonction en question et possède les compétences nécessaires pour fabriquer à tout moment un produit ayant une fonction d'un niveau similaire à celui de S Manufacturing. Ils sont toujours conscients de la fonction hypothétique de production interne, de sorte que leurs relations de pouvoir sont plus fortes que celles de S. Ils ont un intérêt très élevé pour les composants (services) fournis par S. Ils sont prêts à payer, mais le montant maximum qu'ils sont prêts à payer par unité est faible. Dans le cas d'individus, par exemple des joueurs de sport professionnels, qui concluent un contrat avec S Manufacturing pour le développement d'outils utilisés dans leur sport, S Manufacturing est le vendeur des outils, mais possède également les informations détenues par l'acheteur, même au prix de l'argent.

Avantages et inconvénients pour les sociétés de production S

Le nombre de personnes appartenant au groupe A étant généralement faible, la probabilité de conclure un marché est relativement faible. Ils s'établissent en fournissant de grands volumes de produits personnalisés à haute fonctionnalité et à bas prix. Les individus du groupe A ne sont pas fournis en grandes quantités, mais sous forme de produits uniques. Le groupe A jouit d'une grande visibilité auprès des autres acheteurs B, C et D qui recherchent cette fonctionnalité, et s'ils peuvent obtenir les dernières informations du groupe A et faire connaître leurs produits, ils peuvent influencer le comportement d'achat des autres acheteurs, même si le bénéfice total ou le bénéfice par unité réalisé en faisant des affaires avec le groupe A est faible. L'entreprise peut influencer le comportement d'achat d'autres acheteurs, même si le bénéfice total ou le bénéfice par unité réalisé en traitant avec le groupe A est faible.

Groupe B Type de compétition amicale

Caractéristiques

Entreprises et entrepreneurs individuels qui estiment que la qualité des produits et services qu'ils proposent s'améliore lorsque les produits et services du vendeur sont disponibles. Possède une expertise technique et le rapport de force est au même niveau que l'entreprise de production S ; contrairement au groupe A, il ne peut pas clairement caractériser ses besoins ; il n'est pas en mesure d'obtenir les mêmes ressources et compétences que l'entreprise de production S du vendeur pour l'instant. Ils ne disposent pas actuellement du même niveau de ressources et de compétences que le vendeur S Manufacturing, mais s'ils ont des difficultés à les obtenir du vendeur, ils ont l'intention de produire la fonction en interne au fil du temps, plutôt que d'abandonner l'idée de l'obtenir. Fondamentalement, ils essaient d'acquérir la fonctionnalité en question par

leurs propres moyens, mais ils ne parviennent pas à résoudre le problème principal et demandent au vendeur de fournir la fonctionnalité. Par conséquent, ils connaissent les fonctions pertinentes et recherchent activement des fonctions supérieures et supplémentaires (fonctions attendues) pour leur propre entreprise. Si la fonction est réalisée, ils évaluent correctement la fonction réalisée par le vendeur et paient le prix de vente suggéré P sans escompte.

Avantages et inconvénients pour les sociétés de production S

Des équipes de développement spécialisées répondent aux exigences fonctionnelles avancées des entreprises du groupe B et les personnalisent. Les employés sont heureux de travailler avec les entreprises du groupe B, car leurs propres efforts sont dûment reconnus. En outre, les fonctions nouvellement développées sur la base des informations relatives aux besoins du groupe B sont, après une période de confidentialité, vendues à d'autres acheteurs (principalement des entreprises du groupe B).

(groupes C et D), il est plus probable qu'elles fournissent également ce service. Les entreprises doivent être très compétentes et tournées vers l'avenir dans leurs efforts pour comprendre les différentes caractéristiques, technologies et tendances de l'industrie à laquelle appartient l'acheteur, et pour proposer des fonctions et des solutions aux besoins non exprimés de l'acheteur. Les résultats étant liés aux bénéfices de l'acheteur, les deux entreprises vérifient constamment leurs contributions respectives et se livrent à une concurrence amicale. L'acheteur souhaite principalement avoir pour clients des entreprises de taille moyenne connectées à plusieurs secteurs d'activité.

Groupe C Type de soutien Ardent

Caractéristiques

Les entreprises, les entrepreneurs individuels, les semi-professionnels et les passionnés qui pensent que les produits et services du vendeur permettront à l'acheteur de développer son activité et de se réaliser. Ils ont moins d'expertise technique et leurs rapports de force sont plus faibles que ceux de l'usine-S. Ils ne détiennent pas les mêmes ressources et compétences que l'usine-Vendeur. Ils ne disposent pas des mêmes ressources et compétences que l'usine du vendeur et n'ont actuellement aucune intention de les acquérir. Par conséquent, l'obtention des fonctions correspondantes dépend entièrement du vendeur. Ils ne sont pas techniquement capables d'appréhender avec précision les fonctions offertes par la Manufacture S, ils ne peuvent pas exprimer les fonctions qu'ils attendent de manière aussi active et précise que le Groupe B, et ils évaluent les fonctions offertes via les marques résultant du comportement d'achat des

Groupes A et B. Par conséquent, si les groupes A et B ne modifient pas leur comportement d'achat et ne peuvent pas percevoir les fonctions dont ils ont besoin différemment des autres vendeurs, ils ne sont pas particulièrement insatisfaits des produits existants de S Manufacturing. Fixez la limite de consentement à payer M à un niveau élevé et allouez suffisamment de fonds pour continuer à acheter avec enthousiasme. Ils pensent à résoudre le problème rapidement (obtenir la fonctionnalité) et à rattraper les concurrents et les autres en payant de l'argent au lieu d'agir eux-mêmes de manière constructive et systématique sur le problème.

Avantages et inconvénients pour les sociétés de production S

Ce sont de bons acheteurs qui achèteront des produits standardisés développés pour les besoins des groupes A et B sans négocier. Il est difficile d'obtenir de nouvelles informations et de nouveaux stimuli. Si une entreprise se spécialise dans une fonction particulière en profitant de sa bonne réputation, elle est moins disposée à améliorer ses fonctions, à réduire ses coûts et à réagir aux changements de l'environnement ; si une entreprise du groupe C acquiert une expertise technique et passe au groupe B, ou si le marché du groupe C se développe et que le volume des transactions augmente, elle peut passer d'un seul coup au groupe A. Inversement, elle peut passer au groupe D si ses performances se détériorent et qu'elle n'a pas d'autre choix que d'acheter des produits standardisés. Inversement, elle peut passer dans le groupe D si ses performances se détériorent et qu'elle n'est pas en mesure de poursuivre ses activités commerciales de manière traditionnelle, et que de tels signes ne sont pas perçus. Les principaux acheteurs qui souhaitent devenir des clients sont les acheteurs qui sont liés à plusieurs secteurs et les entreprises de taille moyenne qui sont en concurrence avec de grandes entreprises.

Groupe D Type d'implication faible

Caractéristiques

Les acheteurs qui n'ont pas acheté ou utilisé beaucoup de produits du vendeur S Manufacturing jusqu'à présent. Ils n'ont pas d'expertise technique et leurs relations de pouvoir sont beaucoup plus faibles que celles de l'usine S. Il peut s'agir de personnes novices dans le domaine ou d'entreprises cherchant à pénétrer un nouveau marché en utilisant la fonction. Faible intérêt et manque de connaissance de la fonction concernée. En raison de la faible disposition à payer de la limite M , ils n'ont besoin que de la fonctionnalité minimale et sont sensibles au prix. Ils sont facilement influencés par le comportement d'achat antérieur (ce qu'on appelle l'image de marque) et les tendances des autres acheteurs A, B et C. Une fois qu'ils estiment que le produit est essentiel, ils

continueront à l'acheter à plusieurs reprises en raison du manque d'autres connaissances, mais s'ils ne peuvent pas percevoir la différence fonctionnelle et que les produits d'autres vendeurs sont clairement moins chers, ils iront chez ces derniers.

Avantages et inconvénients pour les sociétés de production S

Comme ils sont sensibles aux prix, les vendeurs peuvent acquérir des techniques de production à faible coût et réduire leurs coûts de production par rapport aux autres groupes A, B et C. En outre, les tendances du groupe D peuvent fournir des indications (informations) sur de nouvelles idées et de nouvelles fonctions attendues qui n'existent pas dans les groupes A, B et C existants. Le nombre d'individus est extrêmement important et si les fonctions pertinentes sont reconnues et si les fonctions de l'usine de production S peuvent être différenciées, il est possible qu'elle devienne une entreprise du groupe C, ce que les entreprises de taille moyenne en concurrence avec les grandes entreprises aimeraient obtenir. En particulier, il est important de capter la demande accrue découlant de la croissance rapide des entreprises dans les pays émergents, des réglementations légales et de l'innovation technologique. Bien entendu, si le groupe D devient complètement indifférent à la fonction concernée, il sortira facilement du champ d'action de l'acheteur.

<Graphique 8.7 Argent et informations apportés par les acheteurs

<Insérer le graphique> <Insérer le graphique> Graphique 8.8 Relations entre vendeurs et acheteurs

Le rapport de force est déterminé en soustrayant le "degré de dépendance du vendeur à l'égard des ressources de l'acheteur, c'est-à-dire l'argent et l'information" et le "degré de dépendance de l'acheteur à l'égard des produits et services du vendeur, c'est-à-dire les fonctions". Par conséquent, **pour le vendeur S Manufacturing, le degré de dépendance et la relation de pouvoir avec l'acheteur sont déterminés par la quantité d'informations utiles et d'argent que l'acheteur fournit à S Manufacturing.** La relation de position des groupes A à D par rapport à une certaine fonction, avec l'information utile et l'argent sur les deux axes, est illustrée dans le **graphique 8.7**. La correspondance entre la classification des vendeurs et la classification des acheteurs est illustrée dans le **graphique 8.8**.

8-6 Croissance qualitative des vendeurs

Nous avons défini la croissance qualitative au chapitre 4 comme **une série d'actions basées sur l'hypothèse d'un environnement changeant, répondant avec une plus**

grande précision à la résolution des défis des besoins existants, obtenant ainsi des avantages légitimes et des informations utiles, rendant les employés heureux, et continuant à travailler activement et à proposer des solutions aux défis du nouveau besoin suivant. Les dirigeants des entreprises de taille moyenne veulent une croissance à la fois quantitative et qualitative, et si la croissance quantitative est fortement mise en avant, la croissance qualitative va de l'innovation de haut niveau à l'amélioration des processus dans l'atelier, et la révision de l'organisation et les changements dans la sensibilisation des employés sont évités parce qu'ils prennent du temps, suscitent des résistances et que les résultats sont difficiles à percevoir. Les résultats étant difficiles à percevoir, ils ont tendance à être évités, à ne pas être reconnus et à être oubliés. Au chapitre 7, les entreprises moyennes ont été classées en trois catégories : fournisseurs principaux, entreprises multisectorielles et concurrents des grandes entreprises ; selon la catégorie à laquelle elles appartiennent, la mesure dans laquelle la direction peut prendre des décisions dans les transactions commerciales diffère. Le chapitre a décrit le besoin d'objectifs et de buts qui limitent les actions d'une personne, plutôt qu'une liberté totale lorsqu'elle agit de manière indépendante. Sur la base des discussions précédentes dans ce chapitre, nous sommes d'avis que les dirigeants de moyennes entreprises doivent toujours être conscients et viser une croissance qualitative, qui se traduira par une croissance quantitative et par le maintien et le développement de l'entreprise.

Les propriétaires de moyennes entreprises veulent reconnaître leur propre courbe de compétence, choisir l'acheteur qu'ils jugent le plus approprié et se développer à long terme par le biais du commerce. Si possible, ils veulent réduire leur dépendance à l'égard d'un acheteur spécifique et décider eux-mêmes, sans être gênés par qui que ce soit, de ce qu'ils fabriquent, comment ils le fabriquent, où ils l'achètent, combien ils le vendent, à qui et quand. Par conséquent, sur le plan bidimensionnel que nous avons présenté, avec la fonction hypothétique de l'acheteur, la fonction réalisée du vendeur, la limite de la volonté de payer de l'acheteur, le coût de production du vendeur et le prix de vente suggéré, nous avons divisé la façon dont la production du vendeur peut agir et choisir l'acheteur pour acquérir de l'argent et de l'information, conduisant à une croissance quantitative et qualitative, en plusieurs itinéraires. La section suivante détaille ces voies à l'aide d'exemples. Ces voies peuvent être suivies simultanément, pour autant que la direction ait la volonté et les ressources nécessaires, plutôt que de choisir l'une d'entre elles. Le moyen le plus simple pour S Manufacturing d'y parvenir sans subir l'influence directe des acheteurs et des autres vendeurs est de réduire les coûts et d'améliorer l'expertise technique, ce qui constitue le point de départ de tous les itinéraires (figure 8-9).

<Graphique 8.9 Croissance qualitative des vendeurs

8-6-1 Réduction des coûts ; renforcement des transactions avec le groupe d'acheteurs A, développement des transactions avec le groupe d'acheteurs D, augmentation des marges bénéficiaires avec tous les acheteurs.

<Insérer le graphique> > Graphique 8.10 Réductions de coûts

Déplacer le point S vers le point S' en réduisant les coûts. Si la courbe de capacité est déplacée vers le bas, les transactions avec le groupe d'acheteurs A' seront renforcées et les transactions avec le nouveau groupe d'acheteurs D' seront étendues. Par ailleurs, si elle reste inchangée, une augmentation des marges bénéficiaires avec tous les acheteurs sera réalisée, ce qui fournira des ressources pour le développement des produits de la prochaine génération (figure 8-10).

Cependant, elle se concentre sur les processus de production, qui sont faciles à illustrer par des chiffres et ont des effets à court terme, tandis que les améliorations de la productivité dans les départements indirects (par exemple, la comptabilité, l'administration, les ressources humaines), dont on pense souvent qu'ils ont une faible productivité et peu de travail répétitif, ne sont pas souvent prises en considération. Les réductions de coûts dans les départements indirects, telles que les améliorations opérationnelles et les économies de main-d'œuvre, nécessitent des efforts à long terme de la part de la direction pour persévérer et de la part des employés pour développer leurs compétences et les sensibiliser. Une entreprise de type fournisseur primaire de la région de Chubu travaille à la réforme des départements indirects inefficaces en affectant par rotation les responsables des processus de production aux départements indirects et en appliquant des méthodes de réduction des coûts des processus de production. L'entreprise a commencé à constater une réduction du temps de travail global par rapport au temps de préparation et aux heures supplémentaires.

Un calcul précis des coûts est essentiel pour la réduction des coûts, ce qui nécessite des heures de travail et du temps si l'on veut améliorer la précision. Elle nécessite également des investissements en équipement et en formation. La réduction des coûts implique également de nouveaux coûts apparents et latents, et il est important de déterminer combien il en coûtera pour atteindre un certain niveau de réduction des coûts. À proprement parler, l'objectif initial peut être de réduire le gaspillage et les opérations et équipements inutiles. La croissance qualitative consiste à déterminer, sur la base d'une réflexion approfondie, si les opérations en cours et les équipements en service sont réellement nécessaires ou inutiles pour l'entreprise, la stratégie et l'organisation actuelles et futures, et à continuer à rechercher de meilleures

façons de faire les choses. Si l'on met trop l'accent sur la réduction des coûts, on risque de tomber dans la myopie, car on ne décide pas de ce qui est nécessaire ou inutile.

8-6-2 Amélioration des fonctions d'habilitation grâce à une meilleure expertise technique ; initiative commerciale élargie pour tous les acheteurs

<Figure 8-11 : Amélioration des fonctions d'habilitation

L'accroissement de l'expertise technique et l'amélioration des capacités de réalisation font passer du point S au point S'. Les vendeurs ont davantage de possibilités de traiter avec plus d'acheteurs et deviennent moins dépendants d'un acheteur particulier. En obtenant diverses informations, ils peuvent évaluer objectivement leurs propres capacités, négocier de meilleurs prix avec les acheteurs et augmenter leurs marges bénéficiaires dans les transactions avec les acheteurs existants. En d'autres termes, les acheteurs du groupe A peuvent se transformer en groupe B' et certains acheteurs du groupe B en groupe C'. Les acheteurs qui ne pouvaient pas commercer auparavant parce que leurs fonctions virtuelles étaient plus élevées que les fonctions réalisées de l'usine S auront la possibilité de commercer en tant que groupe "A" (graphique 8.11).

D'autre part, les acheteurs ne se rendent pas facilement compte que la relation de pouvoir a changé du fait que le vendeur est devenu plus compétent. L'acheteur pensera toujours que le vendeur est une entité qu'il peut contrôler à sa guise et continuera à demander des réductions de prix déraisonnables. Le président d'une entreprise de taille moyenne de la région de Hokuriku, avec un type de fournisseur principal et des relations multisectorielles, a décrit le moment où la relation de pouvoir avec un grand fabricant d'assemblages (acheteur de l'ancien groupe A) s'est transformée en groupe B. Il a déclaré : "Le directeur des achats du grand fabricant d'assemblages est devenu un acheteur du groupe B. Le directeur des achats du grand fabricant d'assemblages a essayé de négocier de force le prix de nos produits. Les négociations se sont d'abord déroulées en douceur, mais elles ont progressivement débouché sur un affrontement violent, et les pourparlers ont été rompus. De nombreux fabricants de composants ont succombé à la pression de leurs fournisseurs et ont bu la réduction du prix unitaire. Ensuite, l'histoire s'est répandue et d'autres fournisseurs ont également demandé des réductions de prix unitaires, ce qui a fini par faire disparaître les bénéfiques. Cependant, je connaissais les avantages techniques et financiers de nos produits par rapport à ceux d'autres entreprises, et j'ai donc refusé obstinément de l'accepter. J'ai téléphoné à l'entreprise sur place et lui ai demandé d'arrêter la production des pièces en question, d'éliminer les travaux en cours, de retourner les pièces en transit et d'arrêter le transport des pièces vers le pays de

destination. Le directeur des achats a demandé si nous allions vraiment arrêter, et lorsque j'ai répondu : "Vous avez dit que vous alliez sous-traiter le travail", il est devenu tout bleu et s'est excusé, mais nous ne pouvions pas défaire ce qui avait été fait. En fin de compte, les pièces n'ont pas été remises d'un centime et tous les coûts liés au passage du maritime à l'aérien pour le retard ont été payés par le fabricant de l'assemblage".

En outre, s'ils essaient d'augmenter les ventes à de nouveaux acheteurs, ils seront moins proches des acheteurs existants et ne seront pas en mesure d'obtenir des informations utiles, tandis que, dans le même temps, les attentes des acheteurs diminueront, ce qui peut nuire à la confiance et au moral des employés. Pour les acheteurs qui sont passés de l'ancien groupe B au groupe C', il ne serait pas intéressant que les vendeurs qui avaient l'habitude de répondre à la personnalisation ne répondent plus qu'aux produits standard après un certain temps (le moment où l'entreprise de production S reconnaît que sa fonction de réalisation a augmenté). L'incitation à rechercher de nouveaux vendeurs disposés à personnaliser est à l'œuvre.

Si la normalisation est superficiellement considérée comme une mesure prise par les vendeurs visant une croissance quantitative, puisqu'elle contribue aux ventes et aux bénéfices, dans la pratique, elle exige une réponse qualitative. À cet égard, le président d'une entreprise multiindustrielle connectée à Kyushu a déclaré : "Un jour, différents bureaux de vente de différents clients nous ont dit qu'ils voulaient des produits de qualité. Une fois, différents bureaux de vente de différents clients nous ont dit qu'ils voulaient des produits différents, et nos vendeurs les ont écoutés séparément et ont livré les produits au bureau de vente de chaque client. Plus tard, les clients ont comparé les produits et se sont rendu compte que les spécifications et les options étaient différentes. Bien que les applications soient les mêmes, les spécifications des produits varient en fonction de l'expérience et des connaissances du vendeur qui a posé la question, ainsi que de l'expérience et des connaissances du service de conception. Si le besoin est unique, les spécifications doivent être les mêmes, quelle que soit la personne qui pose la question. C'est la standardisation interne. Nous avons l'habitude de dire que nous ne standardisons pas nos produits, que nous les fabriquons sur mesure et que nous les livrons simplement tels que le client nous a dit qu'ils devaient être transformés en produits.

La normalisation et la personnalisation combinent les avantages de l'amélioration des compétences et des capacités et de l'augmentation des revenus grâce aux échanges avec les acheteurs existants avec le risque que ces derniers déclinent, disparaissent ou cessent leurs activités. Les besoins des acheteurs évoluant, les vendeurs doivent constamment vérifier s'ils traitent avec des entreprises du groupe B ou du groupe C et si leurs capacités répondent effectivement aux besoins des acheteurs. Dans le même temps, les vendeurs doivent constamment rechercher des acheteurs disposant de nouvelles informations et qui sont forts

sur le marché des produits de l'acheteur.

Il convient de noter que la réduction des coûts et l'amélioration de la fonction de réalisation sont strictement obtenues en mettant en parallèle la courbe de capacité sur un plan tout en maintenant la capacité de production actuelle (capacité), respectivement. Si les coûts sont réduits, les marges bénéficiaires avec les fournisseurs existants augmenteront. Si la fonction de réalisation est améliorée, il sera possible de traiter avec les acheteurs du groupe A' qui disposent d'une expertise technique qu'il n'était pas possible de traiter auparavant, et de cesser de traiter avec l'ancien groupe D, dont les marges bénéficiaires étaient faibles à l'origine. Si la direction veut maintenir une capacité de production limitée, elle suspendra unilatéralement les relations avec les fournisseurs existants et donnera la priorité aux relations avec les nouveaux fournisseurs. La relation de confiance avec les fournisseurs existants peut être rompue, et des tiers peuvent porter un jugement de valeur sur le caractère raisonnable de cette décision, mais ils ne connaissent pas l'histoire de l'entreprise ni la profondeur de la réflexion de la direction. Si la direction souhaite une croissance quantitative, elle recherchera de nouvelles transactions tout en maintenant les transactions existantes, ce qui aura pour effet de déplacer la courbe de capacité vers le haut de l'expansion vers la droite, plutôt que de la rendre simplement parallèle à celle-ci (figure 8-12).

