

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2009)

LE PATRON DE PME OU LE SYNDROME DE PETER PAN

par

Benjamin BERTRAND

Ingénieur des Mines

Philippe BODÉNEZ

Ingénieur des Mines

Étienne HANS

Ingénieur des Mines

Séance du 2 octobre 2009
Compte rendu rédigé par Yves Dougin

En Bref

Pour leur mémoire de fin de scolarité au Corps des mines, trois jeunes sont partis en enquête : qu'est-ce donc qu'un patron de PME ? En effet, si la littérature est proluxe sur les PME, le patron de PME est, lui, mal connu. Ayant pu rencontrer de nombreux patrons, ils ont pris conscience des contradictions que ceux-ci doivent surmonter, entre narcissisme et altruisme, proximité avec le personnel et poids des relations sociales, rôles d'homme-orchestre et risque d'incompétence, volonté d'autonomie et dépendances de toutes sortes. Il semble alors que les patrons s'installent à la longue dans une zone de confort, un puits de potentiel, dont il est difficile de sortir. Cela les amène à s'accommoder, contrairement aux patrons allemands, d'une petite taille et d'une faible croissance. Comme Peter Pan, se refusent-ils à grandir pour ne pas perdre les avantages de la petitesse et de la sympathie que cela permet d'attirer ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ croisé de Philippe BODÉNEZ, Benjamin BERTRAND et Étienne HANS

Étienne Hans, Benjamin Bertrand et moi-même sommes heureux de vous présenter le résultat d'un an de travail réalisé auprès d'une trentaine de patrons de PME répartis entre l'Île-de-France, le Nord-Pas-de-Calais et la région Centre. Nous avons procédé par entretiens, sur le terrain, pendant lesquels nous avons interrogé des responsables de PME afin de les faire parler de leur vie de patron, de la vision qu'ils ont de leur propre entreprise et de la stratégie qu'ils mettent en œuvre pour la développer. Nous avons essayé de dégager de ces rencontres plusieurs thèmes suffisamment forts pour développer notre thèse.

Une PME, c'est quoi ?

En France, la notion de PME cache une réalité assez disparate, aussi diverse que les critères qui permettent de les identifier. La taille en fait évidemment partie. La Commission européenne les considère par exemple comme telles dès lors qu'elles emploient moins de 250 personnes, que moins de 25 % de leur capital est détenu par un grand groupe et enfin qu'elles réalisent moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires. D'autres, comme Léon Gingembre, le fondateur de la CGPME dans les années 1940, voient dans l'engagement de ceux qui les dirigent le principal gène des PME. Pour lui, seul le patron d'une PME est capable de miser ses propres actifs financiers dans son affaire. C'est aussi celui qui engage sa responsabilité, porte le poids de son entreprise et se met personnellement en jeu en cas d'échec. Signe en faveur de cette interprétation qui remet en cause les principes européens : la plupart des patrons d'entreprise de plus de 250 salariés obéissant à ces critères se considèrent comme patrons de PME.

Petites mais vitales pour l'économie

La grande majorité des PME françaises sont de très petites entreprises, qui comptent moins de 9 salariés. Les entreprises de taille moyenne, celles dont le nombre d'employés est compris entre 50 et 250 personnes, ne représentent pas plus de 1 % de l'ensemble des PME françaises.

Petites, les PME n'en ont pas moins un poids important dans l'économie française : elles représentent deux tiers des emplois du secteur privé et produisent la moitié de l'activité développée par l'ensemble des entreprises françaises. Depuis 1988, l'emploi dans les PME de moins de 20 personnes a progressé de 20 %. Avec une marge brute d'environ 8 %, elles affichent enfin un niveau de rentabilité qui n'a rien à envier aux grands groupes. Même si cette moyenne ne dit pas la réalité des 2 500 000 petites entreprises françaises, ce chiffre reflète néanmoins leur dynamisme. Il révèle également le puissant mouvement d'externalisation qui s'est opéré depuis une vingtaine d'années depuis les grands groupes vers les PME, celles-ci ayant récupéré un certain nombre de fonctions – nettoyage, entretien, services informatiques – dont se sont délestées la plupart des grandes entreprises.

L'incontournable match France-Allemagne

Nous avons ensuite comparé les PME françaises et allemandes, l'Allemagne étant un pays où elles sont également très nombreuses. Nous avons tout d'abord constaté que la volonté d'entreprendre est relativement égale des deux côtés du Rhin. On dénombre chaque année 33 créations d'entreprise pour 10 000 habitants par an en Allemagne, tout comme en France. C'est après que cela se dégrade. Les PME allemandes tiennent en effet bien mieux la distance puisqu'après plusieurs années d'exploitation, la croissance des effectifs y est de 22 % contre seulement 7 % en France. Leur taille est aussi plus importante, il y a 3 fois plus d'entreprises de 250 à 1 000 salariés en Allemagne, et elles enregistrent de bien meilleures performances à l'export, 18 % des PME allemandes vendant hors de leurs frontières contre seulement 4 % en France. Pour finir, elles créent plus d'emplois. Moins nombreuses que les PME françaises, elles emploient 41 % de salariés de plus que de ce côté-ci du Rhin.

