

Partie 1

L'identité des PME

- | | |
|-------------------|--|
| Chapitre 1 | Pour une approche comportementale de la définition économique des PME |
| Chapitre 2 | Petites entreprises industrielles et développement économique de l'Europe occidentale (1780-1930) |
| Chapitre 3 | Y-a-t-il une justification à créer un droit spécifique de la PME ? |
| Chapitre 4 | Leadership des dirigeants des TPE en Méditerranée : quelles pistes d'observations ? |

LE GRAND-LIVRE DE L'ÉCONOMIE PME

Les communications de cette partie se devaient d'être au début de ce livre. Elles ont en effet pour vocation de « planter le décor » et de cadrer le « sujet » prioritaire de toutes nos investigations et recommandations.

Qu'est-ce qu'une entreprise patrimoniale, qu'est-ce qui la caractérise essentiellement, sur quoi peut-on fonder son identité, son « génome », tout ce qui fait qu'elle n'est pas une « petite grande entreprise », mais un agent économique à part entière ?

Comment peut-on étayer et affiner ce portrait-robot en allant fouiller dans l'histoire économique la façon dont les PME se sont développées depuis la fin du XVIII^e siècle ?

Autre question ouverte passionnante et à défricher : la PME patrimoniale peut-elle, à partir de ses caractéristiques « physiques » et économiques particulières, être dotée d'une personnalité juridique propre ?

Enfin, dans cette entrée en matière destinée à dresser le profil-type des PME, il était indispensable d'évoquer la personnalité du dirigeant lui-même, cette personnalité haute en couleurs sans laquelle l'entreprise n'existe pas. Pour ce faire, nous avons trouvé intéressant de livrer à votre curiosité les travaux d'un jeune chercheur issu de l'immigration et qui essaie de nous apporter ses lumières sur la culture du leadership des TPE/PME des pays méditerranéens.

Voilà les quelques questions simples et de base qui méritaient une réflexion et des réponses d'entrée en matière.

CHAPITRE 1

Pour une approche comportementale de la définition économique des PME

Gilles LECOINTRE¹

Directeur scientifique

des Universités de l'Économie PME

Chargé d'enseignement à l'ESSEC

Président Directeur général du groupe ICF-Intercessio

Résumé

La plupart des définitions relatives aux entreprises reposent sur des critères quantitatifs. Le plus couramment utilisé est celui qui mesure le nombre d'emplois occupés. À partir de là, et afin d'affiner, on définit des sous-ensembles prétendus homogènes du type micro-entreprises, TPE, PME, ETI, GE. Cette nomenclature n'intègre à aucun moment la notion de comportement vis-à-vis des actes de création, de gestion, de développement ou de cession d'une entreprise. Si on le faisait, on s'apercevrait bien vite qu'il existe en réalité deux grands types d'organisation qui correspondent à deux façons de « mener » une entreprise :

1. Gilles Lecointre est l'auteur de nombreux ouvrages : « *La PME, l'entreprise de l'avenir* », « *La transmission d'entreprise en pratique* », « *J'évalue mon entreprise* » ; il est également à l'origine du modèle d'évaluation en ligne **Valentin**© ; il est directeur de la collection « Être patron aujourd'hui » chez Gualino éditeur.

- celles qui sont dirigées et possédées (sans partage) par une seule et même entité familiale : on les appellera les entreprises patrimoniales ;
- et les autres qui appartiennent anonymement et majoritairement à des individus qui en confient la gestion à un cadre dirigeant non-proprétaire.

Quand on spécifie ce qui, dans leur comportement, rapproche les entreprises patrimoniales entre elles, et ce qui les sépare le plus des autres entreprises, on découvre que le dénominateur commun est ce qu'on pourrait appeler un « espace temps comprimé ». Espace à l'intérieur duquel la distance verticale et horizontale entre les personnes (patron/employés, employés/employés, entreprise/client, entreprise/fournisseur) est singulièrement réduite. Espace où les temps de réaction sont contractés de telle façon que de l'idée à sa mise en œuvre il s'écoule beaucoup moins d'heures qu'ailleurs. Espace enfin où les forces internes se conjuguent et s'additionnent pour une projection optimale dans le combat à l'extérieur.