<Graphique 8.12 Combinaison de la réduction des coûts et de l'amélioration des fonctions d'habilitation

8-6-3 Choix de l'acheteur ; concentration des ressources dans les groupes d'acheteurs B et C

<Graphique 8.13 Concentration des ressources

Lorsqu'elle traite avec un large éventail d'acheteurs, le groupe d'acheteurs A demande fermement une réduction du prix unitaire, bien qu'elle reçoive des informations utiles, et le groupe d'acheteurs D ne fournit que peu d'informations et ne dégage que peu de bénéfices. Par conséquent, l'entreprise envisage de se spécialiser dans des fonctions qui utilisent sa technologie unique et augmentent sa marge bénéficiaire, et cesse de faire des affaires avec les groupes d'acheteurs A et D pour se concentrer sur les groupes d'acheteurs B et C (figure 8-13). Le président d'une entreprise de type fournisseur primaire de la région de Chubu en est un bon exemple. Nous produisons des pièces automobiles, des pièces de machines-outils et des pièces d'avion, mais nous nous sommes concentrés sur la production de pièces fonctionnelles spécifiques. Jusqu'alors, nous avons accepté ces projets, que cela nous plaise ou non. Cependant, notre situation géographique n'est pas propice au transport et il faut

beaucoup de temps et d'argent pour se rendre n'importe où. Pour être rentables, nous avons besoin de petits produits à forte valeur ajoutée qui n'entraînent pas de coûts logistiques. Par ailleurs, un grand fabricant nous a demandé de produire certaines pièces que d'autres entreprises ont essayé de produire mais n'ont finalement pas pu le faire, puis nous avons été contactés et nous avons été les seuls à pouvoir les produire". Le président d'une entreprise multiindustrielle connectée de la région de Kanto a ajouté : "Sur les 600 entreprises auxquelles nous vendons chaque année, 30 à 50 entreprises représentent 40 % de nos ventes. Si nous avons 10 entreprises de plus dans 10 ans, cela entraînera une augmentation considérable de nos ventes. Il soutient cette approche.

D'autre part, le président d'une entreprise multiindustrielle de la région de Hokuriku a souligné l'inconvénient de se concentrer sur les acheteurs du groupe A. "Nous avons reçu une commande pour un très grand nombre de machines de la part d'un grand fabricant. Nous avons reçu une commande pour un très grand nombre de machines de la part d'un grand fabricant, mais nous l'avons refusée parce qu'elle équivalait à trois mois de notre capacité de production. Si nous avions accepté la commande, nous aurions été à la merci de ce grand fabricant et serions devenus un sous-traitant. Historiquement, notre entreprise s'est transformée d'un sous-traitant en un fabricant général, et cela n'aurait donc eu aucun sens pour nous en tant qu'entreprise de redevenir un sous-traitant. La décision a été difficile à prendre à l'époque, mais avec le recul, je suis heureux de l'avoir prise. Nous avons choisi la voie de l'indépendance et de l'autonomie en tant que fabricant. Le fait de se concentrer sur le groupe d'acheteurs A stabiliserait les transactions, améliorerait les taux d'utilisation des usines et réduirait le risque de recouvrement des paiements, mais d'un autre côté, l'acheteur prendrait l'initiative des transactions et forcerait l'entreprise à réduire les coûts et à spécifier les quantités et les dates de livraison, et l'entreprise pourrait perdre la confiance des groupes d'acheteurs conventionnels B et C, car les transactions avec eux seraient retardées.

Lorsque les transactions avec les acheteurs A et D sont suspendues, les informations qui étaient disponibles jusqu'alors sont coupées, de sorte que les informations utiles qui peuvent compenser cette interruption sont obtenues auprès des acheteurs B et C, et les ressources sont redirigées vers eux et investies de manière intensive. L'investissement intensif montre le "sérieux" de l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci, et conduit les acheteurs B et C à faire confiance aux fonctions de S Manufacturing. En continuant à traiter avec plusieurs acheteurs de la catégorie des groupes B et C, les risques peuvent être répartis, les relations de pouvoir peuvent être maintenues et les informations et les marges bénéficiaires sur cette fonction peuvent être garanties.

8-6-4 Expansion du marché par la création de nouvelles caractéristiques, l'accès à de nouvelles

informations et l'avantage du premier arrivé

<Insert chart> > Graphique 8.14 Création de nouvelles fonctionnalités

Lorsqu'une nouvelle fonctionnalité est proposée, il peut s'agir d'un nouveau développement commercial important, qui nécessite beaucoup d'argent et de temps pour mettre au point une technologie sophistiquée, ou d'une nouvelle fonctionnalité remarquée dans le cadre du processus d'amélioration d'une fonctionnalité existante et de la technologie existante qui est simplement utilisée telle qu'elle est. Dans ce cas, les vendeurs ne sont pas toujours clairement conscients de leur propre courbe de capacité, de la volonté de l'acheteur de payer et des tendances des autres vendeurs dès le départ (figure 8-14). Lorsqu'il reçoit une demande de la part d'un acheteur, le vendeur détermine l'urgence et la gravité du besoin de l'acheteur pour la fonction en question et confirme la limite de la disposition à payer. La certitude est élevée parce que l'acheteur exprime une fonction attendue et, à ce titre, l'acheteur appartient au groupe B.

Au lieu d'un devis, le vendeur peut observer le comportement de l'acheteur, identifier de nouvelles caractéristiques basées sur les défauts de l'acheteur (facilité d'utilisation, coût, lourd, bruyant, fragile, dangereux) et estimer la quantité et la limite de la volonté de payer. Si les ventes, le montant des bénéfices et la marge bénéficiaire devraient être élevés, un thème de développement, un calendrier et des coûts sont fixés et le développement commence. Le vendeur explore, acquiert et analyse par analogie les fonctions attendues de l'acheteur et, sur cette base, développe, propose et vend (diffuse des informations sur) un produit proche de ses exigences. Dans ce cas, le développement se fait selon l'estimation du vendeur, qui est plus incertaine qu'un devis et ne permet pas de dépenser autant de ressources. Il s'agit de combiner des technologies existantes et d'attirer l'attention des acheteurs sur les différences fonctionnelles.

Sur la base d'enquêtes et d'observations, le vendeur, l'usine S, trace provisoirement son expertise et ses coûts sur le plan biaxial de la fonction hypothétique de l'acheteur et de la limite de son consentement à payer. Ce n'est qu'au cours de transactions répétées, c'est-à-dire la fourniture de fonctions, l'encaissement de paiements et l'échange d'informations, que l'usine S peut appréhender ses propres capacités de manière plus objective et se positionner de manière précise (reconnaissance de soi). Elle saisit le potentiel d'expansion vers d'autres acheteurs. Entre-temps, elle est encouragée à redéfinir ses propres compétences et les fonctions (produits) qu'elle offre.

Le président d'un concurrent d'une grande entreprise de la région de Kanto a déclaré : "Il y a deux types de pièces : les pièces que tout le monde connaît et les pièces que nous sommes

les seuls à connaître. Il existe deux types de pièces : les pièces que "tout le monde connaît" et les pièces que "nous sommes les seuls à connaître". Nous sommes les premiers au monde à les développer. Nous démarrons sur un marché très restreint. C'est pourquoi les grandes entreprises concurrentes ne les connaissent pas, ou si elles les connaissent, elles n'y prêtent pas attention. Si nous continuons dans cette voie, nous finirons par attirer l'attention des géants et ils nous poursuivront. Ce que nous pouvons faire, c'est continuer à produire et à vendre jusqu'à ce que nous atteignons une échelle que même les grandes entreprises peuvent se permettre. Après cela, il est moins coûteux et meilleur pour le monde de laisser les grandes entreprises s'en charger. Nous nous retirerons et chercherons un autre emploi. Les pièces que tout le monde connaît seront celles qui continueront à faire l'objet d'une concurrence en matière de qualité et de coûts.

Le directeur d'un fabricant d'équipements de précision de la région de Kinki, multisectoriel et fournisseur principal, a déclaré : "Nous avons été chargés par un constructeur automobile de fabriquer un produit spécial destiné à être utilisé dans les véhicules. Nous avons été chargés par un constructeur automobile de fabriquer un produit spécial destiné à être utilisé dans les véhicules, ce qui est une première pour notre entreprise et une excellente expérience d'apprentissage. Un prix cible est fixé et on nous demande de maintenir le coût du produit à ce niveau. Nous faisons de notre mieux, mais si l'on nous demande de baisser encore le prix à l'avenir et que nous ne pouvons pas le faire, nous devons nous préparer à un effondrement des affaires. Même si nous devons céder le marché à une autre entreprise, il serait logique d'absorber le savoir-faire en matière de fabrication et les méthodes de développement du premier constructeur automobile japonais au monde et de les utiliser dans d'autres domaines.

L'industrie automobile est en train de passer rapidement des moteurs à combustion interne aux moteurs électriques, et la structure de la voiture elle-même subit des changements majeurs, ce que certaines entreprises de taille moyenne considèrent comme une opportunité. Le président d'un fabricant de machines connectées multi-industrielles de la région de Kyushu a déclaré. Il n'y a pas beaucoup d'entreprises dans le monde qui peuvent fournir certaines fonctions pour les véhicules électriques, et notre technologie et la qualité de nos produits sont très appréciées, en particulier par nos clients en Europe et aux États-Unis. Nous avons vu des entreprises peu expérimentées dans le domaine des véhicules électriques entrer sur le marché avec des prix bas, mais nous avons été en mesure de développer des activités de vente qui se distinguent nettement de la concurrence par les prix".

8-6-5 Entrée dans une fonction différente ; accès à de nouvelles informations et avantages pour les retardataires

<Insert chart> Graphique 8.15 : Baisse de la demande

Jusqu'à présent, nous avons examiné les mesures actives que les vendeurs peuvent directement contrôler. En revanche, les innovations technologiques externes, les améliorations fonctionnelles des concurrents, les améliorations fonctionnelles virtuelles des acheteurs et l'évolution des besoins ne peuvent être contrôlées directement. Les vendeurs doivent réagir par une série de mesures indirectes. Les vendeurs qui estiment que la demande pour les fonctions existantes a diminué (figure 8-15) ou qu'ils ne peuvent plus soutenir technologiquement les fonctions existantes chercheront des opportunités pour entrer dans d'autres fonctions. Cela s'applique également aux entreprises de taille moyenne qui fournissaient des produits finis à l'entreprise principale sur une base OEM, lorsque leurs activités sont transférées de l'entreprise principale ou lorsque l'entreprise est transférée sans successeur. Comme il y a déjà un prédécesseur, il est facile d'avoir une vue d'ensemble du marché et des caractéristiques techniques, mais il faut du temps pour acquérir une expertise technique et des compétences détaillées dans les domaines de la vente, de la gestion, etc. Les entreprises qui ont des prédécesseurs, celles dont les entreprises principales se retirent et celles qui n'ont pas de successeurs ont toutes de faibles marges bénéficiaires, et il appartient à la direction d'entrer dans ces entreprises et de les développer au fil du temps. Un fabricant de machines-outils multisectoriel de la région de Chugoku, qui s'était spécialisé dans le groupe d'acheteurs B, a commencé à s'occuper de travaux de sous-traitance, c'est-à-dire du groupe d'acheteurs A. "Nous avons recommencé à zéro pour compenser la perte de compétitivité de notre entreprise", explique-t-il. Nous avons recommencé à zéro pour compenser l'impact des vallées montagneuses sur les machines-outils. Cependant, les montagnes et les vallées, les exigences en matière de vitesse et de coûts de la nouvelle activité sont plus intenses que celles des machines-outils, et nous apprenons beaucoup plus que ce que nous avions prévu au départ. De petits travaux simples, l'entreprise a progressivement commencé à inclure des travaux nécessitant un positionnement de haute précision, et nous avons commencé à prendre du travail jusqu'à ce que nous construisions une usine dédiée avec des installations propres. Vous ne pouvez pas commencer quelque chose de nouveau ou obtenir de nouvelles informations si vous ne créez pas une opportunité pour tout. Pour l'instant, en tant que sous-traitant, nous avons la vie facile, sans fonctions de vente ou de service, mais nous avons l'intention d'avoir un jour nos propres produits.

8-6-6 Retrait agressif ; cessation des sorties de fonds

<Graphique 8.16 Retrait actif

Se retirer activement de la fonction concernée lorsque l'on s'attend à ce que les fonds sortent en raison de divers changements environnementaux est un moyen efficace pour les entreprises de taille moyenne (figure 8-16). En termes de courbe de capacité dans la fonction actuelle, c'est le moment où, pour l'entreprise de production du vendeur S, les acheteurs B et C passent aux groupes A et D, où il n'est pas possible de réduire davantage les coûts et où il est peu probable que de nouveaux groupes B et C émergent. Si l'entreprise se retire, il est moins probable que des informations sur sa fonction soient disponibles. Toutefois, contrairement à l'entrée, le retrait repose sur l'hypothèse que des bénéfices sont générés par une autre fonction, et nécessite une explication et une persuasion des employés qui se sont consacrés à l'amélioration de cette fonction, ainsi qu'une décision sereine de la direction fondée sur la rationalité économique. Si la sortie de fonds est insignifiante pour S Manufacturing et qu'il est utile d'obtenir des informations en continuant, l'entreprise ne se retirera pas nécessairement. Toutefois, si la sortie de fonds est grave et qu'aucune information utile ne peut être obtenue, il n'est dans l'intérêt de personne de continuer sans but pour des raisons qui ne conduisent pas à une croissance qualitative, par exemple parce qu'il s'agit d'une entreprise ancestrale (une entreprise qui a continué depuis la fondation de l'entreprise par ses ancêtres) ou parce qu'elle a des responsabilités en matière d'approvisionnement et que l'arrêter causerait des problèmes à l'acheteur. Il semble plutôt vital pour les entreprises moyennes qui ne peuvent rivaliser avec l'ampleur et la rapidité des innovations technologiques apportées par les grandes entreprises d'admettre franchement que leurs fonctions réalisées sont inférieures aux fonctions attendues, de se retirer activement des fonctions actuelles et de s'engager de manière répétée dans de nouvelles fonctions.

Par exemple, le président d'une entreprise multiindustrielle de la région de Kanto a déclaré : "Je savais que je devais changer l'orientation et l'objectif de l'entreprise dès que possible. Je savais que je devais changer l'orientation et l'objectif de l'entreprise dès que possible. Tout d'abord, nous avons changé les noms des unités commerciales. Par exemple, là où nous fabriquions d'anciens produits, nous l'avons appelée "Communication Devices Division" (division des appareils de communication). Le noyau de base reste le même, mais le changement de nom modifie la perspective et oriente l'entreprise dans cette direction. De nombreuses entreprises qui fabriquaient d'anciens produits ont fait faillite parce qu'elles ne pouvaient pas suivre la conversion de l'analogique au numérique, parce qu'elles ne pouvaient pas changer leur mentalité, même si elles disposaient d'une bonne technologie. Notre entreprise a réagi en se lançant dans les domaines des semi-conducteurs, de la médecine et des télécommunications. Les machines de nos usines n'ont pas beaucoup changé".

8-6-7 Augmentation rapide de la demande fonctionnelle ; afflux de capitaux

<Graphique 8.17 : Augmentation rapide de la demande fonctionnelle

Après avoir examiné ci-dessus comment les vendeurs peuvent obtenir des informations utiles et les fonds nécessaires par leurs propres moyens, la présente section traite de l'augmentation et de la diminution rapides de la demande de fonctions, qui ne sont pas le fruit d'un effort direct du vendeur. Premièrement, en ce qui concerne l'augmentation rapide de la demande de fonctions, l'expansion des activités de l'acheteur¹⁸⁶, la prospérité de l'industrie dans son ensemble¹⁸⁷ et l'émergence de nouveaux produits révolutionnaires¹⁸⁸ peuvent entraîner une augmentation rapide et continue de la demande de fonctions offertes par l'entreprise (figure 8-17). Le volume important et élevé de la demande oblige les entreprises à répondre à la fois à la réduction des coûts et à l'investissement en capital, qui est également à forte intensité de capital. Parce qu'elles sont tellement occupées par la croissance quantitative qu'elles ne sont pas conscientes de la croissance qualitative, une fois que la croissance quantitative s'arrête, elles se rendent compte que leur organisation ne fonctionne pas et que les nouveaux coûts invisibles sont très élevés malgré l'augmentation d'échelle. Le président d'une entreprise multisectorielle connectée de la région de Chugoku a déclaré. À mesure que l'échelle augmente, on ne voit plus le bruit sourd des petites et moyennes entreprises. Beaucoup de gens pensent que les entreprises se contentent de faire ce qu'elles ont à faire. En réalité, elles luttent avec acharnement contre les problèmes de personnel, d'argent et de technologie, mais elles ont l'impression que tout a été résolu en surface, et elles ne comprennent pas". Par ailleurs, le directeur d'un fabricant de machines-outils multisectoriel de la région de Koshinetsu, qui traite avec les groupes d'acheteurs étrangers A et B, a déclaré. Au cours des dernières années, nous avons connu une tension qui a fait exploser nos ventes d'un facteur quatre. Jusqu'à présent, nous avons pu redresser la barre

¹⁸⁶ Par exemple, au cours des 40 années qui ont suivi 1968, les ventes de Toyota Motor Corporation sont passées de 300 milliards de yens à 12 000 milliards de yens, avec un taux de croissance annuel moyen de 10 %. On estime que les fournisseurs de composants ont progressé à peu près au même rythme.

¹⁸⁷ L'industrie mondiale des semi-conducteurs, par exemple, a connu une croissance annuelle de 7 à 15 % entre 1970 et aujourd'hui. Avec l'augmentation du nombre de produits finis dans lesquels les semi-conducteurs sont utilisés, les entreprises de taille moyenne des industries mécaniques et électriques impliquées dans la fabrication des semi-conducteurs continuent d'être obligées de réagir.

¹⁸⁸ Le marché des smartphones, par exemple, s'est développé pour atteindre 1,5 milliard d'unités vendues par an au cours de la décennie qui s'est écoulée depuis leur première commercialisation en 2007. La demande d'applications, de câbles et d'écouteurs a également connu une croissance rapide.

grâce au savoir-faire d'une seule personne, mais maintenant que nous avons plus de personnel, plus de clients et plus de produits, nous avons besoin d'une communication plus fluide, mais nous n'y sommes pas parvenus. Tous les départements ont leurs propres objectifs et se spécialisent dans ces domaines, mais il n'y a pas de bonnes connexions entre les départements. Il y a un manque d'ouverture. Cependant, pendant la période de croissance rapide des ventes, l'objectif d'augmentation de la production était clair et il n'y avait pas assez de personnel, de sorte que l'entreprise s'est contentée d'assurer la production, la livraison, l'installation, la mise en service, le contrôle du fonctionnement et le suivi initial. Les ventes se stabiliseront quelque peu cette année et diminueront un peu l'année prochaine. En tant qu'entreprise, nous sommes entrés sur la piste de danse. Cette période de l'année, où les employés sont moins occupés, est l'occasion idéale de procéder à des changements internes.

8-6-8 Les retardataires ; réaction rapide et acquisition d'informations.

<Insert chart>> Graphique 8.18 : Le retour en arrière

Enfin, le déclin rapide de la demande fonctionnelle est décrit. L'expérience, les connaissances et les performances des acheteurs et des autres vendeurs l'emportent sur les efforts normaux de S Manufacturing, et bien que les ventes des groupes d'acheteurs A, B et C augmentent dans un premier temps, elles ne sont plus rentables. Progressivement, les ventes commencent à diminuer. Les acheteurs commencent peut-être à traiter avec d'autres vendeurs (sous-traitance) ou à produire en interne. Dans le **graphique 8.18**, le passage de \triangle à \circ indique que l'acheteur a commencé à fabriquer en interne, c'est-à-dire à faire jouer la concurrence. Toutefois, les entreprises de production S ne remarquent souvent pas facilement le changement dans le rapport de force avec l'acheteur. Si rien n'est fait, elle devra se retirer de cette fonction, mais cela arrive souvent à tous les vendeurs, et si la direction est constamment consciente et remarque même les petits changements, même si c'est un peu tard, cela peut être davantage une occasion d'acquérir des informations et d'apprendre. Le fait d'être conscient de l'évolution des rapports de force et de déployer des efforts supérieurs à la normale, c'est-à-dire de revoir les méthodes qui sont familières au vendeur (technologies, compétences, canaux de vente exclusifs) et de développer des méthodes et des produits qui répondent mieux aux exigences de l'acheteur, peut conduire à une croissance qualitative. Plus précisément, les entreprises du groupe d'acheteurs C passeront au groupe B, ce qui nécessite un engagement à long terme pour explorer et saisir les besoins de l'acheteur et apprendre des informations techniques et commerciales.

Le président d'une entreprise de taille moyenne de la région de Chugoku, qui est une

entreprise multiindustrielle connectée et un concurrent des grandes entreprises, a décrit comme suit comment une entreprise qu'il pensait être un acheteur du groupe C a été transformée en groupe B en raison de l'entrée de grandes entreprises et d'un retard dans le développement de nouvelles fonctions, et comment notre produit a été ruiné. Pendant longtemps, on nous a dit que nous n'étions que bons, et ce fut donc un grand choc, pour être honnête, de nous entendre dire que nous étions "moins efficaces (que nos concurrents des grandes entreprises)". Pourquoi peuvent-ils faire ce que nous ne pouvons pas faire ? Tout d'abord, les nouveaux entrants se concentrent sur le développement de produits en fonction des spécifications du client, de sorte qu'ils peuvent faire les choses mieux que la concurrence. Nous avons standardisé nos spécifications dans une certaine mesure, sur la base de nos diverses expériences passées, et à partir de là, nous présentons un produit qui correspond aux spécifications du client, qui ne sont pas nécessairement parfaites".