Le “syndrome de Peter Pan”, un mal français ?

Ces différences nous ont amenés à nous interroger sur ce mal mystérieux qui frappe les PME françaises et que nous avons décidé de baptiser “syndrome de Peter Pan”. Dans la mémoire collective, le mythe de Peter Pan reste l’histoire de ce personnage jeune et sympathique qui refuse obstinément de grandir. La réalité est moins drôle puisqu’elle parle aussi de celui qui s’enferme progressivement dans un monde imaginaire dont il ne peut pas sortir. Lorsque nous avons interrogé les patrons de notre panel sur ce que la société attendait d’eux, sur l’image qu’ils avaient de leur activité et de leur rôle, de très nombreuses contradictions sont apparues dans les réponses que nous avons obtenues. Toutes portent la marque de ce syndrome et tout indique que pour ces patrons, la croissance n’est pas considérée comme un but en soi.

PME et société, une relation ambiguë

Pour commencer, leur rapport à la société et au monde apparaît complexe et ambigu. Le responsable du MEDEF (Mouvement des entreprises de France) de l’Est parisien que nous avons rencontré considère par exemple que la société passe son temps à mettre des bâtons dans les roues de patrons qui devraient être occupés à aller chercher des marchés. Pour d’autres, c’est l’État qui empêche les entreprises de croître : le régime fiscal est défavorable, les charges compromettent la compétitivité et les réglementations, notamment sociales, sont à la fois nombreuses et complexes. Pour de nombreux patrons, le différentiel de croissance franco-allemand s’explique par un environnement réglementaire pénalisant. En termes d’image, les patrons de PME français souffrent généralement du peu de reconnaissance de leur fonction et de l’hypertrophie médiatique dont bénéficient les “grands patrons” qui les écrasent. L’accent est trop souvent mis sur les bonus, les stock-options, les revenus des grands patrons, mais rarement sur les difficultés que rencontrent les “petits patrons” dans leur travail quotidien. Enfin, lorsque l’on parle d’eux, ils regrettent paradoxalement cette consubstantialité entre l’entreprise et le patron, qui se traduit par le fait que l’on parle de la PME, mais rarement de celui qui la dirige.

Le patron de PME, un profil narcissique...

Le narcissisme demeure un trait de caractère omniprésent chez les patrons que nous avons interrogés. Beaucoup nous l’ont confié très naturellement et sans peine. Cette tendance, qui se traduit entre autres par une grande difficulté à déléguer, trouve son origine dans le fait que les motivations qui animent les chefs d’entreprise sont très personnelles, et sont l’expression avant tout d’une aventure individuelle. Il s’agit pour eux de se réaliser en tant qu’individu, de devenir son propre chef et d’acquérir un nouveau statut, celui de patron. C’est aussi le choix de l’héroïsme et du martyr, un terme qui apparaît souvent dans leur discours, par rapport à des salariés et des fonctionnaires perçus comme des individus frileux, pour qui la paie tombe tous les mois. Enfin c’est la réalisation d’une œuvre, symbolisée par la réussite de l’entreprise dans laquelle le patron de PME se reflète, à la manière de Narcisse dans l’eau de la mare. Par le statut qu’elle lui confère et l’image qu’elle lui renvoie de lui-même, l’entreprise devient un moyen de valorisation du dirigeant de PME alors que c’est lui qui devrait être à son service. Et lorsque cette valorisation ou cette reconnaissance est insuffisante, c’est à l’extérieur que le patron va tenter de l’acquérir, auprès de ses pairs, en intégrant des réseaux professionnels, où il trouve une oreille à la fois bienveillante et compétente. S’ils constituent de véritables lieux de reconnaissance, ces réseaux dans lesquels le patron s’investit peuvent aussi le détourner progressivement de son entreprise.

... et altruiste malgré lui

Le patron de PME est au croisement d’un grand nombre d’interactions, à la fois à l’intérieur et à l’extérieur de son entreprise, qui finissent par brider son enthousiasme et limiter son désir de croissance. Ces forces de rappel sociétales, représentées par le poids des valeurs, de la réputation et du collectif, le poussent à adopter un comportement altruiste, parfois sous la contrainte. La première de ces forces, le poids des valeurs, renvoie aux fondamentaux du catholicisme romain, qui ont rendu indissociables les mots “argente” et “sale”, et qui

condamnent l'action économique. Facteur aggravant, si l'on peut dire, le contrat social à la française, qui affirme que le plus fort ne doit pas écraser le plus faible, et l'anticapitalisme encore répandu dans notre pays finissent de donner au dirigeant une image d'exploiteur. Ces tensions peuvent amener le patron à commettre des actes économiquement irrationnels que l'on peut qualifier d'*expiatoires*. C'est par exemple le cas de ce patron qui devrait licencier pour sauver son entreprise mais qui ne le fera pas pour ne pas passer pour le "salaud" qui débauche.

