



41, Av Auguste Ferret 33110 Le Bouscat
SARL au capital de 7.622,45 €
RCS Bordeaux B399 564 046 Siret 39956404600049

Livre 1

Pourquoi les petites entreprises ont-elles tant de mal à se développer ?

Et, comment y remédier?

Structuration managériale et développement des petites entreprises

Introduction :

Cette monographie est le fruit de 18 années d'expérience acquise à la tête d'ADE Conseil, une société de conseil spécialisée dans l'accompagnement du développement des petites et moyennes entreprises à fort potentiel de développement. Depuis 1995, parallèlement à des actions de formation et de conseil entièrement centrées sur cet objectif, nous développons des outils d'accompagnement spécifiquement dédiés aux équipes de direction des petites entreprises. Après avoir validé la pertinence de ces outils à l'occasion, notamment, d'une vingtaine de dispositifs d'accompagnement du développement des PME et, devant l'intérêt manifesté par les dirigeants de PME, nous avons décidé de les publier pour les mettre à la portée du plus grand nombre.

Ce premier volume traite du concept de seuil de structuration managériale, dont le franchissement est pour nous la clé du développement des petites entreprises qui en ont le potentiel et la volonté. Il est complété par une série de livres outils complémentaires qui traitent des différentes dimensions du management des entreprises. (+ d'infos: <http://methode-spgc.fr/outils-supports/>)

1- Le constat :

Au premier janvier 2010, la France compte un total de 3.432.089 entreprises (secteur marchand hors agriculture). Parmi ces entreprises, 2.253.718 (65,66%) n'ont aucun salarié (il s'agit des entreprises dont le dirigeant, TNS, est seul), 982.782 (28,63 %) ont de 1 à 9 salariés et environ * 100.000 (2,91%) ont de 10 à 19 salariés. Au total, c'est donc 3.336.500 entreprises (97,2%) qui ont moins de 20 salariés.

** Le nombre de 100.000 entreprises de 10 à 19 salariés est une approximation, l'INSEE les inclut dans la catégorie des 10 à 49 salariés (163.196).*

http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF09203

Pour le reste, la population des entreprises françaises au 1^{er} janvier 2010 se compose de :

- Environ (voir note précédente) 63.200 entreprises de 20 à 49 salariés
- 25.108 entreprises de 50 à 199 salariés
- 4.757 entreprises de 200 à 499 salariés
- 2.035 entreprises de 500 à 1.999 salariés
- 493 entreprises de 2.000 salariés ou plus

Ce décompte ne permet pas de connaître le nombre exact de PME au sens officiel du terme (Recommandation de la Commission européenne du 6 mai 2003), lesquelles sont les entreprises de moins de 250 salariés* qui ne sont pas filiales d'entreprises de taille supérieure.

** Les critères distinctifs incluent également des seuils de C.A. ou de total de bilan. Pour plus de détails, consulter le site internet de la CGPME : <http://www.cgpme.fr>*

Toutefois, on peut estimer que les PME représentent, en France comme dans la majorité des pays de l'UE, 99% ou plus du total des entreprises.

Cette définition des PME recouvre en fait des catégories d'entreprises fort différentes selon qu'il s'agit :

- Des très petites entreprises : de 0 à 19 salariés
- Des petites entreprises : de 20 à 49 salariés
- Des moyennes entreprises : de 50 à 250 salariés

Là encore, il s'agit d'une classification officielle dont les critères ne nous permettent pas d'illustrer exactement notre propos.

C'est pourquoi nous lui préférerons une autre classification tenant compte du niveau moyen de structuration managériale* de chaque catégorie.

** Nous pensons en effet que le niveau de structuration managériale, concept que nous aborderons au chapitre suivant, est un facteur décisif de la capacité des entreprises à conduire et à maîtriser leur développement.*

De ce point de vue, il nous paraît pertinent de segmenter la population des PME comme suit :

- **Les micro entreprises (de < 10 salariés)**, dont l'immense majorité ignore tout du problème de la structuration managériale. Dans la plupart des cas, le dirigeant est seul ou accompagné d'un petit nombre de collaborateurs au statut d'exécutants. Le dirigeant connaît parfaitement les tâches qu'il assigne à ses collaborateurs et n'éprouve donc pas de difficultés particulières de management. Il monopolise l'essentiel du pouvoir de décision et ne s'est généralement pas donné la peine de formaliser un plan de développement stratégique.

Ces deux comportements caractérisent un style de management très répandu dans les petites entreprises, le style dit "*entrepreneurial-adaptatif*". Toutes ces entreprises, (notamment parmi les entreprises de 0 salariés qui représentent les deux tiers de l'ensemble des entreprises) n'ont d'ailleurs pas vocation à se développer. Notre présence sur le terrain des PME depuis 15 ans et les différentes études que nous y avons menées nous permettent de penser que 18% d'entre elles ont vocation à se développer. Cela représente un total d'environ 600.000 entreprises.