La demande peut également diminuer rapidement en raison de changements politiques soudains, d'acquisitions de fournisseurs importants ou de changements dans les tendances technologiques mondiales. Le président d'une entreprise de type fournisseur principal dans la région de Chubu a déclaré que, bien qu'une entreprise particulière du groupe d'acheteurs A augmentait rapidement ses ventes, elle ne pouvait pas répondre aux exigences techniques et de prix de l'acheteur en termes de capacité, et n'était plus rentable, sans que l'on en connaisse les raisons. Les acheteurs continueront à faire affaire avec les fournisseurs existants parce qu'ils considèrent que le coût de leur développement est moins élevé que le coût de la recherche de nouveaux fournisseurs et du développement de compétences relationnelles à partir de zéro face à une expansion rapide, mais s'ils ne trouvent pas un moyen de surmonter la nouvelle baisse des marges bénéficiaires... ils ne pourront pas faire face à cette situation. Si elle ne trouve pas le moyen de surmonter la nouvelle baisse de ses marges bénéficiaires, elle n'aura d'autre choix que de se retirer du marché tôt ou tard. En effet, l'entreprise perd de plus en plus de terrain dans la compétition pour les commandes avec ses concurrents et se voit contrainte de revoir sa stratégie le plus rapidement possible.

Le directeur d'un fabricant de composants électroniques multisectoriels de la région de Kinki, qui a perdu des affaires avec un fabricant japonais de matériel électrique peu performant qui était son principal client, a déclaré : "L'acquisition du fabricant de matériel électrique peu performant X par une entreprise étrangère a été un véritable coup de tonnerre. L'acquisition du fabricant de matériel électrique X par une société étrangère a été un véritable coup de tonnerre. X nous avait soutenus pendant 50 ans en termes de compétences techniques et de capital. Grâce à cela, même si nos ventes ont chuté de 30 %, nous nous sommes redressés sans avoir à restructurer notre personnel permanent, et nous travaillons maintenant avec d'autres clients et effectuons d'autres tâches. 50 ans de ce qui était considéré

comme juste dans nos relations avec l'entreprise X ont été totalement réduits à néant. La position et la relation ont changé. La société X était très stricte et ses méthodes étaient moins prétentieuses que celles d'autres fabricants, sans aucune malice. Dès le début, nous avons pensé qu'ils ne nous protégeraient pas, et nous avons donc naturellement développé la conscience et le savoir-faire nécessaires pour nous protéger nous-mêmes.

8-7 Comportement territorial et relations de confiance

S'il existe une différence considérable entre les fonctions réalisées par l'usine S et les vendeurs concurrents, c'est une bonne chose, mais s'il y a peu de différence, l'entreprise adopte un comportement tel que l'appel à ses propres fonctions de produit pour empêcher les acheteurs d'entamer des transactions avec les concurrents. Nous évoquerons brièvement ce comportement, car nous pensons qu'il peut être rapproché du comportement territorial de l'écologie. Par ailleurs, dans notre enquête auprès des dirigeants de moyennes entreprises, nombre d'entre eux ont fait référence à une "relation de confiance avec les clients", et nous discuterons de la possibilité que cette relation de confiance soit une forme de comportement territorial.

Un territoire est "une zone ou un espace dans lequel un animal se défend à l'exclusion des autres individus de la même espèce¹⁸⁹". Dans le cas des organismes vivants, le propriétaire d'un territoire a un accès exclusif aux ressources telles que la nourriture et les partenaires de reproduction sur le territoire. Avec le temps, il se familiarise avec les caractéristiques du territoire, c'est-à-dire avec les zones de nidification, de repos, de cachette, riches en nourriture, d'abreuvement et dangereuses, et il est plus enclin à les sécuriser, ce qui le rend plus enclin à défendre son territoire que d'autres individus qui l'envahissent¹⁹⁰. Un territoire peut monopoliser les ressources s'il défend sa zone, mais d'un autre côté, il doit se défendre contre d'autres individus qui l'envahissent, ce qui entraîne des coûts tels que l'impossibilité de mener d'autres activités pendant ce temps, l'épuisement physique, l'attaque en raison de sa prééminence et les blessures qu'il s'inflige à lui-même¹⁹¹. Si les ressources sont uniformément réparties ou en grande quantité, il n'y a que peu d'avantages à les monopoliser. Inversement, s'il y a trop peu de ressources, il y aura une concurrence féroce pour les obtenir et il n'y aura pas de temps pour revendiquer un territoire. S'il y a trop d'individus autres que soi et trop d'empiètements, il y a des coûts de défense. Par conséquent, l'importance relative

¹⁸⁹ Iwasa, Y., Kikuzawa, K., Matsumoto, T., et Ecological Society of Japan (2003), *Encyclopaedia of Ecology*, Kyoritsu Publishing, p.443.

¹⁹⁰ Kohara, Yoshiaki (2003), *The White-fronted Butterfly : Animal Behaviour in the Cabbage Field*, Chukoh Shinsho.

¹⁹¹ Société écologique du Japon (éd.) (2004), *Introduction to Ecology*, Tokyo Kagaku Doujin p.105.

du nombre d'individus ayant des intérêts conflictuels, les avantages à tirer de la défense d'un territoire et les coûts de cette défense déterminent la formation ou non d'un territoire.

On constate donc que la territorialité est un état qui s'établit dans des conditions limitées "lorsque plusieurs solides se reconnaissent mutuellement comme pouvant coexister en évitant toute concurrence inutile, en présence d'une certaine population et d'une certaine quantité de ressources". Le comportement territorial de nombreux organismes est déterminé par le maintien (dissolution), l'expansion (contraction) et le mouvement en fonction des avantages et des coûts dans un court laps de temps, car la durée de vie (cycle) des individus est plus courte que celle des humains. En revanche, le comportement territorial des entreprises est déterminé par le maintien, l'expansion ou le déplacement en fonction des avantages et des coûts à plus long terme, car les entreprises ont une durée de vie plus longue et les humains ont une durée de vie plus longue que celle des organismes individuels observés dans les études sur le comportement territorial. Toutefois, lorsque la durée de vie des produits est courte et que les individus sont très mobiles, des décisions à plus court terme sont prises, qui peuvent s'écarter du comportement de l'entreprise dans son ensemble.

La confiance, quant à elle, est "une relation dans laquelle on s'attend à ce qu'une entreprise agisse de manière altruiste de sorte que la dépendance et la coopération soient possibles, même si un comportement opportuniste est possible¹⁹²". Dans les transactions entre les entreprises principales et les fournisseurs de composants, afin de fournir des produits personnalisés à l'acheteur, il peut s'écouler de plusieurs mois à plusieurs années entre la demande d'une fonction et le développement effectif, la production en série et l'encaissement du paiement, et plus encore. Plus le produit est techniquement avancé, plus les coûts de conception, de prototypage et d'investissement sont élevés pour le vendeur. Pour que le vendeur puisse exécuter avec précision, rapidité et efficacité la séquence d'actions consistant à obtenir des informations (sur les besoins) de l'acheteur, à fournir un produit dont les caractéristiques répondent à ces besoins et à percevoir le paiement, y compris les coûts et les bénéfices, il faut que le vendeur et l'acheteur s'attendent tous deux à ne pas adopter un comportement opportuniste. Plus précisément, il faut s'attendre à ce que l'autre partie reste la même et maintienne des transactions stables, à ce que l'autre partie ne modifie pas les règles de la transaction, à ce que l'autre partie ne fasse pas de demandes déraisonnables et à ce que l'autre partie conserve son intégrité et la capacité d'agir dans son propre intérêt.

Si les attentes existent à la fois pour le vendeur et pour l'acheteur, ils excluront tout tiers qui tenterait de s'immiscer dans leur relation. L'acheteur K Industry divulgue activement des informations sur ses besoins afin que S Manufacturing puisse développer et vendre des

¹⁹² Wakabayashi, N. (2006), *Japanese Corporate Networks and Trust : A New Economic Sociological Analysis of Inter-firm Relations*, Yuhikaku, p.22.

produits qui répondent à ses attentes, et rétablit la limite M de la disposition à payer. Le maintien de la confiance est une question sérieuse pour les deux parties. Il ne s'agit pas seulement du comportement territorial du vendeur, mais aussi de celui de l'acheteur, et il n'est pas exagéré de dire qu'il correspond à une relation symbiotique entre différents organismes dans un même espace.

Cependant, même si vous attendez de l'autre partie qu'elle vous apporte des avantages, il est difficile de lui faire part de vos besoins et ceux-ci évoluent. Le travail et le coût liés à la communication de vos besoins à l'autre partie et à la vérification des capacités de chacun sont inévitablement nécessaires. S'il est gratifiant d'attendre de l'autre partie qu'elle remplisse des fonctions d'ordre supérieur et qu'elle réponde à nos besoins, il n'est pas certain que cela conduise directement à la confiance de part et d'autre. Tant que les acheteurs laissent autant de choses au vendeur, l'acheteur doit continuer à gagner sur le champ de bataille principal de son produit. En outre, la confiance étant un état psychologique d'un individu, elle ne peut être observée directement de l'extérieur. Au cours d'une action de l'autre partie, celle-ci observe si elle est suffisamment capable et sincère pour en tirer profit, et dans cette mesure, elle décide de faire confiance ou non. Les deux parties définissent le temps et l'espace, présentent clairement le contenu des besoins (tâches) des deux parties qu'elles souhaitent réaliser, le niveau de réalisation, la fourchette de niveaux acceptables, etc. et rivalisent d'ardeur pour les réaliser par le biais d'un accord. En conséquence, les deux parties peuvent estimer la capacité et la sincérité de l'autre en fonction du degré de satisfaction de leurs besoins, et reconnaître si elles peuvent ou non lui faire confiance la prochaine fois. D'une manière générale, nous estimons que la confiance véritable est plus probable dans les transactions avec le groupe d'acheteurs B, où la relation de pouvoir est plus proche de celle d'égal à égal.

Une série de tâches visant à confirmer la compétence et la sincérité de l'autre partie représente un coût considérable pour les deux parties, et le fait de les omettre dans l'hypothèse d'un environnement constant est considéré comme de la "confiance". En outre, le passage d'une relation à double sens à une relation à sens unique, d'une partie des acheteurs C et D au vendeur, ou du vendeur à l'acheteur A, peut être une marque de fabrique. Tant que les besoins des deux parties changent, si elles ne parviennent pas à confirmer les besoins de l'autre pendant une longue période, elles ne feront que s'illusionner sur les capacités et la sincérité de l'autre partie, et elles perdront la capacité de confirmer l'autre partie elles-mêmes, et elles suivront la paresse de l'autre, la "familiarité", où une partie a perdu l'état psychologique de confiance dans l'autre partie, mais où l'autre croit à tort qu'elle a confiance dans l'autre partie, l'"exploitation inconsciente", où la relation dégénère en une relation de confiance avec l'autre partie, et où l'autre partie croit à tort qu'elle a confiance dans l'autre partie. l'"exploitation inconsciente", lorsque la relation dégénère en "intimidation" ou en "apathie et insouciance"

au nom de la confiance. Dans les études sur les relations interentreprises, la confiance dans le contexte d'une relation de pouvoir claire a été examinée. Bien qu'il ne s'agisse que d'une impression tirée de nos recherches par entretien, nous pensons qu'elle peut être essentiellement différente d'une relation d'égal à égal. Dans les relations avec le groupe d'acheteurs A, on était auparavant plus proche du sentiment d'être d'un seul esprit et d'un seul cœur, mais aujourd'hui on est plus proche du sentiment d'être d'un seul lit et d'un seul repas.

Le manque de confiance et d'image de marque pour freiner le comportement opportuniste de l'autre partie conduit à la signature de contrats vastes et rigoureux. À mesure que les transactions s'internationalisent, même parmi les entreprises de taille moyenne, les pratiques commerciales telles que les vagues promesses verbales entre entreprises japonaises, les transactions basées sur les performances passées et la fourniture de services gratuits sur la base de cette transaction, sont revues. Les vendeurs, qui sont dans une position particulièrement faible, ont du mal à exprimer leur désir d'offrir des services gratuits aux entreprises japonaises contre rémunération, et s'ils cherchent à conclure un contrat, ils peuvent être exclus par l'acheteur au motif qu'ils "saperent la relation de confiance". Cependant, les entreprises étrangères ne connaissent pas le concept de services gratuits et si elles entament une transaction sans contrat tout en offrant des services gratuits sans le savoir, seules des informations sont extraites sans aboutir à un contrat complet. Il y a également eu de nombreux cas de tromperie, tels que des paiements non recouverts et des attentes non satisfaites, même après la livraison du produit. Il n'est plus rare que de grandes entreprises japonaises imitent ces pratiques, et les propriétaires de PME qui ont été contraints de pleurer pour s'endormir ont été très contrariés lorsque nous avons mené nos enquêtes.

Les acheteurs du secteur japonais des équipements de transport imposent aux vendeurs des exigences strictes en termes de sécurité des produits (composants) et de coût. La durée de vie d'un produit est longue : elle comprend la phase de planification, le début de la production en série (environ six ans), la période de production et la période de garantie des pièces de rechange (environ dix ans). La technologie des produits est prise en charge par une technologie mature et peu coûteuse, dont la sécurité a été prouvée, plutôt que par une technologie de pointe très coûteuse. En termes de technologie de production, les composants sont plus complexes et plus grands que dans les équipements électriques, et bien que la technologie de base évolue lentement, une fois que l'investissement en capital est réalisé, il est énorme et le retour sur investissement, y compris l'amortissement, est à très long terme. L'équipement, les moules, les gabarits et les compétences doivent être entretenus pendant la période de garantie. Sur la base des prévisions à long terme (chiffres de production) fournies par les entreprises principales, de nombreux fournisseurs de composants participent à la

planification, au développement, au prototypage, à l'installation de l'équipement et à la production de masse en parallèle, sans la moindre interruption, même face à une concurrence féroce pour les commandes. C'est pourquoi l'accent est mis non seulement sur des normes strictes pour chaque norme de produit détaillée, mais aussi sur l'expérience commerciale passée, les compétences relationnelles et les relations qui n'exigent pas d'emblée l'explication et la compréhension de termes techniques, de jargon et de codes. Ils n'agissent pas de manière opportuniste, en supposant que l'affaire sera conclue et poursuivie une fois que l'enquête aura progressé dans une certaine mesure. En revanche, dans le domaine des équipements électriques, les produits ont une durée de vie relativement courte et exigent une technologie de pointe, précisément quantifiée, ainsi qu'une réduction rigoureuse des coûts plutôt que des performances passées ; il y a peu de place pour la confiance dans ce domaine et les acheteurs ne cherchent pas à établir des relations à long terme. Il y a toujours eu des acheteurs japonais qui cherchent activement à s'approprier les informations confidentielles du vendeur et, en fin de compte, à fabriquer en interne pour prendre de l'avance sur le vendeur.¹⁹³ À l'instar des

¹⁹³ Par exemple, au milieu des années 1980, l'entreprise α (le vendeur) travaillait avec l'entreprise β (qu' α considérait comme l'acheteur) dans le cadre d'un projet de développement commun visant à finaliser les questions relatives à la mise en œuvre pratique de la fonction X. L'entreprise α , qui ne doutait pas que l'entreprise β était un utilisateur et non un développeur de la fonction X, a probablement divulgué des informations confidentielles importantes et l'entreprise β aurait divulgué ses plans de développement de produits incorporant la fonction X. Les détails de l'accord ne sont pas connus des tiers. Cependant, en 1991, sans en avertir α , β a commercialisé (et est devenu compétitif pour α) la fonction X. Le matériau était le même pour une partie du produit qu' α avait développé après des années d'essais et d'erreurs, et la composition était différente pour une autre. Le directeur du développement d' α a décrit la situation à l'époque avec surprise : "Les chercheurs de la fonction X ont été surpris de constater que le matériau était le même pour une partie du produit et différent pour une autre". Les chercheurs de Fonction X ont été surpris de constater que le matériau était le même pour une partie du produit et différent pour une autre. Ce fut un choc. Et lorsque nous avons appris qu'il s'agissait d'une entreprise Beta, nous n'en revenons pas. Parce que Beta était un partenaire proche de nous pour évaluer les performances de Fonction X." Extrait de "My CV, Akira Yoshino", Nihon Keizai Shimbun, 20 et 21 octobre 2021.

Le vendeur avait l'intention de récupérer les coûts de recherche et de développement par le biais de la commercialisation, qu'il pensait que l'acheteur comprendrait et achèterait. Toutefois, les acheteurs peuvent s'être empressés de fabriquer en interne parce qu'ils pensaient que s'ils attendaient la commercialisation de la fonction X du vendeur, ils seraient distancés par la concurrence sur le marché du produit final. Il est vrai que le vendeur s'attendait à ce que l'acheteur agisse de la sorte, mais l'acheteur a profité des attentes du vendeur et a décidé que le fait de commercialiser la même fonction que le vendeur sans autorisation avant que ce dernier ne le fasse ne constituait pas une rupture de contrat, mais était légal, et il a décidé de franchir le pas. Il ne semble pas que cet acheteur ait pensé, jugé et agi de manière altruiste. Une relation objective de confiance n'a pas été maintenue jusqu'à la fin ou n'existait pas dès le début. Pour le vendeur, cet acheteur était différent de

conditions susmentionnées pour l'établissement d'un comportement territorial, l'idée de continuité des échanges, de réciprocité et de confiance qui existait jusqu'alors n'était possible qu'en raison de l'existence d'un certain nombre d'individus et d'une certaine quantité de ressources au Japon. Maintenant que le potentiel commercial s'est étendu à l'étranger, dans un secteur où les populations et les ressources sont immenses, les conditions préalables sont complètement différentes.

Un propriétaire de PME a utilisé l'expression "bonne épouse et bonne maîtresse" pour décrire une situation dans laquelle la relation de confiance apparente est rompue puis rétablie. Il a déclaré : "Si celle-ci (l'épouse régulière) propose un produit très fonctionnel à un prix élevé, l'acheteur se désintéresse progressivement de ce prix élevé et se tourne vers une autre vendeuse (la maîtresse) à la recherche de pièces moins chères offrant la même fonctionnalité. Cependant, les pièces bon marché achetées dans l'espoir qu'elles fourniront la même fonctionnalité ne remplissent pas la fonctionnalité attendue, et l'acheteur devient désenchanté et nous demande à nouveau la production en série et le développement de la pièce suivante. Cette situation est-elle pardonnable ou non ? S'il s'agit d'une épouse faiblement positive, nous l'autorisons et l'acheteur demande le même prix que les pièces et les boissons bon marché de l'autre vendeur. Si elle rejette l'ensemble du marché pour montrer qu'elle est une femme forte et juste, le marché s'arrête et c'est la fin de l'histoire. Si elle est vraiment une épouse vertueuse et forte, elle pardonnera au partenaire malhonnête et reprendra la transaction. Cependant, nous fixerons un prix plus élevé. C'est ce que nous ferons. Nous continuerons à répéter ce dilemme à l'avenir". Nous ne pouvons pas décider s'il s'agit d'une relation de confiance ou non. Étant donné que les ressources, les capacités et les compétences du vendeur et de l'acheteur changent constamment, il peut être suffisant de décrire cette relation comme une relation mutuellement bénéfique à moyen terme où la fonction d'attente et la fonction de réalisation coïncident, plutôt que de rechercher implicitement une relation de confiance à long terme.

8-8 Résumé de ce chapitre

Ce chapitre montre comment les entreprises moyennes (vendeurs) sélectionnent et traitent avec les acheteurs et tentent de réaliser des bénéfices tout en obtenant de nouvelles informations. En fin de compte, les vendeurs dépendent toujours des acheteurs. Même si le vendeur détient un monopole dans un domaine donné, il ne peut survivre que si les acheteurs réalisent l'efficacité des fonctions du vendeur et s'approvisionnent auprès de lui. En outre, s'ils dépendent des marchés, de la technologie ou des fonds, il y aura un rapport de force. S'il

tous les autres acheteurs avec lesquels il avait traité auparavant.

s'agit d'un monopole, c'est l'inverse, il y a des coûts, donc le rapport de force entre le vendeur et l'acheteur et le montant du profit par unité ne sont pas linéaires, et une courbe en forme de U inversé se dessine. C'est ce qu'on appelle la courbe de capacité.¹⁹⁴

Les entretiens avec les présidents des entreprises moyennes nous ont permis d'observer comment les vendeurs obtiennent des bénéfices et des informations (y compris la technologie et le savoir-faire) par le biais de transactions avec les acheteurs, et comment ils les appliquent et les développent. Nous avons classé les acheteurs en quatre groupes en fonction de leur rapport de force avec les vendeurs : groupe A (type champion), groupe B (type concurrence amicale), groupe C (type soutien ardent) et groupe D (type faible implication) ; les individus du groupe A sont peu nombreux, disposent d'une qualité et d'une quantité d'informations (expertise technique) nettement supérieures à celles du vendeur ; ils ont des installations de production, maintiennent les prix à un niveau peu élevé et ne sont pas en mesure de vendre leurs produits. Le groupe B dispose d'une expertise technique, recherche activement des fonctions supérieures et supplémentaires pour sa propre entreprise (fonctions attendues), évalue correctement les fonctions réalisées par le vendeur et paie le prix de vente suggéré P sans négocier. Le groupe C dispose d'une expertise technique moindre et évalue la marque résultant du comportement d'achat des groupes A et B. Le groupe D est composé d'un grand nombre d'individus, n'a pas d'expertise technique et préfère les produits à bas prix avec des fonctions minimales. Les vendeurs sélectionnent ces quatre groupes d'acheteurs pour acquérir de l'argent et des informations.