Petits, grands ou... voyous

Arrive ensuite le poids de la réputation. Pour l'illustrer, nous voudrions vous livrer une anecdote survenue au commencement de ce travail. Sur le site du journal *Libération*, lorsque vous tapez patrons de PME dans l'onglet de recherche, une fenêtre s'affiche et vous propose d'affiner votre quête avec les mots suivants : « *petits patrons* », « *grands patrons* » et... « *patrons voyous* ». Face à ces stéréotypes intersubjectifs, le patron de PME doit faire son choix et va avoir naturellement tendance à rechercher le maintien à taille humaine de son entreprise, sur la base du *small is beautiful*, en contraignant sa croissance. Vient enfin le poids du collectif. Si l'on parle souvent de seuils règlementaires dans les entreprises, on doit aussi parler de seuils psychologiques. Ce sont ces limites au-delà desquelles l'entrepreneur fougueux du départ va s'effacer derrière le gestionnaire, conscient des responsabilités qu'il endosse vis-à-vis de ses employés, et des risques auxquels il s'expose en cas de retournement.

Les amis, c'est quand tout va bien...

C'est une particularité du dialogue social à la française, très souvent critiqué par les patrons : lorsque tout se passe bien, que le patron embauche et que la croissance est là, l'ambiance est globalement bonne dans l'entreprise. Mais au premier revers, lorsqu'il faut réduire la voilure, le climat se détériore très vite et le dirigeant vit mal cette confrontation avec les salariés. Dans de nombreux cas, ils ne s'attendent pas à être mis en difficulté de cette manière-là. Beaucoup de dirigeants, lors de nos entretiens, commencent en général par vanter la relation de proximité qu'ils ont réussi à établir avec leurs salariés. Mais lorsqu'on leur pose la question : « *N'avez-vous jamais connu de cas de prud'hommes ?* », la réponse est souvent affirmative et cache mal la réalité d'une période difficilement vécue. Là où, disent-ils, les grands groupes ont des services de ressources humaines capables de gérer et de faire face, le petit patron gère avec peine les procédures de licenciement et les problèmes qui les accompagnent. Toutes ces expériences, poids du collectif, poids de la réputation et poids des valeurs, mettent en lumière cette tension paradoxale entre la tentation narcissique et le désir d'altruisme qui animent le dirigeant. Dans de nombreux cas, elle contrecarre l'envie de croissance initiale de l'entrepreneur et limite le développement de l'entreprise.

Un patron isolé qui délègue peu

Si, comme nous l'avons vu, le patron de PME partage une relation de proximité avec ses salariés, il se considère aussi comme un homme seul au sein de sa propre entreprise. De par son statut, tout d'abord. Celui-ci l'isole derrière une sorte de paroi de verre et le place immédiatement dans le camp des "salauds", comme nous l'a rappelé l'un de ceux que nous avons interrogé. De par la nécessité, enfin, de jouer les hommes-orchestres et de devoir changer de rôle en permanence, une réalité vécue essentiellement par les jeunes dirigeants peu expérimentés. Or, le fait qu'un patron puisse effectuer la même tâche qu'un salarié peut brouiller les relations au sein de l'entreprise et isoler encore davantage le patron qui n'y prend pas garde. Ce statut d'homme-orchestre renvoie finalement à une autre caractéristique fondamentale du patron de PME : c'est un dirigeant qui délègue peu. Deux raisons sont souvent invoquées pour expliquer cette situation : la difficulté pour recruter un bon manager intermédiaire et le coût de l'opération. Traditionnellement, il existe en effet une prime de risque pour attirer les managers qui viennent mettre leur talent au service d'une PME. La plupart des dirigeants que nous avons croisés le reconnaissent, même si certains le regrettent. Mais nous avons aussi constaté qu'ils restent, au fond, assez réticents à l'idée de déléguer. Pour eux, c'est une forme de renoncement à l'indépendance à laquelle ils sont attachés et qui

les valorise. L'arrivée d'un second manager remet en cause la toute puissance du dirigeant fondateur de l'entreprise, et le dévalorise. Certains nous ont clairement confié ne pas souhaiter embaucher d'adjoint trop compétent par peur d'être remis en cause au sein de leur société.

Les trois compétences d'un patron

Faut-il en déduire que les compétences de nos patrons ne sont pas à la hauteur ? En creusant cette question, nous avons identifié trois typologies de dirigeants. Il y a celui qui possède l'expertise technique, le scientifique qui a une idée et qui tente de l'industrialiser. Il y a celui qui possède une expérience de management et qui décide de quitter le monde des grandes entreprises pour se lancer seul. Le troisième type concerne les cadres qui ont une longue expérience des PME, dans la banque, le recrutement ou le conseil, et qui décident de créer ou de reprendre une petite entreprise. De nombreux patrons se situent à la frontière de ces trois expertises : un ancien responsable des achats chez un donneur d'ordres par exemple, est un manager confirmé qui a eu de nombreux contacts avec des PME. Ce type de patron est en général le premier technicien et le premier commercial de son entreprise. Il connaît bien son produit. Nous verrons que c'est un gage de succès : le ministère de l'Économie indique que 75 % des patrons insatisfaits sont ceux qui ont créé ou repris une entreprise dans un domaine d'expertise technique qui n'était pas le leur. Nous avons par ailleurs été surpris du manque de connaissance pratique de certains dirigeants. Dans les DRIRE (Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement), où deux d'entre nous exerçons des responsabilités en région, nous rencontrons des patrons qui nous appellent parce qu'ils ne savent pas vraiment ce qui va se passer avec leur banquier, dans des situations qui nous semblent très banales.