Ainsi se dessine une ligne de partage que quelques couples de mots opposés (tels des fractures de failles) peuvent caractériser :

- proximité/distanciation ;
- association/dissociation/personnalisation/anonymat ;
- créativité/pesanteur ;
- responsabilisation/passivité ;
- concentration sur un métier/dilatation sur des compétences multipolaires ;
- identification/abstraction ;
- culture orale/procédures et langue de bois.

1. Les approches par la taille

1.1 De la TPE à la GE, les segmentations statistiques ne manquent pas...

Je plaisantais récemment avec ce qu'il est convenu d'appeler un membre de la « technostructure » en lui demandant s'il n'envisageait pas prochainement d'introniser la « nano-entreprise ». Après tout, cela ferait branché-chic, et pourrait constituer une agréable coquille sociale à l'auto-entrepreneur. Par ailleurs, cela compléterait par le bas l'échelle mobile de la définition quantitative des entreprises.

De la plus petite expression unipersonnelle de l'entrepreneuriat, jusqu'à sa manifestation la plus planétaire dans les grands groupes multinationaux mondialisés, nous disposerions ainsi d'une chaîne complète de purs concepts statistiques.

Il n'est pas neutre de remarquer que ce type de définition, qui situe l'entreprise par rapport à sa seule dimension quantitative (qui elle-même renvoie à la notion très masculine de la dimension du pouvoir qu'elle représente), oublie singulièrement sa dimension humaine et sociale. Ceci est probablement caractéristique d'une certaine époque, époque qui est peut-être révolue ?

En attendant, nous sommes bien obligés de nous en remettre à ce qui prévaut dans le landernau de la pensée économique et politique, c'est-à-dire, *grosso modo*, que la PME est un agent dont la taille est structurellement « encadrée ». Plus exactement et plus récemment, on a défini et qualifié plusieurs catégories d'emboîtement, à savoir :

- les **micro-entreprises** : celles qui ont moins de 9 salariés ;
- les **TPE** (toutes petites entreprises) : celles qui ont moins de 19 salariés ;
- les **PME** (petites et moyennes entreprises) : celles qui ont moins de 250 salariés ;
- et enfin (dernière nouveauté), les **ETI** (entreprises à taille intermédiaire), les plus « grosses » et les plus respectables : celles qui ont de 250 à 5 000 salariés, mais à condition que leur chiffre d'affaires et le total de leur bilan respectent des minima imposés.

Que font toutes ces « PME », à quoi servent-elles, comment agissent-elles ? Il semble que ce genre de critère ne soit pas perçu comme fondateur d'une vraie différence. Cette relative carence de réflexion normative est d'autant plus curieuse que, pour le « grand public », la PME reste spontanément liée certes à une notion de « petite taille », mais également et surtout, à l'idée que son dirigeant est également son propriétaire. Or, dernière curiosité de la catégorisation des entreprises par taille, la dernière née d'entre elles, les ETI viennent d'accepter en leur sein les filiales de grands groupes !

1.2 Les limites opératoires des définitions à partir de critères de taille

Toute segmentation n'est opérante (discriminante diraient les statisticiens) que pour autant qu'elles décrivent des catégories qui sont très dissimilaires les unes des autres et très homogènes à l'intérieur de chaque catégorie prise isolément.

Or si l'on applique ce principe sur les catégories statistiques que l'on vient de décrire dans le paragraphe précédent, on peut rester dubitatif.

Peut-on affirmer, par exemple, qu'une ETI de 300 personnes dans le secteur du transport (et dont le dirigeant fondateur en est le propriétaire) est radicalement différente (dans son objet, ses réactions à la conjoncture, sa façon d'envisager l'avenir, ses relations avec ses salariés, sa façon de traiter la relation clients) d'un autre transporteur de 30 salariés que l'on qualifierait de PME. Et, question subsidiaire, y-a-t-il davantage de différence entre ces deux entreprises ou entre l'ETI de 300 personnes et le groupe Calberson ?

En fait, chacun sent bien que la taille ne peut être le seul critère, car il est réducteur, simplificateur de la réalité du comportement des entreprises. La taille ne traduit en fait qu'une dimension de l'action entrepreneuriale, celle qui résulte de l'opportunité de croissance qu'offre le marché sur lequel opère l'entreprise et, par ailleurs, la volonté de son dirigeant d'exploiter cette opportunité. Hasard et nécessité diraient certains...

Mais bien d'autres décisions et objectifs font vivre et agir les entreprises. Et c'est en considérant l'ensemble de leur périmètre d'action que l'on peut définir des catégories de comportement homogènes.