Les vendeurs et les acheteurs souhaitent poursuivre leurs activités aussi longtemps que possible sans remplacer l'autre partie, tant que l'environnement et les relations de pouvoir restent constants, afin de stabiliser l'entreprise. Le vendeur veut se concentrer sur le développement de ses propres fonctions fortes et enfermer l'acheteur, tandis que l'acheteur veut continuer à obtenir les fonctions réalisées par le vendeur afin de maintenir les fonctions attendues. Ils forment donc un territoire l'un pour l'autre, empêchant les autres d'y pénétrer et veillant en même temps à ce que le vendeur et l'acheteur ne se comportent pas de manière

¹⁹⁴ Selon Lin (2020), présenté au chapitre 7, notre discussion dans ce chapitre "peut être paraphrasée en utilisant le jargon existant comme suit". En exerçant un pouvoir modérément fort sur les acheteurs, les vendeurs peuvent accroître leur oligopole (marge bénéficiaire). Toutefois, le degré élevé d'oligopole du vendeur et le niveau de consentement à payer de l'acheteur (consentement à payer) basé sur la valeur d'usage concurrentielle (valeur perçue) sont des ouvertures non linéaires dues à la rationalité limitative, de sorte qu'au-delà d'un point critique, le vendeur ne sera pas en mesure de récupérer les dépenses consacrées à l'exercice du pouvoir. Par conséquent, l'exercice excessif du pouvoir aura pour effet de réduire la marge bénéficiaire moyenne du vendeur. En plus de ce qui précède, les options permettant de "déplacer" ou de "déformer" la courbe de profit sont également examinées."

opportuniste. C'est ce que l'on a appelé une relation de confiance, mais les relations de pouvoir sont toujours en mouvement, avec des désalignements subtils parce qu'ils résultent de différences d'effort de la part du vendeur et de l'acheteur.

Jusqu'à présent, c'est normal, mais une entreprise peut être un acheteur pour obtenir des matériaux et un vendeur pour fournir ses produits et services à d'autres entreprises en utilisant les fonctions qu'elle a obtenues. Le principe de base pour augmenter les profits à court terme est de faire entrer plus d'argent et d'en faire sortir moins, et bien que nous souhaitions que davantage d'acheteurs paient généreusement sans escompte ni réclamation détaillée, nous devrions examiner attentivement les fonctions et les prix lorsque nous achetons nous-mêmes des matières premières et des composants et que nous payons généreusement et que nous ne devrions pas le faire. ne le devraient pas. En outre, si un vendeur refuse d'effectuer d'autres travaux parce qu'un acheteur particulier achète en grandes quantités, il est à la merci de cet acheteur. L'acheteur, lui aussi, sera exsangue s'il continue à acheter au prix du vendeur, et il pourra soit exiger une réduction de prix, soit, si celle-ci n'est pas acceptée, envisager la production en interne de la fonction en question et agir pour acquérir des compétences. Ainsi, il a été confirmé une fois de plus qu'il existe des contradictions et des boucliers sains et normaux à différents niveaux de décision de la direction et dans différentes situations. Il ne s'agit pas d'une "contradiction" qui se produit et s'oppose en même temps. Les contradictions et les boucliers sont dans des directions différentes et mal alignés dans le temps et l'espace, et la gestion serait la manière constructive et économique de les traiter, de les surmonter et de les transcender.

Chapitre 9 : Objectifs de gestion des entreprises moyennes

9-1 Positionnement des objectifs dans les entreprises de taille moyenne

En général, plus une organisation a une idée claire de la direction qu'elle doit prendre et de ce qu'elle doit être, plus elle peut mobiliser et déployer efficacement ses ressources et ses énergies. Les principes de gestion, les objectifs et les visions d'avenir ont pour fonction d'indiquer la voie à suivre pour une organisation et sont des outils de gestion importants pour toute entreprise, quelle que soit sa taille.¹⁹⁵ C'est la raison pour laquelle une grande partie de la littérature sur la gestion aborde les questions liées aux objectifs de gestion beaucoup plus tôt dans la littérature, dans certains cas au tout début. Lors de l'élaboration de notre étude sur les entreprises de taille moyenne, nous avons réfléchi à l'endroit où les énoncer, à leur position et à leur développement logique. Toutefois, pour un certain nombre de raisons, nous sommes parvenus à la conclusion qu'il était préférable, du moins dans cette publication, de les énoncer dans ce chapitre à la fin de l'ouvrage.

La raison en est que la discussion menée jusqu'à présent n'a pas permis de démontrer que les objectifs de gestion sont plus importants que les différences fonctionnelles entre les vendeurs et les acheteurs pour conclure une transaction. Tant qu'il existe une différence fonctionnelle entre le vendeur et l'acheteur visé, le vendeur peut vivre. Peu importe qu'il n'y ait pas d'objectif conscient ou réel à cet endroit. Toutefois, cela ne signifie pas du tout que les principes de gestion et l'objectif ne sont pas importants.

Dans notre enquête sur les entreprises moyennes, nous ne pouvons ignorer le fait que certains dirigeants accordent une grande importance à la philosophie de gestion, aux objectifs et à la vision de l'avenir, tandis que d'autres se concentrent uniquement sur les objectifs numériques, et que quelques-uns n'accordent aucune attention à l'un ou l'autre de ces éléments. Les différentes attitudes des dirigeants à l'égard des objectifs dépendent en partie du tempérament de chacun d'entre eux, mais aussi de l'environnement auquel ils sont confrontés, ainsi que de la position et de la compétence de l'entreprise.

Au moins en ce qui concerne les visions d'avenir liées à l'entreprise et à la stratégie, nous

¹⁹⁵ Shimizu, K. (1996), "The Role of Management Philosophy in Corporate Transformation", *Mita Journal of Commerce*, Vol. 39, No. 2 pp.87-101. Ici, la philosophie de gestion est "les valeurs, les objectifs et les principes directeurs d'une entreprise trouvés par l'interaction de trois éléments : les croyances des dirigeants individuels, les désirs et les motivations des employés et les exigences de l'environnement social".

pensions au chapitre 5 que les entreprises de taille moyenne seraient plus susceptibles de comprendre les visions d'avenir que les grandes entreprises parce qu'elles ont moins d'employés, mais nous avons constaté que c'était le contraire. Nous avons également constaté que lorsque les dirigeants donnent des instructions détaillées plutôt qu'un cadre général pour initier le développement, cela conduit à de meilleurs résultats en matière de R&D et de développement technologique. La discussion à partir du chapitre 6 révèle que les entreprises moyennes de type fournisseur principal et de type connexion multi-industrielle ont connu une croissance quantitative et qualitative en fournissant des pièces, des matériaux, des services de fabrication de machines et de traitement des salaires aux grandes entreprises, par rapport aux grandes entreprises. D'après ces résultats, il est plus probable que les entreprises moyennes soient plus à même de comprendre avec précision les visions d'avenir des grandes entreprises avec lesquelles elles font des affaires et les tendances des industries auxquelles elles appartiennent, et d'y répondre, et de développer des pièces et des machines répondant aux spécifications avancées exigées par les grandes entreprises, que de développer leurs propres visions d'avenir, ce qui entraînerait des coûts de prévision, des coûts de persuasion pour les employés et des coûts d'alignement des intérêts. On peut supposer qu'elles considèrent que le risque d'échec est moindre. Elles s'appuient sur des sources externes pour fonder leurs propres décisions stratégiques.

Quand la direction d'un vendeur a-t-elle besoin d'une philosophie et d'un objectif de gestion ? C'est lorsqu'il est nécessaire de réaffirmer la raison d'être de l'entreprise, qui était jusqu'à présent contenue dans le gestionnaire individuel, ou qui devient ambiguë en raison de changements environnementaux ou de changements dans les politiques de l'entreprise, de manière à ce qu'elle soit claire et convaincante pour les parties intéressées. L'entreprise planifie un changement de politique qui nécessite un changement majeur dans l'allocation des ressources internes, comme la réduction ou la disparition des différences fonctionnelles, le passage d'un type de fournisseur principal à un type de connexion multisectorielle, le passage d'un type de champion à un type de concurrent amical, un changement de président, une augmentation du nombre de parties prenantes, etc. La signification de l'existence de l'entreprise doit être confirmée.

L'évolution des besoins des acheteurs et les efforts des concurrents sont routiniers, et les employés se concentrent sur le maintien et le développement des différences fonctionnelles et sur l'amélioration de la productivité en rendant routinières les tâches qui y sont associées. Si une différence fonctionnelle particulière est maintenue, mais que la direction recherche une nouvelle différence fonctionnelle ou envisage un changement de politique parce qu'elle estime que l'avenir de la différence fonctionnelle existante est en jeu, elle affectera une partie de son personnel et de ses fonds au développement de la nouvelle différence fonctionnelle.

Dans ce cas, il y a encore des ressources et du temps disponibles, et il est relativement facile d'aligner les intérêts des employés et des entreprises, à condition que les anciennes façons de faire soient réexaminées et que des critères puissent être définis comme base pour le lancement d'une nouvelle initiative. Toutefois, si le développement d'une nouvelle fonction produit des résultats immédiats, il peut être jugé sur la base d'indicateurs économiques, mais s'il ne produit pas de résultats immédiats ou si l'échec est acceptable, il faut une norme plus élevée, c'est-à-dire une philosophie ou un objectif de gestion. Le management doit prendre conscience que la croissance qualitative est indispensable à la croissance quantitative future et se demander calmement : "Quel est le but du management ?

Il existe des périodes relativement stables pendant lesquelles les décisions commerciales peuvent être prises sans tenir compte des principes et des objectifs de gestion, et ces périodes sont généralement longues. Les objectifs à faible dimension fixés en réponse à des changements mineurs dans les besoins des acheteurs, au progrès progressif de la technologie existante ou à l'apparition de vendeurs concurrents peuvent être vérifiés pour voir s'ils ont été atteints dans un court laps de temps, et modifiés en conséquence. Si la dimension est progressivement augmentée, la pertinence des buts et objectifs et l'état de leur réalisation seront jugés par les personnes occupant des postes plus élevés. En outre, s'ils deviennent des principes et des objectifs de gestion, ils deviennent la base de la prise de décision de la direction lorsqu'elle choisit l'action de l'entreprise dans des circonstances incertaines. À moins qu'il n'y ait un degré important d'incertitude, la direction doit s'y tenir fermement. Cependant, tout objectif de niveau supérieur doit être revu à la discrétion de la direction si l'entreprise est confrontée à des difficultés qui menacent sa survie, par exemple un changement radical des besoins des acheteurs, une innovation technologique, la disparition d'acheteurs ou un changement dans la prise de conscience des employés. Le plus haut niveau de décision est laissé à la direction, qu'il s'agisse d'adhérer à la philosophie et aux objectifs qui constituent les critères de décision, ou de les revoir fondamentalement et de créer de nouveaux critères de décision. En outre, le plus haut niveau de décision est une tâche extrêmement difficile pour les dirigeants, qui ne peut être modelée au sein de l'entreprise et ne peut être copiée sur le comportement d'autres entreprises, puisqu'elle ne se produit qu'une ou deux fois au cours de leur mandat.

Les objectifs, les capacités, les comportements et les résultats peuvent être tracés de manière linéaire, mais en réalité, il existe des interactions ainsi que des relations de cause à effet, et un comportement unique peut être influencé et contraint ou libéré par le passé. L'environnement exerce également des influences significatives. Bien qu'il faille éviter les

théories cycliques avec des chemins extrêmement courts¹⁹⁶, il existe de grands cycles ou des spirales dans lesquelles les hypothèses changent progressivement. C'est pourquoi les dirigeants apprennent et se souviennent des cycles à haute fréquence et les utilisent pour prévoir et prévenir les problèmes. D'autre part, il existe effectivement des changements peu fréquents mais significatifs qui ont un impact important sur les entreprises et qui ne peuvent être excusés ou ignorés parce qu'ils sont peu fréquents.¹⁹⁷ L'objectif de ce chapitre est de donner une image fidèle du processus de formation et de modification des objectifs des dirigeants d'entreprises de taille moyenne.

9-2 Études sur l'objet social

Les points 9-2 à 9-4 présentent une discussion générale sur les objectifs de l'entreprise qui ne sont pas liés à sa taille.

La gestion d'entreprise est une discipline qui vise à analyser scientifiquement et à systématiser les facteurs de succès d'une entreprise. Qu'est-ce donc que la réussite de l'entreprise ? Hatamura (2000), figure éminente des études sur l'échec, a défini l'échec comme "l'incapacité d'un acte impliquant des êtres humains à atteindre les objectifs fixés au

¹⁹⁶ Duncan J.Watts(2012) *Everything is obvious-How common sense fails-*, Atlantic Books, p.59 (Duncan Watts, Hajime Aoki, trans. (2012) *The Science of Chance*, Hayakawa Shobo, p.67)

¹⁹⁷ L'incertitude est complétée ici. L'incertitude peut être divisée en quatre catégories principales : 1) Les événements qui, selon les parties, se produisent fréquemment. En apprenant les principes et les modèles d'occurrence, la réponse peut devenir routinière (règles), et en détectant et en répondant rapidement, les effets négatifs peuvent être minimisés et des impacts positifs peuvent être obtenus ; 2) Les événements que les parties croient se produire rarement. En apprenant le renforcement (formation virtuelle) ou en apprenant la décongélation à partir de leurs propres expériences passées et des expériences d'autres personnes concernant des événements qui se produisent rarement, elles peuvent acquérir la capacité de réduire les effets négatifs et de maximiser les effets positifs dans une certaine mesure. Tant que les événements ne se produisent pas, ils sous-estiment progressivement (garçon-loup), surestiment (fixation sur les expériences réussies) et imprévoient (oubli et ignorance) la gravité et l'urgence de l'événement. Le processus de renforcement et de dégel de l'apprentissage quotidien pour des événements qui se produisent rarement est coûteux à court terme, et n'est pas poursuivi et délibérément exonéré parce qu'il n'est pas ressenti comme une récompense à une date ultérieure. 1) et 2) La probabilité subjective = le degré de croyance est déterminé par l'expérience de l'individu, sa perception, l'étendue spatio-temporelle supposée et sa personnalité. (3) Événements connus d'un tiers mais que la personne concernée considère comme "inattendus" après coup (c'est-à-dire des événements dont on ne peut pas supposer qu'ils l'affectent à l'avance). 4) Les événements dont personne ne sait rien (inconnus, à la fois objectivement et subjectivement inconnaissables à l'avance). Invisible objectivement ou subjectivement à l'avance). Lorsque cela se produit, on peut dire que l'événement est "véritablement inattendu" et, à partir de là, il peut être classé dans les catégories 2) ou 3).

départ".¹⁹⁸ Par conséquent, le **succès d'une entreprise est la réalisation des objectifs qu'elle s'était fixés au départ, et** si elle ne les atteint pas, elle est considérée comme un échec.

Une organisation ne peut fonctionner sans contraintes individuelles et sans un but unifié de l'activité¹⁹⁹. Ainsi, lorsque les chercheurs analysent les facteurs de réussite d'une entreprise, ils doivent connaître l'objectif de l'entreprise. L'économie part du principe que l'objectif de l'entreprise est la "maximisation du profit". La recherche de variables pour maximiser le profit et la recherche de poids pour chaque variable est également la trajectoire de la recherche de facteurs de réussite. Cette hypothèse a longtemps été un postulat de base dans l'étude des entreprises, mais elle a été progressivement remise en question par de nombreux chercheurs. Les principales raisons en sont que la microéconomie sur laquelle elle se fonde est une théorie statique, qui suppose un continuum d'états d'équilibre, qu'elle ne peut distinguer entre le court terme et le long terme, et qu'elle ne peut distinguer entre l'investissement pour le profit actuel et l'investissement pour le profit futur²⁰⁰, entre autres.
²⁰¹Drucker (1973) note qu'"une entreprise ne peut être définie ou décrite en termes de profit". et affirme que "le concept de "maximisation du profit" n'a pas de sens".²⁰²

Les limites de l'hypothèse de la maximisation du profit ont conduit les chercheurs américains à abandonner l'hypothèse traditionnelle de l'objectif unique au profit de l'hypothèse de l'objectif multiple. En d'autres termes, l'accent a été mis sur la manière de fixer et de clarifier les multiples objectifs réalistes, qui sont des sous-objectifs de l'objectif de l'entreprise, tout en laissant l'objectif de l'entreprise dans le vague sans l'explorer davantage. Par exemple, Cyert-March (1963) a énuméré cinq objectifs : la production, les stocks, les ventes, la part de marché et les bénéfices, et a déclaré que leur ordre d'importance est vaguement déterminé par l'environnement et la vitesse de changement des niveaux cibles.²⁰³

¹⁹⁸ Hatamura, Yotaro (2000), *Failure Studies Recommendations*, Kodansha, p.21.

¹⁹⁹ Barnard, C.I. (1938), *The Functions of Executive*, Harvard University Press p.23 (Barnard, Yasujiro Yamamoto, Yasujiro Tasugi, Kai Tasugi, Haruki Iino, Traduction (1968), Nouvelle traduction du rôle de l'exécutif, Diamond Inc.)

²⁰⁰ Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, p.50 (Ansoff, H., traduit par Jusuke Hirota (1969), *Theory of Corporate Strategy*, Sanno Junior College of Industrial Management Press, p.42).

²⁰¹ Schmidt Ralf-Bodo(1969) *Wirtschaftslehre der Unternehmung*, c. e. Poeschel (Schmidt, traduit par Nobuchika Kaido(1974), *Corporate Economics*, Chikura Shobo p.144).

²⁰² Drucker, Peter F. (1973) *Management*, Harperbusiness, p.59 (Drucker, Kazuo Noda et Tsuneo Murakami (1974) *Management (Upper and Lower)*, Diamond, p.90)

²⁰³ Cyert, Richard M. et March, James G. (1963) *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall p.40 (Cyert-March, traduit par Takehiko Matsuda et Tsuneo Inoue (1967), *Diamond Inc. The Behavioural Theory of the Firm*, Diamond, p.61)

Ils affirment qu'il existe parfois plusieurs objectifs contradictoires parce que "les entreprises sont en fait des coalitions de participants ayant des exigences variées, des centres d'intérêt en constante évolution et une capacité limitée à prêter attention à toutes les questions organisationnelles en même temps", et que les conflits entre les objectifs peuvent être résolus en décentralisant la prise de décision et en coordonnant les ressources organisationnelles inutilisées. Les auteurs de l'étude ont également soutenu que ce problème pouvait être résolu par la coordination du site²⁰⁴. Les participants à leur argumentation sont des membres de l'équipe de direction. Par conséquent, les objectifs énumérés sont des objectifs en tant que fonction de l'entreprise et, par conséquent, le conflit et la résolution des contradictions entre les objectifs ne peuvent avoir lieu qu'au sein de l'équipe de direction.

Il en va de même pour Ansoff, qui limite les parties prenantes impliquées dans les objectifs à l'équipe de direction. Cependant, il a défini l'objectif central de l'entreprise comme étant la "rentabilité à long terme (maximisation du rendement des capitaux propres)"²⁰⁵. Il s'est démarqué des autres études en clarifiant en détail la relation entre les objectifs supérieurs et inférieurs au sommet, en séparant clairement les objectifs à long terme et à court terme et en élargissant le champ d'application au-delà des objectifs économiques pour y inclure les objectifs non économiques des personnes qui participent à l'entreprise.

Les chercheurs japonais spécialisés dans les entreprises soulignent que les entreprises japonaises ne disposent pas d'une théorie de l'objectif unique²⁰⁶ extrêmement axée sur le retour sur investissement et le cours de l'action, comme c'est le cas pour les entreprises américaines. Au contraire, en raison de leur orientation intense vers le maintien institutionnel, qui nécessite la conciliation d'intérêts multiples, leurs objectifs doivent également être pluralistes. Dans la pratique, les objectifs et les moyens sont mélangés²⁰⁷ et leurs buts et objectifs mutuels provoquent des conflits d'intérêts. C'est pourquoi l'expression "maintien et développement à long terme de l'entreprise" a été utilisée pour résumer les multiples objectifs des entreprises japonaises, et l'on a supposé qu'il s'agissait de l'objectif ultime de l'entreprise.²⁰⁸ En d'autres termes, si une entreprise est maintenue et développée à long terme, les contradictions entre les objectifs et les buts sont résolues ou sous-estimées dans une certaine mesure, et l'entreprise est considérée comme une réussite. Il ne fait aucun doute que l'intérêt du maintien et du développement à long terme des entreprises est universel.

²⁰⁴ Cyert et March, Ibid. p.43 (Cyert-March, ante, p.64).

²⁰⁵ Ansoff, Ibid. p.53 (Ansoff, ante, p.48).

²⁰⁶ Morimoto, M. (1986), "Management Goals and Reality", *Organisational Science*, Vol. 20, No. 2, pp. 2-12.

²⁰⁷ Fujimori, M. (1979), "Corporate Goals in Business Analysis", *Mita Journal of Commerce*, Vol. 21, No. 6, p. 49.

²⁰⁸ Shimizu, Ryuun (1984), *Théorie de la croissance des entreprises*, Chuokeizai-sha, p.4.

Cependant, "le maintien et le développement à long terme" est un objectif commun maximal qui peut être accepté par tous les acteurs de la gestion de l'entreprise qui peuvent participer ne serait-ce qu'un peu à la gestion, et il est difficile de juger du succès ou de l'échec de l'entreprise qui se trouve devant nous aujourd'hui. Étant donné que le groupe d'objectifs décomposés comprend des objectifs mutuellement contradictoires, comment les concilier ? Quelle est la relation entre les objectifs à long terme et les objectifs à court terme ? La relation entre les objectifs économiques et non économiques et, en outre, la relation entre les objectifs et la période de réalisation doivent également être examinées comme il se doit. Dans le domaine de la recherche sur les entreprises, le nombre de parties prenantes a augmenté au fur et à mesure que les entreprises devenaient gigantesques, et l'objectif principal de la recherche était de savoir comment coordonner ces parties prenantes.