La formation insuffisante

À côté des qualités de leader ou de la connaissance technique des métiers de leur société, la plupart des dirigeants que nous avons rencontrés ou que l'on croise dans les DRIRE manifestent souvent du désintérêt pour la gestion quotidienne de leur entreprise : la comptabilité, les ressources humaines, le droit du travail sont des sujets qui les ennuiant. Certains manquent clairement de compétences en la matière comme nous l'avons dit, ce qui pose un réel problème lorsque l'on est face à un patron qui peine à déléguer. À cet égard, on peut noter que de nombreux dirigeants interrogés critiquent le système éducatif. Selon eux, celui-ci, trop peu pragmatique, prépare mal aux fonctions de patron. Beaucoup de dirigeants en fonction se plaignent de ne pas avoir eu d'informations claires sur toutes les problématiques de création et de direction d'entreprise. On peut rappeler que le système éducatif français reste globalement mal prévenu à l'endroit de la vie économique. Il aurait même tendance dans certains cas à décourager les vocations. Mais le sujet est discutable.

L'actionnaire et le banquier

On a vu à quel point le patron peine à déléguer et à recruter des cadres capables de le suppléer. D'une manière générale, la hiérarchie intermédiaire est vécue comme un obstacle à cette indépendance qui lui est chère. Quant à l'actionnariat, qui constitue un levier de développement indispensable, il est vécu au mieux comme un mal nécessaire, au pire comme une menace. Rares sont ceux qui admettent que la croissance ne peut se faire que par l'augmentation de leurs fonds propres et qui déclarent préférer posséder 5 % d'un gros gâteau que 100 % de pas grand-chose. Sur le front de ceux qui refusent obstinément de faire appel à l'extérieur, nous avons rencontré des patrons en difficulté qui ne voulaient pas entendre parler des mesures de soutien du type Fonds stratégique d'investissement (FSI). De la même manière, la relation avec les banquiers est pour le moins orageuse. Et ce, de façon quasi unanime. Certains ont des mots très durs à leur encontre. En analysant les réponses faites par les dirigeants, nous nous sommes d'ailleurs aperçus qu'un nombre important d'entre eux avaient finalement une vision assez patrimoniale de leur entreprise : lorsqu'ils en ont la possibilité, les patrons vont plus facilement investir dans du foncier ou dans de l'immobilier plutôt que dans l'outil de production ou dans l'emploi. Ceci explique peut-être le différentiel franco-allemand sur ce dernier point.

L'heure du désenchantement...

Nous avons vu comment ces forces de rappel que nous avons évoquées puis détaillées, entamaient les motivations initiales et l'entrain du patron de PME. Il peut s'agir d'un véritable désenchantement, comme pour ce patron du secteur des technologies de l'information, longtemps impliqué dans le mouvement patronal. Après avoir surmonté la crise de 2001, il porte aujourd'hui un regard assez cynique sur le monde des affaires. Toujours passionné par son métier, il a perdu la foi du créateur, usé par les forces qu'il a dû affronter et repousser, une phase assez typique pendant laquelle l'entreprise est peu à peu délaissée par son dirigeant. Cette situation fait référence aux travaux menés par le sociologue Michel Offerlé, professeur à l'École normale supérieure de Paris, sur l'engagement patronal. Selon lui, l'entreprise est davantage vécue par les dirigeants comme un moyen que comme une fin. Elle permet, pour ces patrons de PME issus d'origines sociales extrêmement diverses, de bâtir un socle commun, à l'intérieur duquel ils se retrouvent et se reconnaissent.

... et du repli vers une zone de confort

C'est en général le moment où le patron évolue vers une zone de confort, comme l'a qualifié l'un des dirigeants interrogés et que nous avons préféré baptiser "puits de potentiel", tant la notion de confort nous a semblé inappropriée pour décrire ce à quoi sont confrontés les patrons de PME. Cette notion de physique décrit une cuvette dont il est difficile de sortir. Si vous y placez une bille, elle revient au fond obstinément, à moins d'y consacrer une grande dépense d'énergie. Concrètement, cela signifie que le patron qui s'y trouve va maintenir son entreprise sur ses marchés traditionnels, sans essayer d'aller en conquérir d'autres, quels que soient les actions et les mécanismes d'aides mis en place pour l'y inciter. Le risque encouru, réel ou perçu, ne compensera pas la perspective de gain, qu'il soit financier ou qu'il s'exprime en termes de valorisation morale. On identifie les entreprises qui se situent dans cette zone au temps que leurs dirigeants passent en dehors de leur bureau, dans les réseaux, et à l'emprise croissante de la gestion quotidienne par rapport à la réflexion stratégique.