- **Les très petites entreprises (de 10 à 19 salariés)** qui ressentent les premiers symptômes sérieux du déficit de structuration managériale, en moyenne entre le 10^{ème} et le 15^{ème} salarié et prennent réellement conscience de la nature du problème avant d'atteindre les 20 salariés. Leurs dirigeants continuent pour la plupart à pratiquer un management de style « *entrepreneurial adaptatif* » tel que décrit plus haut. Ils considèrent devoir leur succès à cette façon de diriger et ne sont pas enclins à en changer malgré l'apparition des problèmes liés au déficit de structuration managériale. 80 % environ de ces entreprises ont vocation à se développer. Beaucoup d'entre-elles ont des potentiels ou des projets qui leur permettraient de le faire mais en sont empêchées par des raisons sur lesquelles nous reviendrons. Les entreprises de 10 à 20 salariés ayant vocation à se développer seraient donc 80.000 environ.

- **Les petites entreprises (de 20 à 50 salariés)** qui ont, dans la plupart des cas, entrepris une démarche de structuration managériale sans quoi elles n'auraient vraisemblablement jamais franchi la barre des 20 salariés. C'est en grande partie la qualité de cette structuration managériale qui va conditionner les performances futures de ces entreprises et leur capacité à maîtriser leur développement. La quasi-totalité d'entre-elles, soit 63.200 ont vocation à poursuivre leur développement antérieur.

- **Les moyennes entreprises (de 50 à 100 salariés)** enfin, dont le management s'est presque toujours largement « professionnalisé » mais où l'on rencontre encore de nombreux cas de processus de structuration managériale inachevés se traduisant par des dysfonctionnements plus ou moins pénalisants. Au nombre de 20.000 environ, elles ont toutes vocation à se développer.

Ainsi, il y aurait donc en France sept cent à huit cent mille entreprises de moins de 100 salariés ayant vocation à se développer. Mais près de 90% d'entre elles ont moins de 20 salariés alors que les études que nous avons menées sur le terrain depuis 1995 montrent que 59% des ces entreprises au moins ont de réels potentiels ou projets de développement qui leur permettraient de franchir ce seuil.

La barre des 20 salariés apparaît donc comme une sorte de « mur » difficile à franchir autrement qu'en étant racheté par une entreprise de plus grande taille.

Nos investigations nous ont également conduits à la conclusion que, de tous les facteurs qui s'opposent à l'exploitation de ces potentiels, le franchissement du seuil de structuration managériale est sans aucun doute le plus décisif.

Ce constat est à mettre en parallèle avec le fait que 60% des salariés du privé travaillent dans des PME et que 36% environ le font dans des entreprises de moins de 20 salariés (celles qui souffrent le plus du déficit de structuration managériale). Cela contribue à nous donner une idée plus nette des enjeux.

2- La structuration managériale :

En quoi consiste donc le processus de structuration managériale dont nous considérons qu'il est un facteur clé de la capacité des petites entreprises à se développer ?

Par structuration managériale, nous entendons la présence autour du chef d'entreprise d'une équipe, de collaborateurs, cadres et techniciens, qui participent réellement et de façon efficace au management et à la prise de décision. Ce qui permet au dirigeant de se recentrer sur des tâches stratégiques à forte valeur ajoutée.

Une étude menée en continu de 1997 à 2010 sur un échantillon total de 800 petites entreprises nous a permis d'établir une forte corrélation entre le nombre de collaborateurs exerçant des fonctions managériales et la capacité de ces entreprises à identifier et à exploiter leurs potentiels de développement.

Il faut toutefois considérer que les chiffres bruts tels que le nombre de collaborateurs ayant un statut de cadre ne peuvent nous donner une idée de l'importance des facteurs qualitatifs tels que la réalité de la délégation faite à ces collaborateurs, la nature des fonctions déléguées ou, ce que fait le chef d'entreprise du temps gagné grâce à cette délégation. Nous reviendrons sur ces aspects qualitatifs de la structuration managériale. Notons simplement ici que la structuration managériale n'est pas seulement affaire de mobilisation de compétences et qu'elle a une dimension qualitative liée à la bonne utilisation de ces compétences.

C'est sur ce dernier plan le plus souvent que l'on observe des dysfonctionnements qui se manifestent bien après le franchissement de la barre des 20 salariés.

La question de la structuration managériale est au cœur des problématiques de développement des PME. Les petites entreprises (<20) ayant vocation à se développer sont le plus souvent dirigées par leur(s) créateur(s). Celui-ci est, la plupart du temps, un homme ou une femme du métier, un technicien, un ingénieur, un chercheur, parfois un commercial ou un financier mais

très rarement un stratège ou un manager expérimenté. Dans les premiers temps qui suivent la création, il est bien souvent entouré d'un petit nombre d'exécutants dont il connaît bien le travail. Il délègue des tâches de « production » dont il peut superviser l'exécution et prend seul les décisions de tous ordres, n'ayant personne avec qui partager cette tâche. Sauf exception il est généralement peu porté sur l'anticipation stratégique mais plutôt opportuniste considérant qu'il faut savoir saisir les occasions au vol quitte à perdre de vue ses objectifs initiaux.