9-3 Objectifs du supérieur et du subordonné

Cette section traite du processus par lequel les objectifs de niveau supérieur sont décomposés et structurés en ensembles d'objectifs de niveau inférieur. L'entreprise vérifie si les actions ont atteint leurs objectifs. S'il existe un décalage dans le temps entre l'action réelle et la réalisation de l'objectif, il est difficile de déterminer si une action donnée et son résultat ont contribué à la réalisation de l'objectif. Les entreprises se fixent des objectifs à relativement court terme, des sous-objectifs, pour atteindre leur objectif initial, c'est-à-dire un super-objectif à relativement long terme. La réalisation de ce sous-objectif devient le sous-objectif, l'objectif à court terme.

Ce n'est que lorsque la durée d'un objectif à court terme coïncide avec la durée nécessaire pour qu'une série concrète d'actions se traduise par des résultats que la réalisation de l'objectif peut être confirmée. Selon ce critère, les objectifs sont subdivisés des objectifs de niveau supérieur aux objectifs de niveau inférieur. Parallèlement, l'unité d'action (organisation) est également subdivisée, car l'évaluation de la réalisation des objectifs doit correspondre à l'évaluation de l'organisation, de l'équipe ou de l'individu qui réalise la série spécifique d'actions pour atteindre les objectifs. Les personnes qui se sont vu confier la responsabilité et l'autorité d'atteindre les objectifs à court terme choisissent les actions à entreprendre pour les réaliser et vérifient si les résultats répondent aux objectifs ou s'approchent des objectifs de plus haut niveau. S'ils considèrent que les objectifs et les cibles restent appropriés, ils choisissent l'action suivante. S'ils considèrent que les objectifs et les cibles sont inappropriés, ils les redéfinissent et choisissent des actions pour les atteindre. Tant qu'une entreprise décide qu'un objectif de niveau supérieur est approprié, elle vérifie à plusieurs reprises et révisé parfois la réalisation des objectifs de niveau inférieur jusqu'à ce que cet objectif soit atteint. Si l'objectif de niveau supérieur est atteint ou jugé inapproprié, l'objectif de niveau supérieur

est également modifié.

Toutefois, la relation entre les objectifs supérieurs et inférieurs n'est pas si simple et pose des problèmes. Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné plus haut, dans la recherche, l'objectif de l'entreprise était initialement supposé être la "maximisation du profit" et seulement l'un d'entre eux. Une fois les sous-objectifs subdivisés en fonction du super-objectif unique, les organisations et les individus subdivisés pour atteindre cet objectif devaient être évalués sur la base de leur contribution à la réalisation du super-objectif unique. Toutefois, au fur et à mesure que la recherche a progressé, on en est venu à considérer que les entreprises poursuivaient simultanément plusieurs objectifs, plutôt que de se contenter de maximiser le profit. La raison principale en est que, si l'on se concentre uniquement sur l'intérieur de l'entreprise, la réalisation d'objectifs subordonnés subdivisés ne suffit pas à atteindre les objectifs supérieurs. Les organisations et les individus chargés d'atteindre des objectifs subordonnés deviennent indifférents à la réalisation d'objectifs de niveau supérieur tant qu'ils sont évalués en fonction du succès ou de l'échec de leur réalisation, et ils se concentrent sur la réalisation de leurs propres objectifs subordonnés sans tenir compte des intérêts d'autres organisations et individus. En outre, la mesure dans laquelle la réalisation d'objectifs subordonnés fragmentés contribue à la réalisation d'objectifs supérieurs n'est plus claire, et les organisations et les individus qui sont de plus en plus chargés d'atteindre des objectifs subordonnés deviennent indifférents aux objectifs supérieurs. C'est ainsi qu'apparaissent ce que l'on appelle le cloisonnement et le sectionnalisme.

Même dans le domaine de la recherche sur les entreprises, les facteurs et les éléments de la réussite d'une entreprise ont été subdivisés, passant du quantitatif au qualitatif, du comportement et de la pensée de l'entreprise visibles à invisibles, et la "réussite" a également été subdivisée en "réussites" inférieures qui mènent à des "réussites" supérieures et remplacées par quelque chose qui n'est pas mesurable. Il est devenu difficile de vérifier si les facteurs et les succès fragmentés conduisent réellement à l'objectif ultime poursuivi par l'entreprise. En éliminant le cloisonnement et le sectionnalisme, en reconnaissant la diversité²⁰⁹ et en interagissant avec d'autres départements et d'autres divisions²¹⁰, l'idée d'induire une prise de conscience, d'atteindre des objectifs de qualité supérieure et d'innover a émergé. Peut-on vraiment atteindre l'objectif final en accumulant de petites relations de cause à effet ?

²⁰⁹ TSUGAWA, Hirokuni (2010), "Collaboration and Creative Management : The Significance of Diversity Tolerance", *Mita Journal of Commerce and Management*, Vol. 53, No. 5 pp.1-15.

²¹⁰ Endo, K. (2007), "Innovation and Organisational Capability in Japanese Firms", *Mita Journal of Commerce*, Vol. 50, No. 3 pp. 265-283.

9-4 Rôle de la direction dans les objectifs de l'entreprise

L'objectif de "maintien et de développement à long terme" fixé par les chercheurs peut, dans un sens, avoir été conçu sur mesure pour des entreprises réelles et peut servir de couverture aux gestionnaires pour expliquer leurs performances récentes. La maintenance et le développement à long terme ne sont pas une erreur, et tout le monde l'accepte parce que c'est le plus grand dénominateur commun, mais en même temps, ils ne peuvent pas être subdivisés davantage dans la recherche. Quelle est la durée du long terme, et qu'entend-on par maintenance et développement - productivité, échelle, ventes, bénéfices ? Ou capacité ? Quels sont les moyens d'y parvenir ? Le chercheur est resté immobile, laissant à la direction le soin de définir et de mettre en œuvre ces critères. La direction est l'arbitre suprême de la création de valeur économique de l'entreprise et de l'alignement des intérêts des parties prenantes²¹¹. Les principales parties prenantes d'une entreprise sont les acheteurs, les employés, les fournisseurs, les institutions financières, les actionnaires, les communautés, les gouvernements, les analystes et la direction. Les parties prenantes ont des souhaits et des objectifs différents et ne conservent pas toujours les mêmes buts et exigences. Elles modifient leurs objectifs et leurs exigences en fonction de l'évolution de l'environnement et de la situation de l'entreprise. Comment la direction concilie-t-elle les intérêts des parties prenantes ?

Nous souhaitons ici faire une distinction précise entre les termes d'objet social, d'objet de gestion et de philosophie de gestion. L'objet social que nous avons utilisé jusqu'à présent est l'objectif commun maximal sur lequel toutes les parties prenantes de l'entreprise peuvent s'entendre, à savoir "le maintien et le développement à long terme". Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'objectif de l'entreprise est vague, de sorte que la direction concilie les objectifs individuels et les exigences des parties prenantes liées à la gestion sur la base de sa propre réflexion et de sa propre philosophie. Les demandes des parties prenantes de la direction deviennent des problèmes que la direction doit résoudre. Parmi les divers problèmes de gestion reconnus quotidiennement, la direction sélectionne ceux qui sont urgents et critiques et collabore avec les employés pour les résoudre. L'ensemble des questions de gestion organisées et arrangées par la direction sont appelées objectifs de gestion. La philosophie de gestion est l'objectif personnel du dirigeant dans la gestion de l'entreprise et constitue la partie de ses véritables sentiments et de ses pensées privées qui peuvent ou non être rendues publiques et qui n'ont pas besoin de l'être. Elle peut servir de base à l'organisation et à l'agencement des objectifs de gestion (figure 9-1).

²¹¹ Hirokuni Tokawa (2005), *Essence of CSR*, Chuokeizai-sha, p.172.

<Graphique 9.1 Objectifs de l'entreprise, objectifs de gestion et philosophie de gestion

Les objectifs de haut niveau sont subdivisés en objectifs de niveau inférieur sur lesquels chaque organisation et chaque individu peuvent facilement concentrer leur énergie. Ce faisant, il n'est pas possible de satisfaire toutes les parties prenantes en même temps en raison de contraintes de ressources, de sorte que les objectifs subordonnés sont classés par ordre de priorité tout en considérant ce qui est important aujourd'hui pour atteindre les objectifs de niveau supérieur. Ce processus doit être douloureux. Il y aura toujours des parties prenantes qui seront désavantagées. Si, pour échapper à la douleur de ne pas obtenir de résultats, on poursuit des intérêts à court terme en ignorant les intérêts à long terme, ou si l'on adopte l'opportunisme, la confiance sera perdue. Le point le plus important de l'alignement des intérêts est une philosophie de gestion ambitieuse de la part de la direction et l'amélioration des performances et de la croissance de l'entreprise grâce au développement de nouveaux produits.²¹² Cela peut convaincre et rassurer de nombreuses parties prenantes, et mobiliser leur énergie pour le prochain défi. Il est également important d'équilibrer et d'utiliser les objectifs à long terme et à court terme en fonction de la situation. Cela peut minimiser la frustration en convainquant les parties prenantes qui sont désavantagées à court terme qu'elles seront récompensées par les objectifs à long terme. La philosophie et les principes de gestion constituent la base de la prise de décision jusqu'à ce que les résultats soient atteints.

Seuls ceux qui comprennent leurs objectifs peuvent juger avec précision du succès ou de l'échec de leurs actions. En d'autres termes, c'est la direction qui peut juger du succès ou de l'échec de sa propre entreprise à la lumière de ses propres objectifs de gestion et des résultats de la mise en œuvre de sa stratégie, et elle doit s'en inspirer pour envisager sa stratégie et son organisation ultérieures. Chaque dirigeant a ses propres objectifs et ses propres critères d'évaluation. Il est donc difficile pour des tiers extérieurs à l'entreprise, tels que des chercheurs, de savoir si la direction a atteint ses objectifs de gestion subjectifs. Pour étudier le succès et l'échec d'une entreprise, il peut être nécessaire de commencer par analyser les objectifs de gestion des dirigeants et leur philosophie personnelle de gestion.

9-5 Objectifs de gestion

A partir de là, sur la base des résultats de nos entretiens avec les présidents de 240 entreprises de taille moyenne, nous confirmerons quels sont les objectifs de gestion des dirigeants, s'ils sont mono-objectifs ou multi-objectifs, et s'ils sont multi-objectifs, quelle est

²¹² Shimizu, Tatsuyuki (2000), "Presidential Leadership : Managerial Functions that Cannot be Left to Others", *Mita Journal of Commerce*, Vol. 43, No. 1, p.116.

la structure de chaque dimension et comment ils évoluent. Cette section décrit les éléments suivants.

En conclusion générale, les dirigeants ont leur propre philosophie et leurs propres désirs et déterminent leurs objectifs de gestion à la lumière des tendances de l'évolution de l'environnement (direction et vitesse). La direction a son propre horizon temporel et, sur la base d'une compréhension objective de sa propre situation, elle a un objectif de ce qu'elle veut faire et de ce qu'elle peut faire dans les délais impartis (**figure 9-2**) ; elle a une vue d'ensemble de la situation dans laquelle elle se voit dans dix ans et de ce qu'elle fera dans l'année à venir pour atteindre son objectif dans cinq ans, ainsi que des ressources humaines et financières. Elle réfléchit à la manière dont elle affectera ses ressources aux dix prochaines années, aux cinq prochaines années et à l'année suivante, et à la manière dont elle améliorera la technologie, la production et les ventes nécessaires à cette échéance, ainsi que les capacités humaines et les fonds pour les soutenir, et elle recherche, recueille et analyse les informations nécessaires à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, prend des décisions et vérifie les résultats détaillés tout en continuant à modifier ses objectifs, ses plans et ses décisions. Ils prennent des décisions et vérifient les résultats détaillés tout en continuant à modifier leurs objectifs, leurs plans et leurs décisions. À très long terme, même les objectifs de gestion peuvent être modifiés.

Les changements dans l'environnement, tels que l'évolution des besoins des acheteurs, la montée en puissance des vendeurs concurrents et l'innovation technologique, entraînent une évolution relative de l'expertise technique, des compétences et des performances, et les dirigeants décident s'ils doivent se concentrer sur le long terme ou sur le court terme (**figure 9-3**). Dans la plupart des cas, si rien n'est fait, l'expertise technique, les compétences et les performances deviendront obsolètes sous l'effet des efforts des acheteurs et des concurrents (vent contraire). Si l'entreprise dispose d'une expertise technique dans les fonctions qu'elle considère comme sa cible, elle aura des objectifs fondés sur une perspective à long terme, alors que si, en revanche, elle manque d'expertise technique et se trouve dans une situation décisive pour l'environnement qui est dictée par l'environnement, la survie de l'entreprise sera menacée et elle devra se préoccuper de la manière dont elle financera ses opérations demain. En d'autres termes, la compétence globale de l'entreprise en termes d'expertise technique, de maîtrise et de performances ultérieures est, dans une certaine mesure, corrélée à l'horizon temporel des objectifs prospectifs de la direction. La puissance de l'entreprise et la capacité de la direction à prévoir l'avenir détermineront si l'objectif est à long terme ou à court terme. Dans le **graphique 9.3**, la partie inférieure de la ligne en gras correspond à la zone où la direction exerce un "contrôle libre sur l'entreprise", tandis qu'au-dessus de cette ligne se trouve la zone décisive pour l'environnement. Si l'expertise technique devient généralement

obsolète, elle peut également être stimulée par des vents contraires. Des marchés de produits ou des technologies qui n'avaient pas grand-chose à voir avec les activités de l'entreprise apparaissent, et l'expertise technique de l'entreprise attire soudain l'attention. Dans d'autres cas, une reprise rapide de l'environnement économique peut entraîner une concentration des commandes, le nombre de concurrents ayant diminué pendant la récession. Pour le meilleur ou pour le pire, une entreprise ne peut pas changer la direction du vent toute seule. Toutefois, même les entreprises qui, à première vue, semblent modifier leurs activités au gré du vent, sont en fait constamment à l'affût des changements dans l'environnement externe, se préparent à l'avance aux vents qui pourraient souffler ensuite et recherchent continuellement des acheteurs et un calendrier qui conviennent à leurs propres forces.

Notez que j'ai dit d'une manière générale au début que tous les managers ne font pas tout ce qui précède de manière équilibrée, mais qu'il existe de nombreuses manières différentes de penser et de faire les choses, en fonction de leur propre situation actuelle et de celle de leurs acheteurs, de l'environnement, des innovations technologiques et des vendeurs concurrents, ainsi que des limites de leurs propres capacités, et qu'il y a de nombreux managers qui maintiennent l'équilibre ou le rompent délibérément. C'est la raison pour laquelle de nombreux managers sont perçus comme étant en train de le rompre.

<Graphique 9.5 Objectifs de l'entreprise et situation actuelle

9-6 Philosophie de gestion

Les manuels scolaires décrivent le manager idéal. Ils sont désintéressés et disciplinés, ont un fort esprit d'entreprise et une vision précise, créent une vision, formulent des stratégies ordonnées, construisent une organisation légère, gagnent le cœur de leurs employés et en tirent de l'énergie. Cependant, se contenter d'affirmer une image normative de l'idéal est une sorte de frein à la pensée. Elle attend trop de la direction. Lorsque l'on rencontre des propriétaires d'entreprises de taille moyenne, on se rend compte que si certains sont proches de cet idéal, même ceux qui ne le sont pas gèrent leur entreprise de manière normale. Tous les chefs d'entreprises moyennes n'ont pas une philosophie incluant des valeurs morales élevées, ni un niveau d'éducation particulièrement élevé, ni des capacités exceptionnelles. Dans le cas des entreprises non cotées en bourse, il n'y a pas de contrôle de la part des actionnaires externes par rapport aux entreprises cotées en bourse, et la banque est le seul contrôle, mais ce n'est pas non plus le cas pour la gestion sans endettement. Même si des personnes extérieures sont invitées à rejoindre le conseil d'administration, les propriétaires jouissent d'une immense autorité et il y a de fortes chances que les performances se retournent brusquement. Cela détermine une entreprise de taille moyenne, pour le meilleur et pour le

pire.

L'une des limites des entretiens que nous menons est que les dirigeants répondent souvent à nos enquêtes pendant des périodes de performances relativement bonnes, de sorte que même si nous les interrogeons sur leur admirable philosophie de gestion et leur grande vision à long terme, nous n'avons aucun moyen de confirmer dans quelle mesure ils la mettent en pratique, si elle est vraie en termes de contenu ou s'ils disent la vérité. Néanmoins, en les interrogeant sur la genèse de leur philosophie, il est possible de comprendre l'essentiel de ce qui est vrai ou faux. Les histoires de managers chevronnés qui se sont relevés d'épreuves passées et en ont tiré des leçons ne manquent pas. En particulier, de nombreux fondateurs ont mené leur propre combat et ont atteint la taille d'une entreprise de taille moyenne en une seule génération, et les processus de pensée, l'éthique et les instincts compétitifs qu'ils ont acquis au cours de leur expérience réussie sont uniques. Cependant, au moment de la création de l'entreprise, il l'a démarrée en étant conscient que la survie de l'entreprise et le maintien de ses propres moyens de subsistance étaient directement liés à ses propres moyens de subsistance. En raison de ce lien direct avec leurs moyens de subsistance, ils s'efforcent d'assurer le succès et la survie de leur entreprise avec ambition et persévérance. Même si les perspectives de l'entreprise ne sont pas bonnes, ils changent immédiatement d'orientation et envisagent de créer une autre entreprise pour conserver leurs moyens de subsistance.

Lorsqu'une entreprise est stable, ses objectifs deviennent plus pluralistes. En effet, il y a déjà des employés pour soutenir l'entreprise et il y a des acheteurs et des acheteurs potentiels qui sont prêts à faire des affaires avec l'entreprise sur une base stable. Tant que l'entreprise emploie un grand nombre de salariés, elle ne peut pas être simplement liquidée si elle n'est guidée que par les désirs personnels et professionnels du dirigeant et que les performances de l'entreprise se détériorent. Les deuxième et troisième générations sont fortement influencées par la pensée de leurs prédécesseurs et tiennent compte de leur relation avec leurs proches en tant qu'actionnaires. La philosophie unique du fondateur, à l'époque où il y avait peu d'employés, s'est estompée et il n'y a pas lieu d'essayer de rétablir l'entreprise à partir de zéro. L'accent est mis sur le maintien en vie de l'entreprise le plus longtemps possible, la diversification des risques et la pérennisation de l'entreprise.

L'augmentation du nombre de parties prenantes ne signifie pas que les dirigeants perdent leur philosophie de gestion. Cependant, comme nous l'avons mentionné plus haut, par rapport au fondateur, la philosophie des dirigeants qui lui succèdent est généralement vague, leur ambition-obsession est atténuée et leurs compétences personnelles diffèrent. Même lorsque le fondateur est toujours en charge de la gestion, l'environnement change, les employés changent et l'expertise technique requise est différente. La différence de conscience entre les employés qui ont rejoint l'entreprise lorsque celle-ci était petite et ceux qui l'ont rejointe après

une certaine croissance est significative. Bien entendu, leurs compétences sont également différentes. Pour compenser ces différences et gérer l'entreprise en tant qu'organisation, il est nécessaire d'obtenir diverses formes de coopération de la part des parties prenantes et de formuler une dimension supérieure d'objectifs et de philosophie d'entreprise globaux qu'elles puissent accepter.

Les dirigeants peuvent continuer à essayer de satisfaire leurs désirs personnels d'argent, d'honneur, de valorisation et de contrôle, mais s'ils dirigent une entreprise en mettant ces désirs au premier plan, ils n'obtiendront pas l'approbation de nombreux employés. Plutôt que de perdre leur philosophie de gestion, les dirigeants tentent progressivement de la freiner ou de la dissimuler, ou de se satisfaire en répondant aux exigences de leurs partenaires. L'abandon de l'intérêt personnel peut devenir une philosophie de gestion en soi. Cependant, il faut beaucoup de temps pour atteindre un tel état d'illumination, et les employés, qui sont des gens ordinaires, peuvent avoir du mal à le comprendre. S'il ne suffit pas de mettre ses intérêts personnels au premier plan, il ne suffit pas non plus de parler d'une dimension noble, trop désintéressée et éloignée du monde. Il faut trouver un équilibre entre le point de vue du salarié et ses idéaux.

Cependant, et c'est un point sur lequel il faut insister à plusieurs reprises, les dirigeants sont des êtres humains, et non seulement ils ont besoin d'une forte motivation pour diriger une entreprise et d'une raison d'en être satisfaits, mais ils ne peuvent pas continuer sans la satisfaction et la joie qu'ils tirent de son accomplissement. Si vous êtes de la deuxième ou de la troisième génération, dont le prédécesseur était votre père ou votre grand-père, vous avez vu le dos du dirigeant et les péripéties de l'entreprise depuis votre enfance. Ce n'est que lorsqu'ils deviennent eux-mêmes managers qu'ils en prennent toute la mesure, mais le fait d'avoir grandi en voyant et en entendant cela au quotidien les différencie des fondateurs et des présidents salariés. Qu'est-ce qui rend un manager heureux ? Il s'agit d'une théorie du bonheur, qui est différente pour chaque personne et ne peut être déterminée de manière univoque par un tiers. D'après ce que nous avons observé, les managers cherchent à "accroître leur contrôle sur les domaines stratégiques". C'est ce que l'on appelle le degré de liberté de gestion. Le degré de liberté est défini par la "marge de temps" jusqu'à ce que l'entreprise s'arrête sans résultat, la "gamme d'options" (nombre de tiroirs) des stratégies qui peuvent être envisagées par la direction, et les "objectifs de gestion" de la direction. En tant qu'entreprise, nous voulons être des "hommes libres responsables" et nous faisons de notre mieux pour nous assurer que nous avons la possibilité de nous autodéterminer dans ce domaine. L'autodétermination signifie que nous achetons nos propres matériaux, analysons nos propres besoins, concevons nos propres produits, les fabriquons nous-mêmes, fixons nos propres prix et les vendons nous-mêmes. C'est là que naît la responsabilité de la qualité des produits et des

services et que naît un fort sentiment de vendre ses propres produits et services.