Peter Pan contre Wendy

On voit bien comment ces phénomènes nous renvoient au syndrome de Peter Pan que nous évoquions en préambule. Car cette zone de confort n'est pas, en général, une zone de croissance. Si l'on veut reprendre sur ces bases notre comparaison avec l'Allemagne, un match entre Peter Pan et Wendy en quelque sorte, nous devons tout d'abord nous replacer dans une perspective historique pour comprendre le décalage qui prévaut entre nos deux pays.

D'un côté la France, avec un État centralisé qui privilégie les grandes entreprises, « *de grands arbres sous lesquels il est difficile de croître* », comme l'a souligné l'un des patrons que nous avons interrogés. De l'autre l'Allemagne, son organisation fédérale et ses Länder puissants qui soutiennent leurs PME régionales. Une cohésion que le directeur de la chambre de commerce française en Allemagne résume ainsi : « *À la sortie de la Seconde Guerre mondiale, la sphère politique et diplomatique s'est trouvée fermée en Allemagne. Le pays a investi, et investit encore, toutes ses forces dans l'aventure économique, confortant le statut du patron. En France, la politique reste au centre du jeu et occupe toutes les sphères.* » En matière de gouvernance, elle oriente les relations sociales sur le terrain de l'affrontement alors qu'en Allemagne, c'est la culture du consensus qui prime. Comme aux Pays-Bas, en Suisse ou en Belgique, il s'agit de défendre l'intérêt collectif. En France, l'individualisme l'emporte et isole le décideur là où les PME allemandes, mieux staffées, ont des patrons mieux compris, mieux entourés, et qui délèguent. Pour finir, l'Allemagne protestante et patrie du capitalisme rhénan valorise la réussite économique en tant que telle. Les patrons, décomplexés, y sont beaucoup plus pragmatiques.

Corriger par l'éducation

Comment peut-on aider nos patrons français ? Il n'y a évidemment pas de réponse unique. Toutefois, nous pensons qu'il faut regarder la réalité en face et cesser de voir dans les entraves étatiques la seule raison du mal dont souffrent les PME françaises face à leurs homologues allemandes. Cette prise de conscience que nous appelons de nos vœux, la prise en considération de leurs contradictions par nos dirigeants de PME, doit leur permettre de trouver de nouvelles solutions pour grandir. Mais la responsabilité est aussi sociétale. À notre sens, l'effort devra tout d'abord porter sur la façon dont l'économie est présentée dans le système éducatif. Il faudrait parler davantage des PME que de Louis Renault, accusé de collaboration après la guerre, ou du capital de Marx. Il y a également un réel effort à faire du côté du politique, où le monde économique est assez peu représenté. Ceci explique peut-être ce sentiment qu'ont les patrons de se sentir mal compris par les représentants de l'État. Notamment lorsqu'un député défend les patrons en face à face, mais critique les profits que réalisent certaines entreprises devant les caméras. Troisième axe de progrès, enfin : les médias. Si l'on souhaite doper les PME à l'international, inciter les Français à créer des entreprises, il faut susciter des vocations et arrêter de tirer sur le pianiste. Nous restons persuadés, au bout de ces dix mois de travail et d'enquête, que des progrès sont possibles. La plupart des patrons que nous avons rencontrés sont motivés et sont, dans une très grande majorité, capables de donner du sens à leur mission. À condition qu'on les écoute.

DÉBAT

Chef d'orchestre et patron martyr

Un intervenant : *Je suis patron et je souhaiterais apporter mon témoignage. Dans mon organisation, j'ai des directeurs d'opération qui sont en charge d'unités de 30 à 50 personnes, et j'ai trois directeurs généraux (DG) qui encadrent des équipes de 150 à 200 personnes. Lorsque des directeurs d'opérations deviennent directeurs généraux, j'ai mis en place une petite manifestation symbolique pendant laquelle je transmets une baguette de chef d'orchestre au nouveau DG. Si, comme vous le remarquez, le directeur d'opérations est effectivement un homme-orchestre, le DG doit se considérer comme celui qui dirige l'orchestre.*

La seconde remarque que je souhaitais formuler concerne la différence entre une entreprise allemande et une entreprise française. Mes concurrents sont essentiellement allemands. Leur mode de gouvernance est effectivement bien plus développé que chez nous. Ils sont très ancrés localement et l'entreprise porte cet attachement régional. Un attachement réciproque et mutuellement consenti, y compris au niveau des autorités religieuses. Ils sont également très fortement soutenus par les banquiers locaux, par les politiques et par des équipes de consultants, qui leur apportent la dimension stratégique que les patrons français ont bien de la peine à formuler. Vous avez mis le doigt sur une faiblesse essentielle. Je souhaitais enfin évoquer la notion de martyr, une réalité très ancrée en France. Or je pense qu'il faut transformer le martyr en héros, une mutation indispensable pour celui qui veut occuper une position de leader. Il faut qu'il y ait une prise de pouvoir héroïque, qui passe par l'accomplissement d'un certain nombre d'actes reconnaissables qui font que des gens vont vous suivre.