A sa décharge, il faut reconnaître que cette façon d'approcher ses marchés, sans à priori, en manifestant une polyvalence et une réactivité importantes, est gage de succès. Car, quelles que soient les études préalables et les projections savantes des business plan, la réalité du marché est toujours autre que celle que l'on avait imaginé. L'attitude consistant à explorer différentes approches ou applications marchandes de ses savoir-faire est donc la meilleure façon de trouver un positionnement efficace dans les mois, voire les années, qui suivent la création d'une entreprise. A condition que ces expérimentations viennent nourrir une réflexion stratégique a posteriori et servent à finaliser le fameux modèle économique. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas pour la bonne raison que les dirigeants ignorent la plupart du temps presque tout des outils d'analyse et de réflexion stratégique qui leur permettraient de le faire.

Ces entreprises s'installent donc dans un mode de fonctionnement au jour le jour, fait d'improvisations et où toutes les décisions de quelque importance sont prises par le dirigeant. Lorsque l'entreprise grandit sous ce régime managérial des problèmes apparaissent dès que l'entreprise atteint la taille de 12 à 15 salariés, un certain nombre de difficultés qui jusqu'alors avaient pu être maîtrisés, prennent une ampleur insurmontable :

- Le dirigeant est totalement dépassé par le nombre, l'ampleur et la complexité des tâches que son système de management lui impose d'assumer seul. La plupart du temps, incapable d'y consacrer le temps nécessaire et faute des compétences requises, il renâcle devant la prise des décisions et ne les prend que sous la pression des faits.

- Trop pris par l'ensemble de ces tâches, il perd peu à peu le contact avec le terrain. Le manque d'organisation, de procédures, auxquels il palliait auparavant par sa présence, devient un véritable frein. L'entreprise perd une partie de sa créativité, de sa réactivité, de sa productivité. Les clients sont moins satisfaits.

- Le dirigeant est au four et au moulin, surmené, stressé, il ne comprend pas pourquoi tout à coup, la maîtrise lui échappe. Il se souvient du temps où il n'avait que 4 ou 5 collaborateurs, comme tout allait mieux, comme il était finalement plus détendu, plus serein. Maintenant que ses collaborateurs sont trois fois plus nombreux, la pression est terrible et les résultats sont en baisse.

Ce dirigeant, dont nous venons de faire un rapide portrait, est assez représentatif de la plupart de ceux qui sont confrontés au franchissement du seuil de structuration managériale, il n'a pas encore compris qu'on ne peut guère revenir en arrière et que la solution à son problème se trouve dans la remise en cause de son mode de management. Remise en cause d'autant plus difficile que, dans son esprit, cette façon de fonctionner est la raison principale du succès de son entreprise, jusqu'alors.

Certains ne parviennent pas à l'entendre et sont incapables de maîtriser les changements qu'implique la structuration managériale. La plupart d'entre eux vendent leur entreprise s'ils trouvent preneur. Les grandes entreprises le savent et, dans certains secteurs, sont à l'affût de ce genre d'occasion pour s'approprier qui un savoir faire technique, qui une clientèle, un

marché, un brevet ou une licence. C'est pour cette raison qu'au niveau macroéconomique, le tissu industriel français est principalement composé de très petites entreprises. Si l'on compare nos statistiques en la matière avec celles de l'Allemagne, dont la capacité de développement des PME est significativement supérieure à la nôtre, on se rend compte de l'importance de l'obstacle. Le seuil de structuration managériale est un véritable mur sur lequel viennent se briser des perspectives de développement bien réelles, faute d'un accompagnement efficace des entreprises lors de ce franchissement décisif.

Une conséquence sociétale de la reprise des meilleurs fleurons des TPE par de grandes entreprises est que ces entreprises passent des mains des entrepreneurs qui les ont créées à celles des financiers qui dirigent les groupes. La logique n'est pas la même. Là où les entrepreneurs ont une vision à long terme, les financiers ne voient que le cours immédiat de leur action. Sans vouloir entrer dans le débat du bien et du mal, je crois qu'une meilleure capacité des entrepreneurs français à maîtriser le développement de leur entreprise au-delà du franchissement du seuil de structuration managériale apporterait une meilleure qualité à l'ensemble du tissu économique français.

En quoi consiste exactement la structuration managériale ?

Comme nous l'avons vu précédemment, la structuration managériale est le processus qui conduit le chef d'entreprise à s'entourer de collaborateurs détenant des compétences qui lui font défaut, auxquels il pourra déléguer une partie de ses tâches de management. Il ne s'agit pas nécessairement d'improductifs mais ils ne sont pas de simples exécutants. Le dirigeant doit donc partager une partie de ses prérogatives en matière de prise de décision, avec eux.