9-7 Hiérarchie des objectifs de gestion

La direction est responsable de la poursuite de l'objectif de l'entreprise, à savoir le maintien et le développement à long terme de l'entreprise. Les dirigeants réfléchissent en permanence aux défis de gestion qu'ils doivent relever pour y parvenir, en fonction des capacités de leur entreprise, de l'environnement et de ce qu'ils veulent faire. Ils sont les premiers à s'ouvrir dans notre enquête et à dire qu'ils sont pleins de défis. D'un autre côté, ils disent aussi que s'ils ne peuvent plus trouver de défis, ils sont finis en tant que managers. À mesure que nos capacités, notre environnement et ce que nous voulons faire évoluent, nous sommes constamment confrontés à des défis et à la nécessité de les relever. Nous devons déterminer quelles sont les questions critiques, urgentes ou reportées avant de pouvoir les traiter. En d'autres termes, en fonction de la **gravité et de l'urgence des problèmes, ceux-ci sont hiérarchisés sur la base de priorités dans l'esprit des managers, avec un délai pour les traiter à court ou à long terme** (figure 9-4).

Les priorités dans l'esprit de la direction, telles qu'elles ont été résumées au chapitre 6, étaient, par ordre décroissant, de la plus haute à la plus basse : collecte d'informations sur la gestion, développement des employés, échange d'informations avec les clients, technologie spéciale, concentration sur les bénéfices, vie des employés, développement de nouveaux produits.... En gros, ils peuvent être divisés en direction, employés, acheteurs et performance de l'entreprise. Comme c'est ce qui a été dit lors des entretiens, il s'agit probablement d'un classement des périodes de stabilité en fonction de la théorie générale ou de la philosophie de gestion des dirigeants respectifs. Nous examinerons, exemples à l'appui, comment ils modifient leurs priorités en cas de changements environnementaux, petits ou grands.

<Graphique 9.3 Objectifs et philosophie de gestion

9-7-1 Changements intra-hiérarchiques

Le changement intra-hiérarchique des objectifs de gestion signifie que dans la hiérarchie de chaque question de gestion, telle que la satisfaction de la direction, la satisfaction et la compétence des employés, l'amélioration fonctionnelle des produits et services, la satisfaction des acheteurs, la performance et le développement de l'entreprise, il existe une gamme d'objectifs à court terme et à long terme, le centre de gravité passant des objectifs à court terme aux objectifs à long terme et des objectifs à long terme aux objectifs à court terme, en fonction de la situation. La situation consiste à déplacer le centre de gravité des objectifs à court terme vers les objectifs à long terme et des objectifs à long terme vers les objectifs à

court terme, en fonction de la situation. Les circonstances sont la philosophie de gestion, l'expertise technique, la compétence et les antécédents de l'entreprise, ainsi que les changements dans l'environnement, y compris la technologie, les acheteurs et les autres vendeurs. Si l'entreprise obtient de bons résultats, elle gagne en ressources et en liberté de gestion. Si la direction estime que la situation ne changera pas au cours d'une certaine période, elle peut se concentrer sur ses objectifs et buts à long terme au cours de cette période. Si les performances diminuent, ils doivent se concentrer sur des objectifs et des buts à court terme pour les rétablir. Si vous ne connaissez pas exactement la situation de votre entreprise, vous ne pouvez pas fixer l'objectif suivant. Et comme il s'agit d'une notion relative, la situation changera en fonction de l'évolution de l'environnement. D'autre part, la manière dont la situation actuelle et la situation sont perçues diffère selon la philosophie de gestion. L'ensemble de ces facteurs entraîne des changements dans les objectifs détaillés de la hiérarchie (figure 9-5). Il convient de noter que certains managers n'ont pas d'objectifs et de cibles à long terme en raison de l'évolution rapide de l'environnement, même s'ils obtiennent de bons résultats.

<Insérer le graphique> <Insérer le graphique> **Graphique 9.4** Changements intra et inter hiérarchiques

9-7-1-1 Satisfaction des employés

L'objectif à long terme des employés est la sécurité et la stabilité dans leur vie. À court terme, l'espoir immédiat est de payer les salaires et de maintenir l'emploi. Si les objectifs à court terme sont atteints et que les performances numériques de l'entreprise s'améliorent, ils exigent la réalisation d'objectifs à long terme, tels que des salaires plus élevés, des horaires de travail plus courts, des primes plus importantes, de meilleurs avantages, une évaluation équitable, une promotion, des relations humaines, le maintien de la santé et l'accomplissement de soi. À l'inverse, de mauvaises performances amèneront les salariés à revoir leurs objectifs à la baisse. En effet, ils considèrent qu'il est plus facile d'assurer la sécurité et la stabilité de leur propre vie en acceptant des réductions de primes et de salaires tout en garantissant le maintien de l'emploi, plutôt que de mettre en danger la survie de l'entreprise en continuant à réclamer des augmentations de salaires. Dans un certain nombre de cas, les entreprises qui ont continué à croître régulièrement pendant une longue période ont constaté qu'une fois la croissance arrêtée, les employés ne sont pas convaincus par la baisse soudaine des niveaux cibles, et l'entreprise n'est plus gérée avec succès. En fait, la direction montre aux employés que les performances ont baissé et encourage un sentiment de

crise parmi les employés pour les aider à comprendre la baisse des niveaux cibles.²¹³

Le président d'un fabricant de machines multisectorielles de la région de Kinki a pris la décision d'abaisser le niveau cible de satisfaction des employés en réponse à la détérioration des performances. Il a expliqué la situation de l'époque comme suit : "Nous avons décidé de ne pas licencier de personnel. Nous avons décidé de ne pas licencier de personnel et nous avons pour objectif de devenir une entreprise de taille moyenne de premier plan au Japon au cours de notre année charnière, nous étions donc déterminés à rivaliser à nouveau avec les grandes entreprises. J'ai dit à mes employés : "Les temps sont durs, mais nous ne supprimerons pas de postes. Au contraire, je veux que vous preniez moins de vacances et que vous alliez parler à plus de clients, car il est impossible de faire la même chose que les grandes entreprises. Je leur ai lancé un appel : "Si nous perdons la concurrence, chaque jour sera un dimanche".

9-7-1-2 Compétence et créativité des salariés

La direction exige des employés qu'ils fassent preuve de compétence et de créativité afin d'améliorer la fonctionnalité des produits et des services souhaités par l'acheteur en échange de promesses de salaire et d'emploi. À court terme, les dirigeants de moyennes entreprises considèrent la disponibilité d'un personnel compétent comme leur principal objectif. Comme nous l'avons vu aux chapitres 5 et 6, les ressources humaines des grandes entreprises diffèrent de celles des moyennes entreprises. Dans les zones urbaines, en raison des niveaux élevés de mobilité, le recrutement à mi-carrière de personnes ayant quitté les grandes entreprises est activement poursuivi afin de maintenir et d'améliorer les compétences des employés. Dans les zones rurales, elles tentent de sécuriser les ressources humaines en recrutant régulièrement dans les lycées techniques locaux, en améliorant les avantages sociaux et en recrutant activement des personnes qui ont quitté la zone urbaine et qui reviennent dans leur ville d'origine. Dès l'arrivée d'un nouvel employé dans l'entreprise, la formation approfondie des ressources humaines, depuis l'accueil des nouvelles recrues jusqu'à la formation et la maîtrise des compétences en fonction du poste et de l'approfondissement de la façon de penser, est un facteur clé.

Les autres facteurs relatifs à la compétence des employés vont des activités d'amélioration du travail à court terme à l'amélioration du système d'évaluation, en passant par le changement d'attitude et la motivation des employés à relever des défis à long terme. Bien qu'il ne soit pas utile de préciser la cause et l'effet de la satisfaction des employés et de

²¹³ Pour plus d'informations sur le changement discontinu par la direction, voir Yokoo, Yōdō (2010). "The Organisational Transformation Process and Corporate Culture", Université Hokusei Gakuen, Faculté d'économie, Hokusei Review, Vol. 49, No. 2.

l'amélioration de leurs compétences, du moins du point de vue de la direction, tant que l'acheteur est à la recherche de quelque chose de nouveau et de précieux, le seul moyen est de fixer des objectifs plus élevés que les objectifs actuels et de demander aux employés de se remettre en question. Certains employés seront motivés par la pression exercée pour les atteindre, tandis que d'autres se sentiront peu sûrs d'eux et frustrés. En fixant des objectifs à plus long terme et en les récompensant par un salaire et un emploi s'ils atteignent leurs objectifs à court terme, l'anxiété et l'insatisfaction à court terme sont minimisées. En réalité, la priorité est souvent donnée à l'efficacité dans l'exécution quotidienne du travail, ce qui rassure les employés qui sont surqualifiés dans leurs tâches existantes et qui perdent l'occasion d'améliorer leurs compétences à long terme. La direction veut des personnes capables de fournir les résultats escomptés dans un travail donné et doit continuer à leur donner des objectifs, des postes, des salaires et des emplois à la hauteur de leur contribution. À l'inverse, dans de nombreux cas, la direction a eu du mal à attirer de nouveaux diplômés talentueux et des travailleurs en milieu de carrière parce qu'elle n'était pas en mesure de conserver leurs compétences.

De nombreux responsables ont fait remarquer que pour que les employés produisent des résultats, il faut qu'ils "remarquent" eux-mêmes certains problèmes. Le président d'un fabricant multi-industriel de machines connectées de la région de Koshinetsu a déclaré que le défi consistait à élever le niveau de la façon dont les employés remarquent les problèmes et les résolvent. Si vous leur confiez des tâches difficiles qui ont un certain niveau, qui sont stimulantes et motivantes, qu'ils s'approprient et sur lesquelles ils concentrent leur énergie, le niveau des employés s'élèvera. Laissez-les essayer fréquemment, afin que les employés acquièrent de l'expérience et se disent 'j'ai essayé et j'ai réussi', et lorsqu'on leur présente un objectif d'un rang supérieur, ils sont motivés pour relever le défi 'essayons-le d'abord'. C'est la seule façon de procéder.

Le président d'un fabricant de machines connectées à plusieurs industries dans la région de Tohoku déclare également qu'il accepte plusieurs étudiants chaque année dans le cadre de son système de stage et qu'il a constaté que "certains enfants le remarquent et d'autres non". Ceux qui le remarquent sont ceux qui peuvent exprimer exactement ce qu'ils ont ressenti au cours de la journée de travail et en parler. Ils ont des objectifs clairs et réfléchissent à ce sur quoi ils doivent se concentrer. L'enfant qui ne se rend pas compte, peu importe ce qu'on lui demande, se contente de dire 'c'était normal'. Le président de cette entreprise a donc inclus la notion de "remarquer" dans l'évaluation des cadres et des personnes de rang supérieur, afin que les employés soient formés à remarquer tout ce qui se passe. D'autres présidents d'entreprise ont également insisté à plusieurs reprises sur le fait de remarquer.

9-7-1-3 Améliorer la fonctionnalité des produits et des services

L'amélioration fonctionnelle des produits et des services vise à connaître et à améliorer les fonctions attendues par l'acheteur. À court terme, cela commence par l'imitation des produits d'autres entreprises, suivie d'une simple réduction des coûts ; à moyen terme, cela inclut le développement de produits différenciés, l'innovation des processus et l'introduction de nouveaux équipements, ainsi que la réduction des délais par la délocalisation des usines. À moyen et long terme, l'objectif est d'améliorer les fonctions et d'en créer de nouvelles en développant, en introduisant et en combinant de nouvelles technologies.

Le développement de produits pour les entreprises de taille moyenne est un objectif à court ou moyen terme qu'elles entreprennent après avoir découvert les besoins avant qu'ils ne se manifestent et examiné si elles peuvent les concurrencer, car elles seront en concurrence sur les prix une fois que la demande de fonctionnalité sera apparue. D'autre part, tant que leur technologie n'est pas suffisamment forte pour prendre une avance considérable dans le domaine, ils ne peuvent pas aller à contre-courant de la vague technologique générale, ni concentrer leurs ressources absolument rares sur des développements qui sont loin de la vague. Dans le cas des biens intermédiaires, le développement de leurs propres produits est déterminé par le progrès technologique des processus d'amont et d'aval. En outre, si nous nous concentrons uniquement sur les besoins de l'acheteur, nous ne serons pas en mesure de différencier nos produits de ceux d'autres entreprises ; ils peuvent donc devenir des produits uniques en fonction de la manière dont nous combinons notre propre technologie avec leurs besoins. Il existe des initiatives à moyen et à long terme, telles que l'entrée dans une autre fonction avec l'expertise technique actuelle, la création d'une nouvelle fonction ou le retrait du commerce dans la fonction actuelle.

9-7-1-4 Satisfaction des acheteurs

La satisfaction de l'acheteur vise à améliorer la fonctionnalité des produits et des services par rapport à la concurrence afin de satisfaire l'acheteur et de faciliter la conclusion de la prochaine transaction. En poursuivant les activités de collecte d'informations pour satisfaire l'acheteur et en faisant des suggestions de conception et de produit par petites touches, on obtient une satisfaction à long terme du client et on établit une relation de confiance. Les acheteurs existants doivent être maintenus et développés dans le champ de bataille principal, mais si cela ne suffit pas pour atteindre l'objectif, il faut développer de nouveaux acheteurs.

Il y aura un conflit d'intérêts entre le département responsable des acheteurs existants et le département chargé d'en développer de nouveaux, et la direction sera chargée de coordonner cette situation. Changer de canal de vente est une décision importante. Un directeur de la

région de Koshinetsu, en concurrence avec de grandes entreprises, explique comment la révolution de la distribution l'a contraint à distribuer ses produits à des chaînes de magasins, au lieu de les vendre en gros à des grossistes et de les vendre dans les petits magasins de la ville. La tendance au déclin de la ville est évidente et le pouvoir des grossistes s'affaiblit, et la réalité est qu'ils ne traitaient qu'une fraction de nos produits. Nous n'avions pas l'intention de cesser de vendre aux chaînes de magasins. C'est l'époque dans laquelle nous vivons. D'autres fabricants vendent également à des chaînes de magasins. Les grossistes pouvaient nous en vouloir pour nos contributions passées, car ils n'étaient pas fidèles, mais ils ne pouvaient déjà plus rien y faire". S'il est important de chercher à satisfaire les acheteurs, le déclin des acheteurs existants ne peut être contrôlé. Dans l'intérêt de leur propre développement, ils doivent raisonnablement cesser de faire des affaires avec les acheteurs qui ne leur apportent plus l'argent ou les informations dont ils ont besoin.

9-7-1-5 Performance des entreprises

Il s'agit d'objectifs comportementaux liés aux performances, allant d'objectifs à court terme visant à gagner de l'argent pour payer les salaires, à des objectifs à long terme allant de l'excédent annuel à l'excédent cumulé, en passant par l'augmentation des ventes et des bénéfices. Il comprend une série d'objectifs numériques associés (par exemple, le nombre de produits vendus, le nombre d'acheteurs, le nombre de magasins, etc.) Cependant, il existe des cas où la relation de cause à effet entre l'action et la performance est claire et où il n'y a pas de décalage dans le temps, et d'autres cas où la relation de cause à effet n'est pas claire, ou si elle l'est, il y a un décalage dans le temps de plusieurs mois ou années dans l'avenir. La relation entre la prise de décision et la performance est très éloignée et difficile à comprendre, mais c'est pourquoi l'attitude de ne jamais abandonner et l'action continue de la direction sont nécessaires.

<Figure 9-5 Objectifs de gestion

9-7-2 Changements hiérarchiques

L'ordre de cette hiérarchie de satisfaction et de compétence des employés, d'amélioration des produits et des services, de satisfaction des acheteurs, de performance et de survie de l'entreprise dépend de la philosophie de la direction. Il peut dépendre de l'importance de chaque hiérarchie telle qu'elle est perçue par la direction, de son impact sur la gestion de l'entreprise et de la force de la capacité de la direction à la contrôler.

La direction peut modifier la hiérarchie des objectifs de gestion en fonction de la situation. C'est ce que l'on appelle le changement inter-hiérarchique. En temps normal, des échanges à

petite échelle sont effectués avec souplesse entre la satisfaction des employés et le développement des compétences, l'amélioration fonctionnelle et la satisfaction des acheteurs, etc. Supposons, par exemple, qu'un fournisseur figurant dans le diagramme de prêt ait pour objectif à long terme de développer un nouveau produit interne et de le vendre directement à l'acheteur. Jusque-là, il n'avait qu'à produire le produit selon les spécifications, les quantités et les prix demandés, même si l'entreprise principale l'a obligé à passer des processus traditionnels dont il était responsable à d'autres industries, à sa guise. La satisfaction de l'acheteur était une priorité plus importante que l'amélioration de la fonctionnalité des produits et services de l'entreprise. Toutefois, lorsqu'il s'agit de développer de nouveaux produits en interne, il n'est pas possible d'interroger directement les acheteurs potentiels des groupes B et C sur leurs besoins spécifiques, et ils n'ont pas non plus d'instructions aussi fermes que le groupe A. Tant que les besoins ne sont pas connus avec précision, ils n'ont d'autre choix que de définir et de résoudre les problèmes de leur propre initiative et de les proposer à un grand nombre d'acheteurs potentiels. S'ils ne peuvent pas évaluer objectivement leur propre expertise technique, leurs compétences et leurs performances auprès des acheteurs et des autres vendeurs concurrents, ils ne peuvent pas facilement développer et vendre leurs propres produits. Pour l'instant, la direction se concentrera sur l'amélioration des fonctions des produits et des services plutôt que sur la satisfaction des acheteurs.

En revanche, bien que cela ne se produise pas souvent, si une entreprise est confrontée à une crise existentielle ou, plus strictement parlant, à une situation où son système de gouvernance est menacé, elle réorganisera radicalement sa hiérarchie afin de maintenir le système actuel et de se concentrer sur la réalisation d'objectifs à très court terme. Dans les entreprises moyennes cotées en bourse, les actionnaires sont devenus plus puissants et la satisfaction de leurs exigences à court terme (augmentation du cours de l'action et des dividendes) devient l'objectif prioritaire, plutôt que les employés ou les acheteurs. La question est de savoir comment équilibrer le rôle d'une société cotée en bourse, les principes qu'elle souhaite mettre en œuvre en tant qu'entreprise, les avantages de la cotation en bourse et les exigences des actionnaires. Pour certaines entreprises moyennes multisectorielles connectées, qui sont assez éloignées des zones urbaines, le poids de la cotation semble avoir été très différent de celui des zones urbaines, et parfois pesant. En conséquence, elle a retiré ses actions de la cote à la fin des années 2000, après plus d'une décennie de cotation ininterrompue. Son président a déclaré que l'objectif était de défendre l'entreprise, d'éviter les coûts croissants de divulgation liés aux normes internationales d'information financière (IFRS) et de sensibiliser les employés, dont le sentiment de crise s'était estompé. Je suis un provincial et je vis ici. Si les entreprises de Tokyo s'acquittent de tâches difficiles, le fossé

entre Tokyo et les régions se creusera davantage. Ce n'est pas une bonne chose. J'ai décidé de me lancer un défi et de mener à bien toutes les tâches liées au retrait de la cote d'une entreprise de cette région", a-t-il déclaré, montrant ainsi sa détermination et sa fermeté. Un fabricant de machines-outils multisectoriel de la région de Kanto s'est également retiré de la cote au début des années 2000 et, avec le soutien d'un fonds étranger, s'est réinscrit à l'ancienne première section du TSE à la fin des années 2000. Au cours de cette période, l'entreprise a fait l'objet d'une réorganisation majeure, comprenant la vente d'activités, la vente de ses propres bâtiments et la réforme de son système de production, ce qui lui a permis de se remettre sur les rails. Le président a déclaré. L'arrivée de capitaux étrangers et le changement de propriétaire ont constitué un changement important pour nous. Cela ne s'est pas fait sans heurts ni confusion, mais les employés ont été convaincus par le processus, notamment par la manière dont nos dirigeants géraient l'entreprise, par le sérieux de leur réflexion et par la façon dont ils prenaient des décisions pour le bien de l'entreprise. Plus que les chiffres, c'est le moral des employés qui a été stimulé. C'est une entreprise qui a le courage d'abandonner le présent pour l'avenir, une entreprise avec une telle culture d'entreprise. Inversement, nous avons été conduits à ce point".

Si les exemples de changement de propriétaire sont peu nombreux, les licenciements sont plus fréquents qu'on ne le pense. Même si la contribution des employés est essentielle à la réalisation des objectifs de l'entreprise, si les performances se détériorent au point qu'ils ne reçoivent plus leur salaire, l'entreprise finira par être acculée à la faillite. La direction sera contrainte de donner la priorité à la minimisation des dommages et au maintien de la structure de l'entreprise (changement inter-hiérarchique) plutôt qu'à la garantie de l'emploi des salariés. Le président d'une entreprise multisectorielle de la région de Kanto, se référant à sa propre expérience du service militaire, a déclaré : "Si vous avez 100 personnes et que 80 d'entre elles survivent, c'est une erreur. Si vous avez 100 personnes et que 80 survivent, vous devez changer la hiérarchie des objectifs et demander à 20 personnes de travailler dur dans d'autres endroits.

(Si vous ne restructurez pas (note de l'auteur : sans changer la hiérarchie des objectifs) et que vous finissez par mettre 100 personnes à la rue, je ne pense pas que vous assumiez votre responsabilité en tant que manager. Je pense qu'il vaudrait mieux sauver 80 personnes. Et je pense que c'est vrai aussi sur le champ de bataille". A première vue, cela semble être une priorité pour l'emploi des 80 employés, mais c'est une priorité pour le maintien du système.

Il existe des exemples plus extrêmes. Dans certains cas, une entreprise peut soudainement perdre sa base de gestion existante, par exemple à la suite d'une catastrophe, et être contrainte d'accepter simultanément une réduction indéniable du niveau des objectifs (changement intra-hiérarchique) et un changement des priorités des parties prenantes (changement inter-hiérarchique). Voici un entretien ultérieur avec le président d'une entreprise de taille

moyenne, concurrente des grandes entreprises, qui n'a pas pu poursuivre ses activités en raison du tsunami et de l'accident de la centrale nucléaire qui ont suivi le tremblement de terre du 11 mars 2011 dans la région de Tohoku.