2. Les approches comportementales

2.1 *Ce qui distingue factuellement les entreprises patrimoniales des grandes entreprises*

Essayons très simplement de partir de la définition de ce qu'est une entreprise. Et, à partir de cette définition, envisageons les différences et les ressemblances qui apparaissent entre les entreprises patrimoniales (EP) et les grandes entreprises (GE).

Une entreprise est un ensemble d'individus réunis pour créer, développer et commercialiser des produits ou services en vue d'en tirer un revenu supérieur à ses coûts. Dans ce cadre, elle définit un objet social, des objectifs économiques et un positionnement sur son marché. Ses principaux acteurs sont ses propriétaires, son dirigeant opérationnel, ses salariés, ses clients, ses fournisseurs.

Je vous propose d'examiner chacun de ces « constituants » fondamentaux et d'en décrire les caractéristiques pour chacune de nos deux strates d'entreprises dans le tableau suivant (p. 30).

Commentaire général : dans une entreprise patrimoniale, le propriétaire et le dirigeant opérationnel ne font qu'un, alors que dans une grande entreprise il y a dissociation. Ceci a pour première conséquence que, dans un cas, la stratégie d'enrichissement des actionnaires versus celle de l'entreprise elle-même est envisagée d'une seule et même voix (qui ne peut donc qu'être cohérente). Dans l'autre cas, le dirigeant mandaté est à la solde d'actionnaires souvent très nombreux, volatiles, cherchant essentiellement à augmenter leur revenu financier et susceptibles à très court terme de faire basculer dans de très fortes proportions la valeur de l'entreprise. La liberté de mouvement et d'action du cadre mandaté s'en trouve bien évidemment singulièrement contrainte.

Ce fait premier a d'énormes incidences sur la vie quotidienne et à moyen terme de l'entreprise : le patron d'une PME patrimoniale a toute latitude pour décider et agir sur la vie commerciale, rectifier une stratégie, refuser une alliance, ne pas faire de profit, le distribuer ou le mettre en réserve, recruter ou bien licencier, investir sans attendre de résultat immédiat... Et tout cela, sans risque de la moindre contestation de ses actionnaires. Ce n'est évidemment pas le cas d'un PDG d'un grand groupe coté qui doit prendre maintes précautions et maints avis avant d'agir et de communiquer.

Par ailleurs, deuxième grande différence, l'efficacité d'une très grande entreprise passe nécessairement par la mise en place d'une organisation formelle qui s'appuie sur des règles strictes, des procédures, des façons de communiquer, de vivre ensemble, qui privilégient toutes la dépersonnalisation des rapports humains au profit de la défense d'un être abstrait « la compagnie ». Tout est codifié et rendu d'une certaine façon anonyme, partant du principe (juste) que la force d'une grande organisation dépend de sa capacité à mobiliser l'ensemble au détriment d'individualismes perturbateurs.

L'entreprise patrimoniale mise sur un mode exactement opposé : elle compte sur la proximité, la reconnaissance individuelle, le suivi personnalisé et attentif de ses clients, la créativité un peu débridée, l'association de compétences, le non-formalisme, l'interchangeabilité des rôles, la co-responsabilité, le contact direct. Elle a davantage une culture et une transmission des connaissances sur le mode oral, qu'à travers des écrits, des procédures et des schémas abstraits.

Ainsi, peut-on observer deux mondes bien différents et dans lesquels les critères de taille sont loin d'être les seuls éléments de différenciation.