Int. : *Votre entreprise est-elle une PME, telle qu'elles sont décrites dans cet exposé, à savoir des entreprises dirigées par des patrons indépendants ?*

L'intervenant précédent : *Non, effectivement. La filiale que je dirige depuis 6 ans emploie 500 personnes et fait partie d'un groupe américain important. Mais contrairement à ce que l'on pense, il faut savoir que les grands groupes soutiennent peu leurs petites unités. Elles doivent faire leurs preuves et générer seules les moyens nécessaires à leur croissance, un peu*

à la façon des PME. Je suis l'initiateur des rites que je viens de décrire car j'ai pris conscience que le monde anglo-saxon en était rempli, contrairement au monde européen.

Banquiers opportunistes

Int. : *En tant qu'ancien patron de PME, je trouve très réaliste le portrait que vous avez brossé, à quelques différences près, que je souhaite évoquer. On sent que vous vous êtes intéressé essentiellement au secteur industriel. Dans les services, les choses sont un peu différentes, notamment concernant le rôle d'homme-orchestre : dans les sociétés de services, le patron doit toujours pouvoir démontrer qu'il est meilleur que tous les autres membres de son entreprise dans au moins un domaine, sous peine d'être rapidement disqualifié. Vous passez également sous silence le rôle détestable de la banque en France. Les patrons sont souvent contraints de gager leur propre maison dès qu'ils veulent emprunter pour le compte de leur entreprise. Dans ces situations, les banquiers ont une attitude totalement opportuniste et cherchent à exploiter les ressources de votre patrimoine plutôt que de miser sur celles que votre entreprise peut générer à long terme. Tout au long de votre vie de patron, le banquier français se comporte davantage en grippe-sous profiteur qu'en conseiller capable de prendre des risques. Il n'y a d'ailleurs tout simplement pas de fonction capital-risque en France. Cela tue plus sûrement les entreprises que la réglementation.*

Benjamin Bertrand : Vous avez raison sur ce point. Par manque de temps, nous n'avons pas poussé la comparaison entre le système bancaire français et le système bancaire américain ou allemand. En même temps, nous manquons d'éléments pour entrer dans le détail. On continue cependant de voir beaucoup d'entreprises qui ignorent vers qui elles doivent se tourner pour avoir des fonds. Par ailleurs, les acteurs locaux et les représentants des banques qui se réunissent en région dans le cadre du Comité de financement de l'économie se plaignent de ne pas avoir de projet à financer... On se mord un peu la queue.

Les faiblesses de l'amorçage

Int. : *Je pense aussi qu'il y a un réel problème d'amorçage en France. En réalité, le seul acteur capable de donner des fonds au départ, c'est l'État. Les financeurs attendent la garantie d'OSEO pour placer leur argent. Certains patrons peu scrupuleux agissent même comme de véritables chasseurs de primes, en créant des entreprises dont la seule finalité est d'empocher l'argent de l'État.*

Int. : *Nous venons de publier dans le dernier numéro de Gérer & Comprendre (les Annales des Mines) l'entretien que nous avons réalisé avec Yvon Gattaz, président du CNPF de 1981 à 1986 et fervent militant de la création d'entreprise. Il considère que la catégorie des PME est bancable en France parce qu'elle confond deux types de petites entreprises : celles qu'il appelle les chatons, que l'on ne veut pas voir grandir, et les petits tigres, qui recèlent un potentiel de développement important et qu'il faudrait soutenir. Je pense qu'il serait nécessaire de distinguer plus clairement ces deux catégories de PME.*

Int. : *Quand nous travaillions sur le mémoire de ces ingénieurs, je leur ai proposé de mettre à l'épreuve l'hypothèse du Peter Pan en la confrontant à une entreprise qui a grossi énormément, en récupérant le témoignage du patron qui aurait pu expliquer à quel point il en a bavé à toutes les étapes de sa croissance. L'un de ces patrons doit venir prochainement à l'École de Paris nous présenter le parcours de sa société, l'entreprise Roquette qui est devenue un très grand groupe mais qui a démarré avec un statut de PME. On aurait pu citer également Dassault Systèmes, mais il y a un gros actionnaire derrière, ou encore le groupe Flo, fondé par Jean-Paul Bucher.*

Le cliché "protestantisme contre catholicisme"