Immédiatement après le tremblement de terre, les opérations ont été suspendues, mais la direction a continué à gérer l'entreprise. Immédiatement après le tremblement de terre, j'ai évalué les dégâts subis par mon entreprise, mais l'accident nucléaire qui a suivi m'a fait plonger dans l'objectif à très court terme d'assurer ma propre sécurité physique. Non seulement les employés, mais aussi les cadres supérieurs ont été dispersés dans tout le pays à partir des préfectures voisines, et je me suis moi-même déplacé d'un centre d'évacuation à l'autre tous les jours. Par la suite, la situation s'est calmée et les objectifs sont passés du très court terme au court terme, de la confirmation de la sécurité des employés à la garantie des moyens de subsistance, y compris le paiement des salaires et les procédures d'indemnisation du chômage (changement intra-hiérarchique). En outre, ils doivent travailler avec les banques, les fournisseurs et les consultants pour trouver un moyen d'atteindre l'objectif à moyen terme de reprise des activités par le biais de nouvelles entreprises. L'entreprise n'a pas à s'occuper des acheteurs (clients) qui ont été évacués, ne serait-ce que pour un moment (changement inter hiérarchique). Les procédures de remboursement à grande échelle pour les acheteurs ayant des comptes à payer et le remboursement des titres-services n'auront lieu qu'après la mise en place du bureau temporaire. À ce stade, j'ai reconnu que les capacités de notre entreprise étaient tombées à un niveau relativement extrême parce que nous (les vendeurs) vendions aux acheteurs avant le changement d'environnement et que nous achetions à d'autres après le changement d'environnement, et j'envisageais d'abandonner l'entreprise existante, de réduire la main-d'œuvre (changement inter-hiérarchique) et de changer d'orientation pour une nouvelle entreprise. En effet, certains employés ont quitté leur emploi. Cependant, l'entreprise ne pouvait pas ignorer le désir de nombreux employés de travailler pour elle et ses capacités existantes, et un an après le tremblement de terre, elle a redémarré son activité existante, bien qu'à petite échelle, dans une région éloignée de la zone sinistrée, avec l'aide d'autres entreprises du même secteur d'activité. Toutefois, les acheteurs ont changé. Alors qu'auparavant, les principaux acheteurs étaient les employés à temps plein et leurs familles travaillant pour des entreprises liées au nucléaire, qui avaient des revenus plus stables et plus élevés que ceux des autres industries, l'attention s'est déplacée vers les travailleurs et leurs familles impliqués dans les travaux de démantèlement de l'énergie nucléaire. Leurs horaires de travail et leurs revenus varient en fonction de leur exposition quotidienne aux radiations, et ils sont contraints

de quitter la zone lorsque leur exposition cumulée dépasse une certaine limite, ce qui signifie que leurs revenus sont instables et soumis à une forte rotation. Le pouvoir relatif de cette entreprise reste faible, mais elle tâtonne encore dans l'obscurité quant aux différentes possibilités, tout en se concentrant sur la réouverture des activités et l'acquisition de nouvelles capacités pour de nouveaux acheteurs.

9-8 Résumé de ce chapitre

Ce chapitre traite des objectifs de l'entreprise. La "maximisation du profit", telle qu'elle est envisagée par les économistes, est considérée comme inappropriée pour un certain nombre de raisons, notamment l'hypothèse d'un état d'équilibre permanent. La "maintenance et le développement à long terme" ont été définis comme un objectif raisonnable pour les entreprises japonaises. Toutefois, il s'agit également de l'objectif du dénominateur commun maximal de toutes les parties prenantes de l'entreprise et il ne s'agit pas d'un critère pratique permettant aux dirigeants de prendre des décisions dans le cadre de la gestion de leur entreprise. En effet, les ressources et le temps sont limités et toutes les parties prenantes ne peuvent être satisfaites en même temps. Les dirigeants ont leur propre philosophie de gestion pour diriger leur entreprise. Dans le cadre de la gestion, les dirigeants résolvent ou reportent ce qu'ils considèrent comme des problèmes concernant leurs propres parties prenantes plutôt que les parties prenantes de l'entreprise, en fonction de la gravité et de l'urgence du problème. En d'autres termes, les problèmes sont divisés en priorités, ceux qui doivent être résolus à court terme et ceux qui doivent l'être à long terme, et ceux qui doivent attendre ou être ignorés. C'est ce qu'on appelle les objectifs de gestion, et nous avons tenté d'expliquer, sur la base d'enquêtes réelles menées auprès d'entreprises de taille moyenne, que les objectifs de résolution des problèmes individuels changent en fonction de l'évolution de l'environnement et que la pondération des problèmes à court terme et à long terme évolue.

Les entreprises de taille moyenne peuvent être de taille moyenne parce que chaque entreprise a son propre passé historique, possède des capacités uniques développées au cours du processus, a réussi à répondre aux besoins des acheteurs face à des changements environnementaux majeurs, s'est développée qualitativement et a survécu en changeant sa structure interne. Par conséquent, les défis commerciaux sont différents, les solutions sont différentes, et l'approche et la perspective de gestion ainsi que les capacités sont différentes. Si l'on peut forcer l'identification d'un certain modèle, c'est que les dirigeants changent constamment de buts et d'objectifs. Une observation attentive montre que les managers ont des objectifs à court terme et à long terme en même temps, et qu'ils les combinent pour motiver les employés, tout en changeant leurs priorités de manière flexible. À l'instar du jeu du chat et de la souris, l'environnement change et de plus en plus de défis apparaissent, mais

comme ils ne peuvent pas tous les relever, ils s'attaquent pour l'instant à la taupe (à court terme) située à l'avant et ignorent la taupe (à long terme) située à l'arrière. Ce faisant, les problèmes à court terme sont progressivement résolus et l'attention se porte sur les problèmes à long terme. Si l'on se laisse distraire par le long terme, l'environnement change et de plus en plus de problèmes à court terme apparaissent, de sorte que l'on se concentre à nouveau sur le court terme. Il semble s'agir d'un processus répétitif, mais nos recherches n'ont pas permis de révéler les méthodes exquises et le modus operandi des dirigeants pour modifier la pondération entre les objectifs à court et à long terme.

Chapitre 10 : Continuer à sélectionner de bons partenaires commerciaux

10-1 Résumé et conclusions

Les entreprises moyennes, qui se situent entre les grandes et les petites entreprises, sont inévitablement associées à l'image du milieu. Cependant, si le fait d'être au milieu était une mauvaise chose, elles auraient depuis longtemps été éliminées et se seraient repliées sur les petites et moyennes entreprises ou seraient devenues de grandes entreprises. En effet, la moitié des entreprises qui étaient des fournisseurs de taille moyenne dans l'industrie automobile il y a 60 ans sont aujourd'hui de grandes entreprises et la moitié ont perdu le contrôle. On pense que les technologies automobiles clés existantes ont atteint un degré de maturité tel qu'elles ne peuvent plus être gérées à l'échelle d'entreprises de taille moyenne. Toutefois, le fait que certaines entreprises de l'industrie automobile soient devenues des entreprises de taille moyenne et que les entreprises de taille moyenne soient encore regroupées dans d'autres secteurs montre que le milieu a une signification positive. L'objectif de l'étude des entreprises de taille moyenne n'était pas d'être lié par la sagesse conventionnelle, les idées préconçues et les préjugés des études de gestion conventionnelles et de la théorie des PME, mais de négocier la littérature passée tout en ajoutant de nouvelles recherches, afin de former une image plus libre de l'entreprise et d'explorer de nouveaux facteurs de croissance de manière théorique et empirique. Les entretiens avec plus de 240 présidents d'entreprise ont révélé qu'en réalité, les entreprises de taille moyenne ont une stratégie et une organisation beaucoup plus riches que l'image populaire.

La première partie de l'ouvrage propose un examen complet des études antérieures, en particulier : les facteurs qui ont contribué à la croissance des entreprises moyennes sur une période de 60 ans différent du contexte contemporain en raison de l'évolution du contexte économique, politique et technologique, mais en osant examiner ces facteurs de manière critique, on a tenté de mettre en évidence les défis universels des entreprises moyennes. En conséquence, le cadre analytique s'est concentré sur les transactions elles-mêmes et sur les caractéristiques des transactions entre les entreprises moyennes et (en particulier) les grandes entreprises en termes de conditions dans lesquelles elles sont conclues.

Le chapitre 1 examine six études authentiques sur les entreprises moyennes, réalisées par Nakamura (H.), Shimizu (Ryu), Kuhn Robert Lawrence, Clifford = Cavanagh, Hermann Simon, Coltorti, Resciniti et Tunisini. Si l'on examine les définitions de chacun, Nakamura et Shimizu (Ryu) mettent l'accent sur les différences qualitatives entre les petites, moyennes et grandes entreprises, tandis que Kuhn se concentre sur la taille ; Clifford = Cavanagh est une

entreprise à croissance rapide dont le chiffre d'affaires se situe entre 25 millions et 1 milliard de dollars ; Simon a un chiffre d'affaires inférieur à 4 milliards de dollars, à l'exception des entreprises de taille moyenne et de grande taille. Coltorti et al. ont suivi les critères de la Banque d'investissement d'Italie : ventes de 13 à 260 millions d'euros (1,3 à 26 milliards de dollars), croissance rapide, 50 à 499 employés et structure de propriété indépendante. Après avoir examiné ces facteurs, la définition des entreprises moyennes dans cette étude a été prise uniquement comme un concept de taille et définie comme des entreprises indépendantes avec 300-2.000 employés à temps plein. Shimizu (Ryu) a pris en compte de manière détaillée la relation concurrentielle avec les grandes entreprises et les a définies comme ayant soit un marché différent de celui des grandes entreprises, soit le même mais avec une technologie et des réseaux de vente uniques qui pourraient les concurrencer, soit les grandes entreprises en tant qu'utilisateurs et interdépendants.

Dans le chapitre 2, outre les chercheurs énumérés au chapitre 1, 17 études ont été sélectionnées parmi plus de 60 ans de recherche sur les entreprises de taille moyenne afin d'extraire les facteurs de croissance proactifs. Bien qu'il n'ait pas été facile d'identifier les facteurs de croissance de manière générale en raison des différentes perspectives des chercheurs, on peut dire ce qui suit. Les propriétaires d'entreprises de taille moyenne ont l'esprit d'entreprise et sont prêts à collecter des informations et à se familiariser avec les changements qui surviennent dans l'environnement. Ils développent ensuite des produits uniques qui n'ont jamais été vus auparavant, en utilisant une technologie spéciale que d'autres entreprises ne possèdent pas, et ce en temps opportun". Il est clair qu'en ce qui concerne l'industrie manufacturière, les trois facteurs que sont le produit, la gestion et la technologie ont un impact extrêmement important sur le maintien et le développement des entreprises de taille moyenne. Dans le même temps, la clarification des différences essentielles entre les moyennes entreprises (PME) et les grandes entreprises est devenue un défi.

À tout le moins, les entreprises de taille moyenne sont en concurrence avec les grandes entreprises. Afin de fournir une explication complète de cette situation, un cadre analytique est présenté au chapitre 3. Les entreprises moyennes sont en activité parce qu'elles utilisent leurs ressources et compétences limitées pour améliorer les fonctions de leurs produits à peu de frais et rapidement, et pour surpasser les fonctions que les grandes entreprises produisent elles-mêmes. Si les fonctions que les grandes entreprises produisent elles-mêmes sont supérieures à celles qu'elles peuvent obtenir en achetant les produits d'autres entreprises, elles produiront les produits en interne et aucune transaction ne sera conclue. Par ailleurs, une seule transaction est émaillée d'innombrables décisions détaillées prises tant par le vendeur que par l'acheteur. Pour réaliser la meilleure affaire possible pour les deux parties, le vendeur et l'acheteur doivent être capables de reconnaître les fonctions qu'ils créent l'un pour l'autre,

mais l'acheteur n'a pas nécessairement cette capacité dans son intégralité. Parfois, c'est précisément parce qu'il ne l'a pas que les transactions sont conclues. C'est probablement la cause de l'avantage du vendeur dans la transaction. En outre, les décisions ne sont pas prises uniquement sur la base de différences fonctionnelles à court terme : les acheteurs peuvent produire en interne pour améliorer leurs propres compétences, tandis que les vendeurs peuvent cesser de commercer pour défendre leurs propres compétences.

La partie II s'est attachée à comprendre la situation réelle des entreprises moyennes. Au chapitre 4, nous avons comparé le nombre d'employés des entreprises moyennes dans notre base de données historique avec le nombre d'employés aujourd'hui, et nous avons déterminé si les entreprises moyennes ont progressé ou reculé en fonction de l'augmentation ou de la diminution du nombre d'employés. À court terme, viser une croissance quantitative ne pose pas de problème. Cependant, ne viser que la croissance quantitative suppose un cadre existant dans lequel les besoins, la technologie et l'environnement concurrentiel ne changent pas de manière significative, et si l'on est confronté à des changements environnementaux majeurs, la croissance quantitative ne peut pas être une extension de ce qui a été réalisé jusqu'à présent. Pour la survie d'une entreprise, il s'agit de viser délibérément une croissance qualitative.

Au chapitre 5, des hypothèses ont été formulées sur les caractéristiques fondamentales, les stratégies et l'organisation des entreprises de taille moyenne et testées au moyen d'une enquête par questionnaire auprès des anciennes entreprises manufacturières de la première et de la deuxième section cotées à la bourse de Tokyo. Il en résulte que des caractéristiques communes et différentes ont été constatées entre les grandes et les moyennes entreprises.

Les caractéristiques communes étaient que la direction inculque aux employés une vision de l'avenir comprenant des éléments innovants, réduise la résistance au changement et les motive à relever des défis en évaluant activement les échecs, et améliore le moral en stimulant la communication vers le haut, vers le bas, vers la gauche et vers la droite au milieu. Ces efforts organisationnels étaient liés au développement technologique et au développement de produits dans les grandes entreprises, mais pas dans les entreprises de taille moyenne. Au contraire, la direction générale a donné des instructions détaillées pour initier le développement, ce qui a conduit à des résultats positifs en matière de recherche et de développement technologique. Cela montre que les entreprises moyennes ont du mal à trouver les ressources humaines nécessaires à la recherche et au développement technologique, c'est-à-dire des personnes qui se fixent volontiers des objectifs et des tâches et s'efforcent de les résoudre, et que la direction elle-même ne confie pas (ou ne peut pas confier) ces tâches à ces employés, ce qui est un meilleur résultat que de les leur confier.

Les méthodes de recherche qui sélectionnent et analysent arbitrairement des entreprises de premier ordre présentent un biais très important. Pour surmonter autant que possible cette

limitation, nous avons mené, au chapitre 6, une enquête par entretien auprès des dirigeants d'un large éventail d'entreprises moyennes, indépendamment de leurs performances, afin d'examiner de plus près la situation réelle. Les entreprises moyennes qui ont perdu leurs droits de gestion après l'enquête par entretien, soit par faillite, soit par acquisition, ont été examinées afin d'identifier les différences avec les entreprises survivantes. Les raisons de la perte du contrôle de gestion étaient l'incapacité de réagir avec souplesse au déclin et à la transformation des acheteurs existants et l'incapacité d'évaluer objectivement leurs propres capacités et de viser une croissance quantitative plus rapide que la vitesse à laquelle elles pouvaient améliorer leurs capacités.

Nos entretiens ont également révélé une divergence entre ce qui a été identifié comme "facteurs de croissance" dans les études précédentes sur les entreprises de taille moyenne et les perceptions des dirigeants d'entreprises existantes lors de nos entretiens. Il est apparu clairement que les dirigeants de moyennes entreprises donnent des instructions détaillées à leurs organisations, qui utilisent ensuite ces instructions pour extraire avec précision, rapidité et efficacité les informations utiles de l'acheteur et les incorporer dans leurs produits et services.

Les entreprises de taille moyenne ont des modes de vie différents : elles peuvent être en concurrence avec les grandes entreprises pour les mêmes produits, coopérer avec elles ou consolider leur position sur des marchés étroits difficiles à pénétrer pour les grandes entreprises. Ces différentes positions ont rendu nécessaire la catégorisation et l'examen spécifique de la manière dont ils sélectionnent les acheteurs et en extraient des informations utiles. La partie III présente donc un nouvel angle d'analyse.

Le chapitre 7 considère les entreprises moyennes comme des vendeurs de produits et classe les entreprises moyennes qui tentent de traiter avec les acheteurs et de se développer en trois types : les fournisseurs primaires, les connexions multisectorielles et les concurrents des grandes entreprises, et examine les caractéristiques et les défis de chaque type ainsi que les différentes capacités nécessaires pour les maintenir et les développer. .

Les entreprises moyennes de type fournisseur principal, qui traitent avec des acheteurs dont le niveau de ressources est supérieur au leur, se spécialisent dans le renforcement des compétences qui font une différence fonctionnelle spécifique et sont exclusivement des fournisseurs de composants à l'échelle mondiale. La conscience de soi est faible, car des forces externes et des compétences relationnelles sont nécessaires et les sources d'information sont biaisées en faveur de l'acheteur. Le type connecté multi-industries comprend des entreprises qui ont développé leurs capacités de développement à partir de sous-traitants de premier plan et des entreprises qui étaient à l'origine des fabricants de produits auto-développés. Elles sont conscientes de leurs propres ressources, compétences et fonctions et disposent souvent de

ressources et de compétences identiques ou supérieures à celles de leurs homologues. Les entreprises moyennes qui concurrencent les grandes entreprises sont hautement qualifiées et vendent leurs produits aux entreprises et aux particuliers. Les dirigeants de toutes les entreprises moyennes étaient conscients de leurs propres ressources, compétences et fonctions, et ont été continuellement mis au défi de les améliorer et de garantir l'autonomie de gestion dans ces limites. Dans le même temps, la liberté de décision des dirigeants est susceptible de mettre l'entreprise en danger et nécessite un cadre qui ne sorte pas de l'ordinaire. Il s'agirait de quelque chose comme des objectifs et une philosophie.

Le point de vue traditionnel est que les vendeurs peuvent réaliser des bénéfices s'ils peuvent créer une différence fonctionnelle spécifique par rapport aux acheteurs, et qu'ils peuvent monopoliser le marché et les bénéfices s'ils ont plus de compétences que les autres vendeurs. Dans la pratique, cependant, il est très difficile de définir objectivement l'étendue du marché, et la probabilité qu'une transaction soit conclue augmente lorsque l'acheteur est suffisamment compétent pour évaluer correctement la fonction du vendeur. Par conséquent, l'étendue du marché et le choix des acheteurs avec lesquels traiter constituent une décision subjective pour la direction du vendeur. Au chapitre 8, les acheteurs ont été classés en quatre catégories du point de vue des dirigeants de moyennes entreprises (vendeurs), en fonction de la quantité d'informations utiles et d'argent qu'ils peuvent apporter. Il a ensuite été précisé que, sur la base des relations de pouvoir avec les acheteurs, ces derniers se développent qualitativement en faisant circuler l'argent et l'information en utilisant des différences temporelles, spatiales et dimensionnelles.

Nous concluons cette étude, au chapitre 9, par une discussion sur la philosophie de gestion et les objectifs des entreprises. L'objectif d'une entreprise est généralement considéré comme la "maximisation du profit", qui est considérée comme une question importante dans la gestion des entreprises, au même titre que la philosophie de gestion, et qui est mentionnée au début de nombreux documents de recherche. Toutefois, tant que les vendeurs auront des différences fonctionnelles supérieures à celles des acheteurs, ils continueront d'exister, et les principes et objectifs de gestion sont le moyen d'y parvenir. Nous avons considéré que les principes et objectifs de gestion deviennent nécessaires dans le processus menant à la disparition des différences fonctionnelles des vendeurs, à la croissance quantitative avortée du passé et à la nécessité d'une croissance qualitative. Dans le dernier chapitre, nous avons également émis l'hypothèse que les objectifs des entreprises moyennes ne peuvent pas être déterminés de manière unique, car chaque entreprise moyenne a son propre contexte historique, des capacités uniques développées au cours du processus, des défis de gestion différents, des solutions différentes, une pensée de gestion différente et des perspectives différentes. Le fait que l'objectif de la résolution des défis individuels auxquels les entreprises

sont confrontées change en fonction de l'évolution de l'environnement et que les objectifs à court et à long terme changent est expliqué sur la base d'une enquête menée auprès d'entreprises de taille moyenne.

Après avoir observé une grande variété d'entreprises de taille moyenne, nous avons honnêtement l'impression qu'il est difficile de trouver un modèle précis de facteurs de croissance. Si nous supposons que nous pouvons généraliser et résumer, c'est pour énoncer la conclusion de notre recherche.

Les conclusions de cette étude dans son ensemble peuvent être résumées en quatre points principaux.

(1) Différences entre les recherches antérieures sur les entreprises de taille moyenne et les perceptions des dirigeants

Les facteurs de croissance des entreprises moyennes identifiés par les chercheurs précédents diffèrent des attitudes réelles des dirigeants d'entreprises moyennes. Les chercheurs ont mis l'accent sur l'esprit d'entreprise et la perspicacité des dirigeants, mais dans l'enquête par entretien, les dirigeants n'étaient pas conscients de leur propre esprit d'entreprise, mais considéraient que la collecte d'informations et la présentation d'orientations étaient importantes. Le "développement des employés" et les "moyens de subsistance des employés (maintien de l'emploi)", ainsi que "l'échange d'informations avec les clients" sont également des éléments qui n'ont pas été mentionnés dans les études précédentes, mais qui sont particulièrement importants dans le cadre de l'enquête par entretien. En d'autres termes, les cadres **recueillent des informations fraîches, à la fois par l'intermédiaire des cadres eux-mêmes et de leurs employés, et s'efforcent de développer et de commercialiser rapidement des produits qui intègrent les besoins liés à un avenir relativement proche, afin de pouvoir garantir les profits.** Dans les entreprises de taille moyenne, les cadres intermédiaires doivent être consciemment formés à développer les compétences de leurs employés et à leur fournir un soutien financier et émotionnel qui leur garantisse une stabilité dans leur vie, ce qui génère de la loyauté et de la fierté envers l'entreprise.