**Observation comparée de la structure
et du fonctionnement de l'organisation EP/GE**

	EP	GE
Propriété	1 noyau familial unique avec un leader très majoritaire	Multitude d'actionnaires constitués de sous-ensembles plus ou moins influents et de groupes de pression
Direction opérationnelle	Le leader du noyau familial qui a les pleins pouvoirs et en use de façon centralisée	Un cadre mandaté et révocable par le conseil d'administration à tout moment ; secondé par une structure décentralisée
Activité	Centré sur un métier et un savoir-faire principal	Compétences multipolaires associées à des marques et un positionnement marché
Développement produit	Créativité spontanée et collégiale du personnel et du dirigeant ; suivi terrain des besoins clients	Services marketing ou R et D ; acquisitions de savoir-faire extérieurs
Objectifs économiques	Pérennisation à court terme (le profit est davantage une résultante qu'un taux visé) ; le cheminement à moyen terme se confond souvent avec l'ambition personnelle du dirigeant	Engagement chiffré vis-à-vis des actionnaires sur des taux de rentabilité et de croissance à court terme ; plan stratégique à moyen terme
Organigramme	Peu formalisé, simple et plutôt horizontal, susceptible d'être dépassé en fonction des nécessités des opérations	Pyramidal, très formalisé, publié, respecté, avec codes et procédures d'utilisation
Relations avec salariés	Personnalisées dès le recrutement ; contrat moral d'obligations réciproques ; on investit plus sur l'individu que sur ses compétences ; carrières généralement longues, attachement à la « maison » ; contacts informels et directs, plus de rencontres bilatérales que de grandes réunions ; solidarité entre collègues	Basées sur l'anonymat, l'achat et l'amélioration de compétences (à travers formation) ; job description et entretien d'évaluation formalisés ; pas d'engagement moral mais éventuellement plans de carrières ; peu de fidélité du salarié ; nombreuses réunions de cadrage et de motivation des équipes ; cloisonnement des responsabilités entre services
Relations clients et fournisseurs	Basées sur la personnalisation, la confiance, la fidélité, l'engagement du dirigeant ; politique et culture du service client très forte et qui concerne tout le monde	Pour les clients, fondées sur la démonstration, l'argumentation, le marketing ; pas de personnalisation. Pour les fournisseurs, fondées sur la performance, la mise en compétition

2.2 Ce qui caractérise et définit la PME patrimoniale : la compression de l'espace-temps

Nous venons de constater que, décidément, il y a bien deux types d'organisations entrepreneuriales qui se séparent nettement dans leur structuration et leur management. À la base de cette différence, il y a une variable clé, une racine essentielle : la relation qui existe entre le pouvoir des propriétaires et le pouvoir de celui qui gère l'activité opérationnelle. Dans le cas de l'EP, il y a concentration de ces deux pouvoirs chez la même personne ; alors que dans la GE, il y a dissociation. De là découle tout le reste.

Essayons d'affiner et de rendre compte formellement des spécificités de ce mode de gestion particulier à l'entreprise patrimoniale.

2.2.1 Le schéma pratique de fonctionnement d'une EP

Quand on observe de l'extérieur le fonctionnement quotidien d'une PME, on est surtout frappé par « l'électricité » qu'il y a dans l'air, l'agitation qui y règne, tout le monde s'affaire et ne « musarde pas ». Le mot qu'on entend le plus est le mot « client ». On constate aussi une grande proximité entre les gens, la distance entre les individus et le temps de leur action y paraissent singulièrement réduits. À quoi cela tient-il ?

Une organisation centralisée et incarnée par un leader incontestable : le pouvoir de décision est clairement identifié : le « patron » est incarné (on sait qui c'est), il est légitime (car propriétaire), incontestable (car non révo-cable), incontournable (car décideur final) ; mais il est en même temps présent, accessible à tous en permanence et il agit dans le concret.

Un véritable contre-pouvoir objectif des employés : face à ce pouvoir, a priori qualifiable d'omnipotent, les employés pourraient paraître soumis et dépendants. Mais dans la pratique, ils disposent d'un véritable contre-pouvoir « statistique » et de compétence. Car quand on est 10, chacun représente 10 % de l'énergie de l'entreprise, chacun est connu, reconnu (pour son savoir-faire), donc indispensable et constitue un facteur objectif de progrès (ou de nuisance) collectif.

Un équilibre social, sous-tendu par un contrat tacite d'obligations morales réciproques : de ce que nous venons de décrire découle un rapport de forces qui tend à s'équilibrer spontanément. Le « patron » joue pleinement son rôle

de guide et de stimulateur des énergies, il est respecté et peut jouer l'arbitre direct des conflits à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Par ailleurs, il ne choisit pas « au hasard » ses collaborateurs, qui sont très souvent recommandés et en quelque sorte cooptés par son « réseau » local ou bien celui des salariés déjà en place. Ainsi dans le recrutement, et ensuite dans la relation qui se noue quotidiennement dans l'enceinte de la société, la prise en compte de la personne (au-delà des seules compétences) joue un rôle prééminent. Chacun dans l'organisation sait qu'il doit sa présence (en partie) à quelqu'un d'autre. De ce parrainage, naît l'affection particulière des employés pour leur « maison » (terme souvent utilisé et dont la connotation familiale est significative) et l'idée qu'on y est pour longtemps. C'est si vrai qu'on constate que les départs non souhaités sont fréquemment très mal vécus par le dirigeant qui se sent d'une certaine façon « trahi ». De leur côté, les employés sachant « où ils vont » se mobilisent pleinement.