Plusieurs facteurs viennent rendre ce changement difficile sans aide extérieure :

- ✓ La croyance du dirigeant qu'il ne peut avoir confiance qu'en lui-même pour défendre les intérêts de son entreprise, qu'il a toujours été le seul à décider et que ça lui a plutôt bien réussi. Pourquoi changerait-il avec tous les risques que ça comporte ?
- ✓ Faute d'anticipation stratégique, d'objectifs précis, de ligne directrice, le dirigeant a du mal à définir le profil et les compétences dont il a le plus besoin, les priorités. Il tergiverse, hésite entre divers types de profils sans se décider.
- ✓ Si la décision de se structurer est la conséquence d'une baisse des performances de l'entreprise, le dirigeant peut se demander si c'est bien le moment de recruter un « indirect » (indirectement productif). Que dire s'il s'agit de recruter un administratif ou un financier qui ne participeront pas à la production? Le dirigeant a du mal à se représenter la valeur ajoutée de tels collaborateurs lorsque le moment est venu. Le même dirigeant se poserait à coup sûr moins de questions si, pour améliorer sa rentabilité insuffisante, il lui fallait investir dans une machine plus productive.
- ✓ Le dirigeant a besoin de collaborateurs détenant des compétences qu'il ne maîtrise pas lui-même, il éprouve donc beaucoup de difficultés à définir les compétences requises et les missions à confier au collaborateur. *Par exemple, il a créé une société de négoce et depuis peu, s'est mis à vendre sur internet. En quelques mois, le succès de ce nouveau canal a fait tripler le chiffre d'affaires et les effectifs de l'entreprise qui sont passés de 4 à 12. Et les perspectives s'accroissent de jour en jour. Le site marchand, aux mains d'un prestataire extérieur, ne donne pas satisfaction et le dirigeant n'y entend rien en informatique. De plus, le système de gestion des commandes en interne*

donne des signes d'essoufflement, les retards de traitement et les réclamations des clients deviennent de plus en plus nombreux. Il lui faut quelqu'un d'urgence. Il veut recruter car il pense que l'informatique est d'une importance stratégique pour la maîtrise de son développement. Mais quel profil rechercher. Faut-il quelqu'un capable d'assumer la double mission de gérer le site internet en direct et de mettre en place un nouveau système d'information ? Et, après avoir trouvé un candidat acceptable, comment définir sa mission et ses objectifs alors qu'il n'y connaît pas grand chose en informatique ? Comment contrôler ce qu'il fait ? Savoir si les investissements qu'il va proposer sont les bons ?

Par ailleurs, la structuration managériale n'est pas que la simple adjonction de collaborateurs de bon niveau à l'équipe d'encadrement, elle ne se mesure pas par un simple ratio* car rien ne sert de s'entourer si c'est pour mal utiliser ces nouvelles ressources.

Outre le choix judicieux des collaborateurs, c'est le changement des pratiques managériales du dirigeant, sa capacité à déléguer et à associer réellement ses collaborateurs aux décisions d'ordre stratégique qui vont décider du bon franchissement du seuil de structuration managériale. Nous voyons donc que les aspects qualitatifs priment sur les aspects purement quantitatifs.

**Une enquête menée sur 800 petites entreprises entre 10 et 50 salariés avait néanmoins montré que la capacité de ces entreprises à identifier leurs potentiels de développement, à les valider, à les transformer en projets et à les réaliser était fortement corrélée avec le degré de structuration managériale mesuré par le ratio : Nombre de cadres exerçant réellement des fonctions de management et/ou de décision (hors le dirigeant) / Effectif total de l'entreprise.*

Pour diagnostiquer plus finement le degré de structuration managériale d'une entreprise, il est utile et intéressant de poser les questions suivantes :

- ✓ Où en est l'entreprise par rapport à la taille critique de 12-15 salariés ?
- ✓ Combien de personnes sont associées aux décisions stratégiques parmi les collaborateurs de l'entreprise ?
- ✓ Quelles tâches le dirigeant pourrait-il déléguer ?
- ✓ Combien y a-t-il de personnes dans l'entreprise qui détiennent des compétences que le dirigeant n'a pas ? Dans le domaine technique, dans le domaine administratif, dans le domaine financier, dans le domaine commercial, en informatique, etc ?
- ✓ Le dirigeant a-t-il le temps de bien faire tout ce qu'il a à faire ?
- ✓ Les performances de l'entreprise commencent-elles à fléchir ?
- ✓ Le dirigeant pense-t-il qu'il devrait déléguer une partie de ses tâches pour se recentrer sur l'essentiel ?
- ✓ Si OUI qu'est-ce que l'essentiel à ses yeux ?
- ✓ Si OUI quelles tâches doit-il déléguer en priorité ?
- ✓ Quel profil devrait avoir le(s) collaborateur(s) à qui il pourrait déléguer ces tâches ?
- ✓ Quelle valeur ajoutée peut-il attendre de ce(s) collaborateur(s) ?
- ✓ Comment définir sa (leur) mission ?
- ✓ Quel genre de fonctionnement devra-t-il adopter avec lui (eux) ?
- ✓ Jusqu'où déléguer ? Comment contrôler ?
- ✓ Que fera-t-il du temps gagné ? Quelle valeur cela créera ?