Int. : *Je souhaiterais formuler un compliment, une critique et poser une question d'approfondissement. Le compliment d'abord. J'ai travaillé dans un cabinet d'avocats qui s'occupait d'entreprises en redressement judiciaire. J'ai passé beaucoup de temps avec des*

dirigeants de PME en difficulté. J'ai trouvé l'ensemble de votre exposé tout à fait pertinent. Il reflète très bien le discours du patron, avec toutes ses contradictions. Ma critique : je pense que vous faites fausse route en appliquant de façon aussi radicale et sordide les thèses de Max Weber sur le protestantisme et le capitalisme, qui sont, à mon avis, assez fausses. Tout d'abord parce que l'on oublie que l'Allemagne est composée pour moitié de protestants et pour moitié de catholiques. La Bavière, par exemple, qui est un Land majoritairement catholique, n'est pas ce que j'appellerais un État sous-développé. Ensuite, je voudrais rappeler que de très nombreuses entreprises françaises prestigieuses comme Lafarge, Saint-Gobain ou Air Liquide, sont directement issues du catholicisme français, tout comme le Centre des jeunes dirigeants (CJD), très influent au sein du MEDEF, sans parler du patronat catholique du Nord, traditionnellement entrepreneurial, illustré par des réussites exemplaires comme celles de Lesaffre, d'Auchan ou de Bonduelle. L'opposition que vous faites entre catholicisme et protestantisme fait partie des clichés et ne me semble absolument pas pertinente. J'ai en revanche été intéressé par le point que vous avez soulevé en parlant du désenchantement, lorsque vous montrez que le patron finit par oublier son entreprise, celle-ci étant alors perçue comme un moyen pour accéder à autre chose. J'ai cru comprendre que vous considériez cette transition comme négative. Mais est-ce finalement si mauvais de voir le patron prendre de la distance vis-à-vis de son entreprise, qui n'est alors plus perçue comme "sa chose" ?

B. B. : Je pense tout d'abord que les patrons ne se rendent pas compte à quel point leur entreprise ne constitue finalement qu'un moyen pour atteindre autre chose. Lorsque nous indiquions que le dirigeant français doit se tourner vers l'extérieur pour obtenir ce dont il a besoin économiquement, c'était aussi pour souligner que le dirigeant allemand le trouve en interne, ou a proximité de son entreprise. En termes d'efficacité économique, cela semble plus pertinent.

Étienne Hans : Je peux vous raconter une anecdote qui illustre parfaitement ce que nous entendons par "abandonner son entreprise". Je pense à cette PME parisienne d'une trentaine de salariés, déficitaire, qui opère dans les services informatiques et dont les perspectives d'avenir sont mauvaises. Le patron de cette entreprise, qui est quelqu'un de tout à fait charmant et qui nous a beaucoup aidés dans notre travail, est extrêmement attiré par tout ce qui va pouvoir lui renvoyer l'image d'importance qu'il a de lui-même. Il est mécène du Musée des Arts Décoratifs de Paris à qui il a donné près de 20 000 euros pour soutenir une exposition. Rationnellement, rien ne justifie une telle dépense. Surtout lorsque l'entreprise perd de l'argent. Face aux responsables du musée eux-mêmes, qui s'interrogeaient sur l'intérêt d'une telle démarche pour son entreprise, notre patron a eu toutes les peines du monde à expliquer ce choix. Oublier son entreprise, c'est vraiment cela.

Int. : J'ai personnellement travaillé avec de nombreux patrons de PME, en seul à seul ou au sein de clubs d'entreprises. Dans le cadre de travaux professionnels, je suis allé en Allemagne pour voir comment fonctionnait l'articulation entre le système éducatif et les entreprises et ce que j'y ai vu m'a beaucoup impressionné. Lorsqu'une entreprise rencontre des problèmes de tous ordres, techniques ou stratégiques, et qu'elle les manifeste, vous trouverez toujours dans la région un professeur qui rassemblera 3 ou 4 étudiants sur des projets en alternance afin de plancher sur des solutions. C'est une solution extrêmement souple pour l'entreprise et très formatrice pour les étudiants comme pour les professeurs. Ces derniers ne peuvent d'ailleurs enseigner dans les établissements polytechniques que s'ils ont passé sept ans au moins dans une entreprise. L'Allemagne profite de cette culture métissée qui fait tant défaut en France. Un intervenant a évoqué tout à l'heure le CJD. Je vous encourage pour finir à voir également la façon dont fonctionne l'association Progrès du management, l'APM. Cette association, qui rassemble énormément d'entreprises de taille moyenne, a développé une culture de la discussion et de la contestation réciproque extrêmement intéressante. Elle permet souvent de faire progresser un patron sur un point sur lequel il pense être bon, mais sur lequel il est en réalité assez mauvais. Ce sont les questions que ses collègues lui posent qui le font avancer.

B. B. : La DRIRE de la région Centre, où je travaille maintenant, mène actuellement une action en direction des entreprises en partenariat avec l'IUT de Tours. Même si celle-ci est encore en phase de démarrage, elle correspond en tout point à ce que vous décrivez. Des pools d'étudiants polytechniques passent la moitié de leur temps en entreprises sur des projets précis. L'Europe, l'État et les collectivités locales appuient et financent l'opération qui est un vrai succès.

Quelle place pour les démarches collaboratives ?