Des relations simplifiées et directes qui laissent peu de place au formalisme et davantage à la « démultiplication » : du fait du nombre limité de collaborateurs, de l'absence de « doublons » pour combler les éventuelles surchauffes ou absences, et du fait d'un processus particulier d'intégration et de reconnaissance dans l'entreprise, les liens entre tous les acteurs de l'organisation se caractérisent d'abord par la proximité et la simplicité. Il se crée en effet spontanément une collaboration étroite, une solidarité et une capacité de polyvalence entre les individus, qui en retirent un sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise (et à ses produits) très fort. Inversement, un employé qui ne joue pas « le jeu » est mis au ban de la société et se trouve rapidement obligé de se soumettre ou de se démettre. Ainsi le « groupe » s'autorégule.

Par ailleurs, même s'il existe un organigramme pour les PME les plus importantes, il n'y a jamais de cloisonnement entre les services et les personnes. En cas de problème, d'urgence ou de pointe d'activité, les effectifs se regroupent autour de la solution à mettre en œuvre, indépendamment des étiquettes et des rôles affectés officiellement à chacun.

Le client est au centre de toutes les préoccupations et de toutes les actions : les clients semblent être la préoccupation majeure de tout le monde, et tout est fait pour répondre à leurs attentes dans un laps de temps le plus court possible. Dans la mesure où la maxime « **ce sont les clients qui nous font vivre** » est inscrit dans les têtes et les comportements de tous

les employés PME, l'adaptation permanente de l'organisation en fonction de cet impératif fait partie des réflexes quotidiens. Un délai qui risque de ne pas être respecté, un problème de qualité, un règlement qui ne rentre pas, un devis en urgence, dès qu'une occurrence de cette nature apparaît, le cœur de l'entreprise bat à un autre rythme et le sang injecté irrigue prioritairement la partie à soigner. Cette attitude générale, efficace et salvatrice à court terme, peut cependant donner l'impression d'un certain désordre, et peut faire oublier parfois le sens des obligations de moyen terme.

Une réactivité et une créativité participative « en continu » : enfin, les temps de réaction entre l'identification d'un problème (ou d'une idée), sa formulation, la décision de la solution à privilégier et sa mise en œuvre y sont singulièrement raccourcis. Dans ce processus de créativité « en continu », les réunions « plénières » sont quasi inexistantes et le dialogue informel, centré sur la recherche de solutions pratiques, privilégié. Chacun participe, donne son avis et, dès qu'une idée apparaît souhaitable et possible, on n'hésite pas à l'adopter et à la tester le plus vite possible, quitte à l'abandonner quelques mois après en cas de résultat non probant. De ce processus marketing de « *stop and go* » naissent les adaptations des produits et des services commercialisés.

2.2.2 La formalisation théorique du schéma d'organisation et de fonctionnement d'une entreprise patrimoniale

En définitive, tout dans la PME patrimoniale est fait et organisé pour, en rendant la distance sociale interne minimale (dirigeant/employé et employés/employés), obtenir en un temps « record » un impact externe maximal. Ce modèle est donc un modèle économique (on pourrait dire même écologique) du genre puisqu'il tend à optimiser l'utilisation et l'efficacité de ressources aussi limitées que celles des hommes et du temps disponibles.

L'optimisation à marche forcée par manque de ressources. Si la PME est performante, c'est parce qu'elle ne peut compter que sur elle-même (il y a peu de mécènes et de financiers qui s'intéressent spontanément à sa cause et viennent la soutenir) et que ses moyens sont limités. Le manque de ressources humaines (impossible de recruter toutes les compétences qui seraient nécessaires), en moyens matériels (liés à des finances trop « courtes »), en temps disponible pour réfléchir, obligent à faire preuve d'imagination et de « concentration ».