La structuration managériale consiste à répondre efficacement à ces différentes questions. Il s'agit d'un processus continu qui commence au moment du franchissement du seuil de

structuration managériale (12/15 salariés) et ne s'arrête jamais, chaque étape de la croissance d'une entreprise devant s'accompagner d'ajustements sur ce plan. Seuls les managers de profession et quelques autodidactes de talent connaissent et maîtrisent ce processus. Ce n'est pas le cas de la plupart des dirigeants de PME.

3- Les causes du déficit de structuration managériale des PME françaises :

La difficulté des entrepreneurs à acquérir une vision globale et à orchestrer le processus de structuration managériale de leur entreprise s'explique sans doute en partie par ce qui constitue l'une des différences les plus singulières entre les grandes entreprises et les PME, particulièrement en France. Il s'agit de la formation de leurs dirigeants :

Formation de base des dirigeants de PME en France :		
	1 - dirigeants de PME	2- population active totale
- CEP/BEPC/CAP/niveau BAC :	51%	39%
- BAC/BP :	14%	21%
- BAC +2 :	8%	10%
- Diplôme supérieur :	8%	19%
- Aucun diplôme :	19%	11%

Nota : Ces statistiques portent sur l'ensemble des PME au sens officiel du terme (< de 250 salariés). On constate que le niveau moyen de formation initiale des dirigeants de PME français est inférieur au niveau moyen de la population active. Cela montre que la détention de compétences managériales n'est pas déterminante dans l'accession au statut de dirigeant de PME, la plupart de ces dirigeants ayant eux même créé leur entreprise, contrairement aux dirigeants salariés de grandes entreprises (voir tableau suivant). Il faut néanmoins relativiser ce constat car près des 2/3 des PME n'ont aucun salarié et la plupart de ces entreprises n'ont pas vocation à se développer et c'est dans cette catégorie d'entreprises que l'on trouve le plus grand nombre de dirigeants ayant un niveau de formation initiale modeste. Concernant la majorité des entreprises ayant vocation à se développer, c'est moins le niveau de qualification que la nature technique (métier) de celles-ci et le déficit de compétences en management stratégique qui fait problème.

A titre d'information, il est intéressant de comparer le tableau précédent avec celui –ci :

Formation de base des dirigeants des 100 premières sociétés françaises		
	France	Autres pays industrialisés
- Doctorat/MBA/3ème cycle :	85,7%	45,3%
- Niveau licence, maîtrise :	6,3%	25,0%
- Avocats-experts comptables:	1,6%	16,0%
- Bac ou diplôme technique (CAP, BEP):	3,2%	7,9%
- Autodidactes :	0%	1,7%

Nota : Au niveau des dirigeants des grandes entreprises, on constate également une particularité française : Les diplômes sont déterminants pour accéder au plus haut niveau de responsabilité

Le relativement faible, niveau de formation initiale des dirigeants de PME mais surtout, concernant les entreprises qui ont vocation à se développer, la **dominante technique** de leurs qualifications (les entrepreneurs sont majoritairement des techniciens) expliquent donc, en partie, leur difficulté à maîtriser le développement de leurs entreprises dans ses dimensions stratégiques et managériales. Peu d'entre eux ont une formation spécifique dans ces domaines, ce qui aggrave leurs difficultés à recruter des collaborateurs de niveau élevé et plus encore, à maîtriser l'évolution de l'organisation et du processus de prise de décision qui doit accompagner ces recrutements.

Une autre différence essentielle entre les dirigeants de PME et ceux des grandes entreprises, sans doute fondamentale lorsqu'il s'agit d'expliquer l'attitude jugée parfois « frileuse » des premiers

face au développement, réside dans le fait qu'ils sont, la plupart du temps aussi, les actionnaires principaux (voire uniques) de leur entreprise. Celle-ci constitue dans bien des cas l'essentiel de leur patrimoine et ils sacrifient souvent leur rémunération pendant de longues années pour mieux en financer la croissance. En cas de défaillance, liée à l'échec d'un projet de développement trop "aventureux", ils perdraient le fruit d'années d'efforts et ne bénéficieraient même pas de la couverture chômage.

Cela justifie tout de même une certaine circonspection et c'est aussi ce qui les différencie radicalement des dirigeants salariés des grandes entreprises, aux salaires élevés, qui ne sont actionnaires de leurs entreprises qu'à travers les stock-options et bénéficient parfois de «parachutes dorés».