Int. : *Je suis consultant dans le secteur agroalimentaire et ancien cadre du groupe Danone. Je voudrais revenir sur les conditions de développement des PME. Notamment dans les domaines alimentaires, je voudrais vous interroger sur la place que pourrait avoir une démarche collaborative entre PME. Celles-ci ne manquent pas d'idées, mais elles sont souvent prises par le court terme comme vous l'avez montré, et manquent souvent de capacité pour les mener à bien. Je pense à des démarches collaboratives très opérationnelles sur des projets logistiques, financiers, d'achat, de recherche et développement... Des démarches de ce type existent en Bretagne et en Vendée mais j'ignore si elles sont transposables. Il y a aussi les pôles de compétitivité, dont le but est d'encourager ces synergies locales, mais il est encore trop tôt pour en mesurer le résultat. Pour finir, je voulais formuler une remarque sur votre exposé, dans lequel vous n'abordez pas la question de la prise de risque, du goût du risque et de son incidence sur le comportement du patron. Pourquoi n'avez-vous pas abordé ce thème ?*

É. H. : Il se trouve que le travail que nous développons, Benjamin et moi, dans les DRIRE porte énormément sur le développement du travail collaboratif interentreprises. Nous accompagnons des actions de transferts de technologies entre centres de recherche, grands groupes et PME, par exemple. La mise en évidence des gisements que peuvent représenter ces démarches peut parfois être longue et complexe. Mais dès que les industriels ont compris l'intérêt de ces opérations de fertilisation croisée, les choses se mettent en place très vite. Il se peut d'ailleurs que nous modifiions légèrement notre mémoire pour intégrer ces nouvelles dimensions collaboratives.

Le patron et la prise de risque

P. B. : Concernant la prise de risque, nous pensons que le patron d'entreprise y est confronté quotidiennement. S'il veut de la croissance, surtout en ce moment, il y est confronté de façon plus forte encore. De la même manière, la plupart des jeunes dirigeants sont prêts à assumer ce risque. Ce que l'on a voulu démontrer c'est qu'à un moment donné, et compte tenu des forces de rappel qui s'exercent sur lui, le patron va avoir tendance à ne pas y aller. L'exemple de l'ouverture du capital est à ce titre révélateur. C'est souvent le refus du risque qui motive la décision de ne pas faire entrer un actionnaire au capital, alors même que l'opération se justifie et que l'entreprise a besoin de se refinancer. Le climat n'est pas à la prise de risque chez les patrons français, comme il ne l'est pas dans beaucoup d'autres secteurs de la société française. Nous vivons aujourd'hui dans une société qui refuse le risque.

Remèdes et incantations

Int. : *Je voudrais, si vous le permettez, vous faire un énorme reproche, lorsque vous dites, dans vos conclusions, qu'il faudrait "changer d'état d'esprit". Pardonnez-moi, mais c'est un peu comme si l'on commandait une étude sur l'engorgement des ports maritimes français et que la conclusion préconisait le changement de l'horaire des marées... Et puis quoi encore ! Les Français ne sont pas des Allemands. Une nation, c'est un système d'une formidable cohérence. Cela ne se change pas d'un coup de baguette magique et il faut faire avec. Ces Peter Pan sont charmants, travailleurs, efficaces. Demandons-nous plutôt en quoi c'est bien d'être français et comment nous pouvons être meilleurs encore.*

B. B. : Pendant notre enquête, nous avons constaté une grande différence de comportement entre les patrons de 50 ans et les jeunes qui démarrent leur affaire. Même si ces derniers ne sont pas encore désenchantés, nous constatons cependant qu'un changement s'opère sur des sujets de fond. L'intérêt pour des actions collaboratives, par exemple, est immédiat chez les jeunes alors que les résistances au changement sont plus fortes chez les plus âgés.

Int. : *Je travaille avec un club de 250 à 300 dirigeants de tous âges dans le Nord de la France. J'ai une remarque sur l'interprétation que vous faites de cette phase où l'entreprise tombe dans ce puits de potentiel que vous évoquez. Ne pourrait-on analyser cette étape davantage comme une réorientation vers autre chose ? Certains patrons organisent cette étape pour aménager leur fin de carrière et améliorer leur qualité de vie. Ils se recentrent en général sur une partie de l'activité de l'entreprise et délèguent le reste. L'étape de la transition, si cruciale pour la survie des entreprises, est une étape très difficile à négocier en France. Pourtant vous n'en parlez pas dans votre exposé.*

P. B. : Au début de notre travail, nous nous sommes aperçus qu'il y avait assez peu de littérature sur les patrons de PME sauf sur un point : la transmission d'entreprises, un sujet sur lequel il existe des ouvrages très bien faits. Nous avons alors décidé d'écarter cette problématique afin d'éviter les risques de copier-coller.

Présentation des orateurs :

Benjamin Bertrand : ingénieur des Mines, est chargé de mission développement économique auprès du préfet de la région Centre.

Philippe Bodénez : ingénieur des Mines, chef du bureau chargé de la remise en état des sols pollués et des problèmes de l'après mines au ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer.

Étienne Hans : ingénieur des Mines, est chargé de mission développement économique auprès du préfet de la région Haute-Normandie.

Diffusion décembre 2009