(2) La nature de la croissance qualitative.

La différence entre ce qui a été considéré comme un facteur de croissance dans les recherches antérieures sur les entreprises moyennes et l'attitude des dirigeants des entreprises existantes lors de nos entretiens ne peut être attribuée à des facteurs superficiels tels que la différence entre la période de forte croissance économique passée et la période de faible croissance actuelle ou la différence de méthodologie de recherche. À l'époque de la forte croissance économique, la croissance des entreprises était synonyme de croissance quantitative, et si les entreprises n'étaient pas en mesure de répondre aux demandes

quantitatives émanant de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise, elles étaient sujettes à un ébranlement. Toutefois, cette période était relativement stable en termes de besoins des acheteurs, de technologie des produits et de technologie de production, et l'on peut dire qu'il s'agissait d'une période spéciale au cours de laquelle le volume des transactions a augmenté rapidement. Par conséquent, la croissance qualitative aurait dû être mise en œuvre en même temps que la croissance quantitative, mais je voudrais souligner que dans la pratique, l'élan et la joie de la croissance quantitative l'ont probablement emporté sur les difficultés de la croissance qualitative et ont été réalisés inconsciemment, tandis que dans le monde universitaire, la croissance quantitative a été éclipsée et l'importance de la croissance qualitative a été négligée. La croissance **qualitative** a été définie comme la **série même d'actions qui, sur la base des changements environnementaux, répondent aux défis des besoins existants avec un degré de précision plus élevé, ce qui permet d'obtenir des avantages légitimes et des informations utiles, de rendre les employés heureux et de continuer à travailler activement et à proposer des solutions aux défis du nouveau besoin suivant.** Plus précisément, il s'agit d'améliorer la fonctionnalité des produits et des services, de sélectionner les acheteurs en fonction de la quantité d'informations et d'argent à obtenir, et de revoir les objectifs et les cibles de la direction s'ils ne permettent pas d'obtenir des informations et de l'argent.

(3) Classification des acheteurs du point de vue du vendeur.

L'administration des entreprises a généralement adopté la position consistant à rechercher l'avantage concurrentiel de l'entreprise dominante. L'accent était mis sur la capacité des vendeurs à répondre aux besoins des acheteurs, et l'argument reposait sur la prémisse qu'une grande différence de capacité augmenterait les profits et occuperait le marché. Cependant, il existe sur le marché de nombreux vendeurs et acheteurs ayant des types et des niveaux de compétence différents, et il n'est pas vrai que seules les entreprises les plus performantes (les vendeurs) occupent tous les acheteurs et que les vendeurs restants sont éliminés. Au contraire, les différences excessives de compétences engendrent des coûts. **Les vendeurs ont besoin de croître grâce au profit et à l'information, de stabiliser les transactions à long terme avec les acheteurs et de se perpétuer en tant qu'entreprise.** Le vendeur choisit un acheteur qui apporte l'argent, les informations utiles et la confiance nécessaires pour répondre à ces besoins. Les entreprises moyennes du vendeur ont été divisées en trois catégories : fournisseur principal, connexion multisectorielle et grande entreprise concurrente, en fonction de leur trajectoire de développement, et les acheteurs ont été divisés en trois catégories : groupe A, champion, groupe B, concurrence amicale, groupe C, soutien ardent, groupe D et faible implication, en fonction de l'importance de l'argent et des informations utiles fournis, en supposant qu'ils soient considérés du point de vue du

vendeur. Les types de champions fournissent des informations techniques aux vendeurs et passent des commandes importantes, bien que le prix unitaire soit faible. Le type "concurrence amicale" donne des ordres stricts pour les fonctions et paie un prix raisonnable s'il peut être atteint. Les partisans enthousiastes achètent sans être trop exigeants. Les personnes peu impliquées ne sont pas intéressées par le produit et sont peu disposées à payer, mais le nombre potentiel d'unités est énorme. La classification des vendeurs et des acheteurs a donc ouvert une nouvelle perspective. On peut supposer que les vendeurs et les acheteurs continuent de sélectionner de bons partenaires commerciaux qui leur conviennent.

(4) Infraction et défense.

Lorsque le vendeur S Manufacturing se trouve dans la position d'un acheteur qui achète des matières premières, des composants et des équipements de production, il est important de protéger les informations et l'argent sans renoncer au travail intellectuel en tant qu'acheteur. L'entreprise ne doit pas croire le vendeur sur parole, mais acquérir des connaissances sur les matières premières, les pièces et l'équipement afin de ne pas acheter au prix proposé, et si les matières premières, les pièces et l'équipement ne correspondent pas aux fonctions attendues de l'entreprise, elle doit augmenter les fonctions virtuelles et développer elle-même les matières premières, les pièces et l'équipement. Le point de départ d'une croissance qualitative est l'attitude d'un concurrent amical avec des critères clairs pour la production interne et externe, basés sur ses propres valeurs. Ceux qui mettent en œuvre cette attitude de manière approfondie sont une très petite minorité, ils sont cachés et n'attirent donc pas beaucoup l'attention. Il est également souligné qu'un autofinancement excessif et une faible dextérité réduisent la vitesse de développement, mais ce ne sont que des excuses pour ceux qui n'essaient pas sérieusement d'améliorer leurs fonctions virtuelles. C'est la relation entre la contradiction (l'attaque) et le bouclier (la défense). Il ne s'agit pas d'une "contradiction", car la contradiction et le bouclier à l'intérieur de l'usine de production du vendeur ne sont pas combattus en même temps. Il est essentiel de choisir de bons clients qui fournissent de l'argent et des informations utiles, tout en veillant à ne pas devenir un bon client qui ne fournit que de l'argent et des informations de manière unilatérale.

10-2 Questions de recherche restantes

Un certain nombre de questions de recherche doivent encore être abordées par les entreprises de taille moyenne. Nous en énumérons quelques-unes et nous nous tournons vers l'avenir.

(1) Changements dans les hypothèses de transaction et de décision

Nous avons considéré chaque transaction et les décisions qui y sont associées comme indépendantes et néanmoins cohérentes. Dans la pratique, les transactions impliquent

souvent successivement le même acheteur, et une série de transactions est susceptible d'influencer les transactions suivantes et ultérieures entre les parties concernées, modifiant les conditions de conclusion d'une transaction particulière, qui est complexe et implique de nombreux facteurs. De même, dans certains cas, des décisions importantes prises sur la base de certaines hypothèses ont créé de nouvelles opportunités et de nouveaux problèmes qui n'étaient pas empiriques et ne pouvaient pas être prévus, et qui ont nécessité des décisions supplémentaires sur le plan organisationnel, financier et autre. Les changements dans les facteurs externes tels que les catastrophes naturelles, les guerres, les innovations technologiques, l'économie mondiale, la législation et les attitudes des gens, leur ampleur, leur direction et leur vitesse affectent également les hypothèses et obligent à revoir les objectifs et les attitudes de la direction. Les changements chronologiques et qualitatifs des différents facteurs ont un impact significatif sur la décision suivante, ce qui conduit à l'existence simultanée de projets et de mécanismes dans l'entreprise qui ne sont pas nécessairement cohérents ou consistants, même si l'entreprise pense qu'elle a pris des décisions de manière continue. Bien que chaque transaction et décision soit une affaire sérieuse, nous voudrions à l'avenir la considérer comme un continuum à long terme et clarifier la relation organique et tridimensionnelle entre chaque élément, en particulier les objectifs de la direction.

(2) Pénurie de ressources humaines et réponses de second choix

Les grandes entreprises sont les premières à être affectées par le contrôle public, par exemple en cas de croissance ou de scandale, ainsi que par les lois et les règlements. Les entreprises moyennes, comme les seconds fils et les secondes filles, se cachent derrière leurs aînés (les grandes entreprises), observent leur comportement et en tirent des leçons. Elles sont habiles à utiliser des ressources limitées et à ne mettre en œuvre les meilleures pratiques qu'avec un minimum d'essais et d'erreurs dans les domaines où elles ne sont pas douées. Il s'agit d'un thème essentiel qui ne peut être évité dans le cadre de l'étude des entreprises de taille moyenne, mais nous n'avons pas été en mesure d'établir des bases suffisantes pour nous y plonger et en discuter dans le cadre de cette étude.

(3) Une gestion qui fait appel à la langue.

De nombreux managers ont souligné que le moyen le plus efficace de faire comprendre leurs idées et de motiver tous les employés était d'utiliser des mots. Les tentatives de prévention des accidents par l'affichage d'acronymes et de phrases dans les usines sont visibles partout, mais les travailleurs qui passent devant tous les matins n'y prêtent pas attention. Le président d'une entreprise de taille moyenne a déclaré qu'il essayait d'éviter autant que possible d'utiliser des mots négatifs ou interdits. Par exemple, au lieu qu'un vendeur dise à un client : "Je ne saurai pas la date de livraison si je ne demande pas à l'usine", le vendeur dira : "Demandez à l'usine et vous saurez la date de livraison". C'est ce qu'il a dit. En réponse, ce

livre a également modifié les doubles négations inutiles et les déclarations normatives. L'utilisation de la langue est considérée comme efficace et fera l'objet d'une étude plus approfondie.

(4) Limites de la méthode d'enquête par entretien.

Les entretiens ponctuels avec les gestionnaires étaient comme la pente d'un point de contact obtenu en différenciant les décisions et les actions à un moment donné sur une courbe représentant des décisions et des actions successives que nous pourrions plus tard regarder en arrière et appeler une stratégie. Les résultats ont été très instructifs et ont montré que les gestionnaires utilisaient leurs ressources limitées et modifiaient peu à peu leurs fonctions pour obtenir le prochain avantage et la prochaine information. D'autre part, il n'a pas été possible, dans le cadre d'une seule enquête, de suivre en détail la manière dont le contexte historique, les transitions technologiques et les contingences ont influencé la croissance et le déclin des entreprises moyennes. Les contributions de la direction peuvent être surestimées et les effets néfastes sous-estimés. Pour approfondir la recherche sur les entreprises, il faudrait prendre quelques entreprises et mener une enquête historique basée sur des sources primaires telles que les bulletins d'information des entreprises, l'histoire des entreprises et les changements réels de produits, ainsi que participer à des réunions de gestion pour observer et confirmer l'efficacité des décisions et des actions de gestion pour un avenir incertain dans le temps et dans le détail.

Conclusion.

Cela fait maintenant plus de 20 ans que j'ai commencé à faire des recherches sur les entreprises de taille moyenne. Au début, je me suis lancé avec beaucoup d'enthousiasme, attiré par la perspective d'étudier un groupe d'entreprises qui n'étaient ni grandes ni petites. Mais en cours de route, je me suis rendu compte qu'il s'agissait d'un domaine très vaste. Tout comme dans le monde de la pratique, où les entreprises moyennes sont coincées entre les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises, dans le domaine de la recherche, la recherche sur les entreprises moyennes est involontairement coincée entre la recherche sur les petites et moyennes entreprises et les études générales de gestion, et sa raison d'être académique a toujours été sérieusement remise en question. Il est indéniable que, faute d'une base sur laquelle s'appuyer, elle a erré seule dans une mer d'arbres, sans compagnons de recherche, concurrents ou adversaires, et sans direction claire vers laquelle se tourner. Bien sûr, il est toujours à l'affût, incapable de s'échapper de la mer d'arbres.

L'ouvrage se caractérise par une attention renouvelée portée aux entreprises moyennes négligées qui ont attiré l'attention il y a 60 ans, par une description détaillée de la situation de gestion actuelle et par la construction d'hypothèses systématiques à partir d'une nouvelle perspective. Jusqu'à présent, la gestion d'entreprise s'est concentrée sur l'élucidation des mécanismes par lesquels les vendeurs répondent aux besoins des acheteurs avec leurs capacités. La logique des grandes entreprises est que plus le vendeur est compétent, mieux c'est. D'autre part, les petites et moyennes entreprises sont considérées comme fortes en raison des bas salaires et des petites prises de décision. S'il n'y avait que cela, les entreprises moyennes n'existeraient pas, mais la réalité est que de nombreuses entreprises moyennes existent. La seule façon de découvrir ce que nous ne savons pas est de demander aux personnes concernées. Nous avons donc commencé une enquête sur les entreprises moyennes en interrogeant leurs présidents.

La première chose qui ressort de la recherche est que les vendeurs ont des besoins et que les acheteurs ont des capacités, élevées ou faibles. Par conséquent, les vendeurs et les acheteurs choisissent leurs partenaires de manière à maximiser leur utilité et à minimiser leurs coûts. Les vendeurs ont été classés et analysés en fonction de leur parcours de développement, tandis que les acheteurs ont été classés et analysés du point de vue de la direction du vendeur. La conclusion la plus importante est que, dans une perspective à long terme, les changements environnementaux dans la gestion des entreprises sont naturels et qu'il est important d'agir non seulement sur les capacités à un moment donné, mais aussi sur des changements sans précédent, c'est-à-dire lorsque certaines des ressources et des capacités accumulées dans le passé deviennent inutiles. Il est donc important de trouver un équilibre entre la croissance quantitative et la croissance qualitative, ce qui signifie également que les dirigeants doivent

être conscients de la croissance qualitative et y travailler en permanence.

Je suis perplexe devant le peu que j'ai trouvé après 20 ans d'errance, mais je suis encouragé par les mots de Fukuzawa Yukichi : "En tant que chercheur, n'ayez pas peur de la clameur de l'opinion publique, et n'ayez pas peur de vous élever contre les théories hérétiques".²¹⁴ Si ce livre peut contribuer de quelque manière que ce soit à la communauté universitaire, à l'industrie et à l'élaboration des politiques en tant que point de départ, ce ne sera pas grâce à mes seuls efforts.

Tout d'abord, je suis redevable à feu le professeur émérite Hirokuni Tokawa de l'université de Keio. Des séminaires de premier cycle aux études de troisième cycle et jusqu'à aujourd'hui, j'ai reçu un large éventail de conseils, allant de la manière de lire les livres au déroulement et aux points détaillés des enquêtes par questionnaire, ainsi que sa personnalité. Non seulement il était strict quant à l'utilisation de ses théories, mais il venait également d'une famille de managers et connaissait les tenants et les aboutissants de la pratique des affaires, la manière de gérer les situations pratiques et la façon de se comporter. Avec une connaissance aussi approfondie de la théorie et de la pratique, il se demandait toujours, ainsi qu'aux membres de ses projets de recherche, ce qu'est une entreprise. Grâce à l'opportunité qui m'a été donnée de participer au projet de recherche, j'ai pu rédiger le chapitre 5 de ce livre. Lorsque je lui ai demandé s'il serait intéressé par des recherches sur les entreprises de taille moyenne, il a souri et m'a répondu : "C'est beaucoup de travail".

La plupart des idées de cette publication ont été développées au cours de discussions au sein du groupe de recherche Tokawa. Nous tenons à remercier les membres du groupe : Dr Mikiki Aoki, Université Daito Bunka ; Dr Kazuo Kobe, Université Keio ; Dr Kenya Endo, Université Seijo ; Dr Sugio Bamba, Université Senshu ; Dr Hideo Yamazaki, Université Musashi ; Dr Toshiyuki Yamada, Université Daito Bunka ; Dr Hyeonso Zhou, Université Nihon ; Dr Yoshikazu Sakamoto, Université Nihon ; Dr Hiromichi Yokoo, Université Chiba ; Dr Ichiro Ozawa, Université Senshu ; Dr Mitsuhiro Tsunoda, Université Takushoku. Je tiens à remercier le Dr Hiroko Nagano de l'université Risho. J'aimerais en particulier remercier le professeur Aoki pour ses encouragements constants, positifs et chaleureux. Le Dr Yamazaki et moi-même étions dans la même année d'études et avons entretenu une rivalité amicale depuis nos études de premier cycle, et il m'a apporté un soutien précieux et m'a fait des suggestions dans divers domaines.

Nous avons également grandement bénéficié du soutien de nos aînés, de nos collègues, du

²¹⁴ Fukuzawa, Yukichi (1875), *Bunmei ron-no yakui* [Les grandes lignes de la civilisation]. La citation est tirée de Fukuzawa Yukichi (1995), *Bunmei Ron no Kaikai* [Les grandes lignes de la civilisation], Iwanami Bunko, p.22 *La partie inférieure du shi "yoshi" de l'édition de 1875 est longue et terreuse.

personnel administratif et des étudiants de la faculté de droit, de politique et d'économie de l'université de Chiba. Le professeur émérite Hideto Nakahara a protégé notre environnement de recherche non seulement en termes de questions de personnel telles que le recrutement et la promotion, mais aussi en agissant comme un rempart contre les divers problèmes provenant de différentes directions. Le professeur Eisaku Sato du département de marketing, en tant que pionnier dans le même domaine de l'administration des entreprises, a toujours été proactif dans sa recherche, son enseignement et son administration, et a soigneusement pris en compte l'équilibre de son environnement et ouvert la voie aux générations futures. Le Dr Koji Aoyama (mathématiques statistiques), le Dr Hiroyuki Minagawa (droit du travail) et le Dr Jiro Mizushima (histoire politique européenne) étaient des collègues irremplaçables qui étaient toujours prêts à s'engager dans n'importe quel type de discussion académique avec moi, et dans l'administration, ils étaient presque comme des compagnons d'armes. Le professeur adjoint Hiroko Adachi, M. Hiroiki Miyazaki (président de la Fondation Dojinkai) et Mme Tsuneko Suzuki m'ont apporté un soutien administratif et clérical solide dès que l'auteur a commencé à travailler à l'université de Chiba. J'ai beaucoup appris des questions posées par les étudiants qui assistaient aux séminaires et aux conférences, ainsi que par les anciens étudiants.

Je tiens à remercier tous ceux qui ont répondu au questionnaire utilisé dans cette publication, ainsi que les quelque 240 managers qui ont aimablement accepté d'être interviewés, et tous ceux qui ont participé à la coordination des entretiens. Je garde toujours à l'esprit que les expressions sinistres sur les visages des managers qui m'ont souri pendant les entretiens sont leur vrai visage lorsqu'ils me voient partir et tournent les talons. Le cadre analytique de cette publication n'aurait pas été possible sans votre coopération. En particulier, ma rencontre avec Kozo Tsunekawa, président de Sango Co. Je lui avais involontairement demandé d'effectuer des recherches sans savoir qu'il était diplômé du séminaire Shimizu Ryuun de mon père, et M. Tsunekawa a reconnu que mon écriture était similaire à celle de son père. En outre, on m'a demandé d'être le premier directeur extérieur de Sango Corporation, ce qui m'a donné cinq ans d'expérience en matière de discussions animées et de prise de décision avec l'équipe de direction, avec la responsabilité de la concrétiser, ce qui m'a fait prendre conscience du chemin qu'il me restait à parcourir. Ltd. et le président Hideo Mishima étaient également des membres juniors du séminaire de Jukawa, et j'ai demandé une enquête auprès d'eux sans le savoir. Myunghwa Ind. Co. Ltd. et le président Moon Sung Jun (président de l'association des fournisseurs automobiles Hyundai-Kia) sont amis depuis leurs études supérieures et ont toujours échangé leurs points de vue sur les grandes tendances de l'industrie automobile. Nous avons toujours échangé nos points de vue sur les grandes tendances de l'industrie automobile. Par-dessus tout, une analyse comparative froide des

entreprises en déclin et des entreprises survivantes n'aurait pas été possible sans les managers qui ont perdu leurs droits de gestion après l'enquête sans révéler leurs sentiments douloureux. Même si nous ne les reverrons jamais, je voudrais profiter de cette occasion pour les remercier avec le plus grand respect.

La reliure et les illustrations du livre ont été réalisées par l'illustratrice Goko Takanashi. Elle a été la première lectrice du livre à s'inspirer des motifs et nous a donné son avis en toute honnêteté. L'interview a été rendue possible grâce à M. Ichiro Yamamoto, président et directeur représentatif d'Iwaki Tech Co. Nous tenons à le remercier pour sa réponse courtoise et aimable à un moment où il était extrêmement occupé.

Les erreurs qui pourraient exister dans cette publication, malgré les différents conseils et soutiens, sont entièrement de ma responsabilité. En réponse aux critiques et aux suggestions des lecteurs, j'ai l'intention d'aborder à l'avenir les entreprises de taille moyenne sous des angles encore plus diversifiés.

Enfin, je voudrais remercier M. Norio Yamamoto, président de Chuokeizai-sha Holdings Inc. d'avoir accepté la publication de cet ouvrage, ainsi que M. Nobuyuki Nohmi, du département d'édition de livres académiques de la société, pour avoir réalisé le travail fastidieux de relecture et d'indexation dans un délai très court. Je voudrais également exprimer ma gratitude à ma femme Kinuko, à mon fils Yu et à ma fille Rikako, qui m'ont toujours soutenu de manière positive.

Novembre 2023 à Yayoicho, Chiba, Japon.

Kaoru Shimizu

Biographie de l'auteur.

Kaoru Shimizu [Shimizu Kaoru].

1969 Née à Hakusan, Bunkyo-ku, Tokyo

1988 Diplômé du lycée Komaba Toho

1992 Diplômé de la faculté de commerce de l'université de Keio

1998 Retrait de la Graduate School of Commerce de l'université de Keio avec des crédits de doctorat

2000 Chargé de cours à temps plein, Faculté de droit et d'économie, Université de Chiba

2013 Professeur, Faculté de droit, de politique et d'économie, Université de Chiba

2017 Professeur, École supérieure des sciences sociales, Université de Chiba, jusqu'à présent

2023 Doctorat (Commerce) (Université de Keio)