On peut donc comprendre la frustration des dirigeants de PME lorsque, par ignorance de leur situation, certains les associent dans l'opprobre à quelques patrons de grandes entreprises dont les salaires ont atteint des sommets mirobolants sans rapport avec les performances de l'entreprise ou le cours de ses actions.

Nota: En réalité, les dirigeants de PME sont plus proches des cadres et des techniciens (en termes de formation, de revenus et de statut social) que des dirigeants de grandes entreprises.

Notre propos n'est bien sûr pas d'affirmer l'incapacité des dirigeants des petites entreprises à maîtriser leur développement. Ils peuvent acquérir les savoir-faire nécessaires, notamment grâce à la structuration managériale. Nous pensons même qu'il est souhaitable qu'un plus grand nombre de PME soient développées par leurs créateurs. Il s'agirait d'une réelle amélioration qualitative du tissu économique et un facteur de progrès social. Les grandes entreprises cotées en bourse, étant, contrairement aux PME, dirigées par des financiers, représentants d'actionnaires plus intéressés par les plus-values à court terme que par le développement économique et social.

Il n'en reste pas moins que le processus de structuration managériale se heurte à des freins importants qu'il convient de mettre au jour avant d'envisager comment les réduire.

Le frein managérial :

Comme nous l'avons dit plus haut, le management des PME est la plupart du temps de type « *Entrepreneurial-adaptatif* ». Il s'agit d'un mode de management quasi instinctif qu'adoptent spontanément la plupart des entrepreneurs et qui signifie que le pouvoir de décision est monopolisé par le ou les dirigeants, lesquels sont entourés de collaborateurs de type « exécutants » dont ils maîtrisent parfaitement les tâches. Par ailleurs, ce style de management s'accommode de l'incertitude et consiste à saisir les opportunités au jour le jour, quelles qu'elles soient, plutôt qu'à anticiper et à élaborer des stratégies de développement. Tous les modes de management ont leurs avantages et leurs inconvénients (*pour plus de détail cf: Livre 2 « Systèmes de management »*).

Ce management entrepreneurial-adaptatif est parfaitement adapté, nous l'avons dit, aux premiers temps de la création d'une entreprise : A moins de disposer de ressources très importantes, un créateur d'entreprise ne peut guère s'entourer d'un staff de managers de haut niveau. Quant à l'élaboration d'objectifs stratégiques et d'un plan structuré de développement stratégique, ils peuvent attendre quelques mois voire quelques années, que l'entreprise se soit frottée à la réalité du marché avant d'en tirer des enseignements. Il s'agit là d'une précaution élémentaire dictée par le simple bon sens et l'on ne compte pas les stratégies élaborées et parfaitement viables sur le papier qui conduisent à des échecs retentissants pour avoir sous-estimé certains « détails » prosaïques qui se sont avérés être des éléments clés des marchés visés.

Quiconque a exercé des responsabilités stratégiques au sein d'une entreprise a des exemples en tête de ces erreurs d'appréciation qui pendent au nez des stratèges insuffisamment connectés avec les réalités du terrain.

Le problème est, comme nous l'avons déjà souligné, que cette période où la centralisation extrême du pouvoir de décision et l'empirisme (méthode essais-erreurs) en matière de management sont opérationnels, ne dure pas. A partir d'une taille estimée autour de 12-15 salariés, ce mode de management devient épuisant et inefficace. Le dirigeant atteint ses limites dans de nombreux domaines où ses compétences sont insuffisantes et son manque d'anticipation finit par avoir des conséquences délétères sur le fonctionnement de son entreprise. Dans l'idéal, il devrait alors en prendre conscience et modifier radicalement son mode de fonctionnement. Malheureusement, le mode de fonctionnement des individus est le fruit de leurs représentations mentales. Et s'il est possible de faire comprendre aux dirigeants la nécessité de s'entourer et de changer de mode de management, il est beaucoup plus compliqué de les faire adhérer aux nouvelles représentations mentales que suppose la réussite de ces changements.

Les freins liés aux représentations mentales :

Les dirigeants de PME confrontés au problème de la structuration managériale sont pour la plupart, fermement convaincus, à juste titre d'ailleurs, que c'est leur implication totale à tous les niveaux de leur entreprise et leur pragmatisme vis-à-vis du marché qui sont à l'origine de leur succès. Comment dès lors, leur faire admettre que ce qui a fait leur succès jusqu'alors est justement la cause principale de leurs problèmes du moment. Et que seule une révision drastique de leurs convictions forgées sur le terrain, peut les aider à surmonter leurs problèmes ?

Livrés à eux-mêmes et, faute de comprendre les raisons de leurs difficultés, ils tendent donc à redoubler d'efforts, à rallonger leurs journées de travail et à accentuer encore les défauts de leur mode de fonctionnement.