La productivité maximale par la réduction drastique des temps morts et des distances interpersonnelles. Ce qui rend généralement efficace dans l'accomplissement d'un objectif collectif, c'est de « ne pas perdre de temps », et de « pousser dans le même sens » (diraient les adeptes de la mêlée rugbystique). C'est probablement ce que fait de mieux la PME patrimoniale qui, en quelque sorte, parvient à comprimer l'espace-temps dans lequel elle agit. Cela d'une double manière :

- d'abord, **en raccourcissant les distances qui pourraient séparer les acteurs de l'entreprise.** Que ce soit grâce à un formalisme non bloquant (personne ne refuse de « mettre les mains dans le cambouis » en dehors de sa sphère de responsabilité si les circonstances le nécessitent), grâce à la polyvalence des salariés, grâce à une solidarité sociale qui les rapproche et les « oblige » à se soutenir mutuellement, grâce au rapport particulièrement court et direct qui les sépare d'un « boss » respecté, à la capacité de ce dernier de mobiliser sans « discussion » possible (ou perte d'efficacité de la force du commandement par dilution et déformation du message), ou bien encore grâce aux rapports très personnalisés avec les clients et les fournisseurs, l'information est très « fluide », ne s'égare pas et emprunte le plus court chemin critique dans la chaîne de mise en œuvre des décisions. Il n'existe pas, entre les personnes concernées par un process, d'« écrans » non opérationnels. Tout se déroule « en direct » ;

- et, de manière parallèle, **les temps de déclenchement et d'enchaînement des phases successives** d'une opération (depuis l'émergence d'une idée à sa réalisation) **sont également réduits au minimum.** Le temps étant trop court, il est utilisé à plein ; il n'est pas gaspillé par des doubles commandes, par des phases de consultations excessives, par des périodes de gel des décisions pour cause d'hésitation ou de changement stratégique. On y va, ou bien on n'y va pas, mais on ne tergiverse pas outre mesure. On privilégie le mouvement et l'action ; seuls les résultats concrets serviront d'arbitre.

Ainsi, par le double jeu de la compression du temps et des distances, les choses semblent aller plus vite là qu'ailleurs. Il n'y a aucune perte d'énergie et les forces internes s'« additionnent » sans se contrarier (voir schéma ci-après) pour engendrer l'impact maximal à l'extérieur de l'entreprise.

Conclusion

Lorsqu'on analyse attentivement l'organisation et le fonctionnement d'une PME, on se rend compte très vite que le critère de sa dimension (mesuré en nombre de salariés ou de chiffre d'affaires) n'est pas celui qui résume le mieux son comportement. À vrai dire, la différence que chacun peut observer lorsqu'il compare une PME à un GE (grande entreprise), c'est-à-dire son « activisme », l'impression qu'elle donne d'être une ruche plus bourdonnante et plus mobile, provient de sa structure patrimoniale. De cette dimension organisationnelle – qui associe chez la même personne physique l'unité de commandement opérationnel et l'organe de contrôle de la propriété du capital – découle toute une série de conséquences sur le management de l'entreprise. Parmi celles-ci, on est frappé de constater que l'EP a pour vertu de comprimer l'espace-temps dans lequel elle agit, de façon à optimiser les faibles ressources dont elle dispose et afin de rendre son impact marketing maximal. Cet équilibre se réalise spontanément, par la simple force des choses, telle la loi de la gravité. Mais la vertu de ce business model à faible consommation n'est pas non plus sans inconvénients. Car il peut à la fois se révéler trop « courtermiste » (par absence de projet directeur stratégique) et trop dépendant de la volonté et de l'ambition de son dirigeant (l'inconvénient de son *intuitu personae*).

La force de pénétration de l'entreprise sur son marché

FP : Force du patron
FS : Force des salariés
FE : Force de l'entreprise

Schéma classique

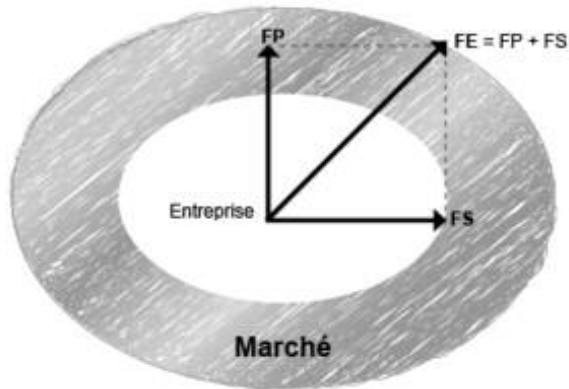


Schéma optimal de l'entreprise patrimoniale