Pour mieux comprendre la difficulté, nous allons dresser ici le portrait mental d'un dirigeant-entrepreneur. Nous avons volontairement grossi le trait sachant qu'on ne trouve que rarement l'ensemble de ces représentations présentes chez un seul et même individu.

- ✓ En premier lieu, l'entrepreneur est souvent convaincu qu'il ne peut compter que sur lui-même. Il a engagé son patrimoine personnel, consacré des années d'efforts et consenti des sacrifices importants pour mener son entreprise à son niveau de développement actuel. Cette entreprise est son œuvre, il s'identifie à elle et dès lors, il considère que personne n'est mieux placé que lui pour décider de ce qui est bon ou ne l'est pas pour elle. Dans un certain sens, cela n'est pas faux. Un salarié aura toujours tendance à arbitrer entre son intérêt personnel et les intérêts de son entreprise. Question d'enjeux. Il ne sera donc jamais aussi impliqué ou rigoureux que le dirigeant lui-même dont les enjeux personnels se confondent bien souvent avec ceux de son entreprise. Mais, dans la mesure où il n'a plus le temps ou les compétences nécessaires pour prendre les bonnes décisions, cette vision le conduit dans une impasse. Elle est en partie fondée sur une mauvaise appréciation de ce qu'est réellement la délégation responsable. Loin d'être une démission de sa part, elle est une façon de pallier à son manque de capacités (en temps et en compétences). Bien organisée, elle ne le prive pas de ses prérogatives de dirigeant et ne lui fait pas courir plus de risques, bien au contraire.
- ✓ Les entrepreneurs sont, en majorité, des techniciens, des hommes de l'art. Ils connaissent généralement très bien leur métier et considèrent dans une large mesure que la maîtrise technique est le facteur clé de la réussite. Pour cette raison, ils sont beaucoup plus à l'aise

lorsqu'il s'agit de concevoir de nouveaux produits, de nouveaux modes de production ou d'investir dans des outils plus évolués que pour maîtriser d'autres dimensions du développement de leur entreprise faisant appel à des compétences qu'ils n'ont pas et dont ils ne mesurent que très vaguement l'impact potentiel en termes de création de valeur. Je veux parler ici de la stratégie, de la mobilisation des ressources financières, de la mobilisation des compétences, du management ou de l'organisation, par exemple. Un besoin reste latent tant qu'on n'a pas connaissance des moyens efficaces qui existent pour y répondre. Dans leur domaine de compétence, à l'inverse, les techniciens sont à l'aise. Ils savent évaluer la valeur ajoutée d'un nouvel équipement technique, comparer le coût aux avantages et, par voie de conséquence, prendre des décisions pertinentes sans trop tergiverser.

- ✓ L'entrepreneur, on l'a dit aussi, anticipe peu. Il croit à la capacité d'adaptation, au pragmatisme qui lui permet de saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent, plus qu'à l'anticipation stratégique. Vouloir le convaincre qu'il est dans l'erreur alors qu'il est persuadé qu'il ne doit ses succès passés qu'à cette représentation est une démarche vouée à l'échec. Sur plus d'un millier de PME rencontrées au cours des 12 années passées, plus de 70 % reconnaissent ne pas avoir de stratégie bien définie. Et parmi celles qui prétendaient en avoir une, seule une minorité avaient poussé la démarche jusqu'à formaliser leur plan de développement stratégique. Certes, nombre d'entre elles avaient un business plan ayant servi essentiellement à obtenir des crédits ou des aides institutionnelles mais très peu s'en servaient comme d'un véritable outil de management stratégique et d'anticipation. Les business plan dataient souvent de plusieurs années et ne sortaient plus des tiroirs où on les avait rangés après avoir obtenu le crédit ou l'aide sollicités. A défaut d'objectifs précis et de plan d'action stratégique, comment se faire une idée des compétences dont on va avoir besoin à l'avenir ? « *Nul vent n'est favorable à celui qui ne sait où il va* ». S'agissant de recruter des exécutants, la tâche des dirigeants n'est pas insurmontable. Elle consiste à adapter la capacité humaine de production de l'entreprise au carnet de commandes. Manœuvre à vue qui, si elle peut poser problème dans certains métiers « en tension », n'en reste pas moins assez simple à gérer. La valeur attendue d'une embauche étant généralement facile à chiffrer et à comparer avec le coût de celle-ci. Mais s'agissant de compétences techniques de haut niveau ou de compétences managériales dont on ne connaît ni la nature exacte, ni la valeur qu'elles peuvent réellement apporter, le problème devient plus ardu. Assez ardu pour que beaucoup de dirigeants refusent l'obstacle faute d'éléments d'évaluation. Seule une démarche stratégique et une vision de l'évolution de l'entreprise en vue de mieux coller à l'image que l'on se fait de l'évolution des marchés peut permettre de définir quelles sont les compétences techniques et managériales qu'il faut mobiliser et quelles retombées on peut en espérer en termes de valeur.

Ces trois caractéristiques de la vision commune à bon nombre de dirigeants de PME confrontées aux difficultés de la structuration managériale ne constituent certes pas une liste exhaustive. Bien conscient du caractère réducteur de notre portrait, nous pensons néanmoins qu'il nous livre des clés importantes pour comprendre les difficultés de la structuration managériale des PME.

4- Comment porter remède au déficit de structuration managériale des PME ?

4-1- Au niveau des dirigeants de petites entreprises :

Comme nous l'avons largement évoqué dans les pages qui précèdent, la difficulté des dirigeants à conduire la structuration managériale de leurs entreprises tient moins à la nécessité d'acquérir de nouveaux savoir-faire, très accessibles, qu'à celle d'adopter les représentations mentales adéquates.

Les concepts et outils que doivent maîtriser les dirigeants sont désormais accessibles sous la forme d'une formation en ligne : <http://spgc-carriere.fr>

La vraie difficulté est plutôt dans la prise de conscience de ce qu'est la structuration managériale et l'adoption de nouveaux modes de fonctionnement qui doivent accompagner ce qui apparaît comme une révolution managériale absolument nécessaire à la maîtrise du développement.

Pour avoir suivi de nombreux chefs d'entreprises dans cette phase du développement de leur entreprise et utilisé des techniques de «*coaching*» justement destinées à produire ces changements de représentations, nous mesurons bien la difficulté de ce recadrage. Et notre conviction est qu'il ne sert à rien d'attaquer le problème de front. Mieux vaut le contourner et faire découvrir aux dirigeants les vertus d'une autre façon de manager leur entreprise que d'essayer de les convaincre que leurs «*représentations*» sont inopportunes. Il faut pour cela surmonter deux difficultés majeures :

- ✓ Faire comprendre au dirigeant l'intérêt de déléguer une bonne part des décisions quotidiennes à des collaborateurs qui en ont les capacités pour se recentrer sur des tâches stratégiques à haute valeur ajoutée telles que l'organisation, la mobilisation des ressources, l'anticipation stratégique, le développement d'une vision et l'exercice du leadership. Parmi les freins à vaincre pour y parvenir le moindre n'est pas la méconnaissance des outils et techniques de management stratégique. Ils ont du mal à se représenter ce qu'ils sont sensés faire et plus encore à mesurer la réelle valeur ajoutée que cela apporterait. Ils craignent de déléguer des tâches vitales pour devoir se consacrer à des tâches bien différentes de celles qu'ils ont l'habitude d'assumer et pour lesquelles ils n'ont pas forcément de goût a priori.
- ✓ Lui faire accepter de commencer par perdre du temps et de la rentabilité durant la mise en place de la nouvelle forme d'organisation. En effet, la délégation efficace, sensée libérer le dirigeant est, dans un premier temps, plus coûteuse en temps. Elle ne fait sentir ses effets bénéfiques qu'au bout de quelques mois. De la même manière, l'embauche d'un collaborateur qualifié (d'un bras droit par exemple) commence par coûter plus qu'elle ne rapporte, la valeur ajoutée créée étant parfois aléatoire et toujours décalée dans le temps. Ce paradoxe fait reculer beaucoup de dirigeants habitués à vivre au jour le jour et à n'investir que dans la perspective assurée d'un retour à court terme.

Quelques dirigeants sont capables de franchir par eux-mêmes ce double obstacle cognitif et psychologique mais la plupart n'y parviennent pas sans une aide extérieure. Cette aide extérieure doit nécessairement porter sur les deux points que constituent l'acquisition des outils et techniques de management stratégique (acquisition de compétences) et sur la réduction des freins au changement que constituent les représentations limitantes (coaching).

Nous attirons l'attention de nos lecteurs sur le fait que ces deux approches sont complémentaires et indissociables.

L'acquisition des outils et techniques de management stratégique ne peut, à elle seule, produire les changements de comportement qui doivent accompagner leur mise en œuvre. Recruter des collaborateurs cadres pour les réduire au rang d'exécutants sans les associer réellement au processus de décision revient tout simplement à gaspiller des ressources sans obtenir de résultats probants.

Et la modification des représentations, conduisant à l'acceptation de la délégation, risque de s'avérer plus dangereuse qu'efficace si elle ne s'accompagne pas par l'acquisition de savoir faire managériaux adaptés. Et ce, pour au moins deux raisons :

- ✓ La délégation, pour être efficace et sans risques, est un savoir-faire managérial essentiel. Comme nous l'avons dit plus haut, elle ne consiste pas à se « défausser » de tâches surnuméraires sur des collaborateurs auxquels on assigne des missions et des objectifs généraux, parfois flous, en espérant qu'ils seront à la hauteur de vos attentes. Ce mode de délégation est généralement catastrophique et ne peut conduire qu'à l'échec, renforçant ainsi la conviction première des dirigeants qu'ils sont les seuls à pouvoir prendre les décisions importantes. Et celle des cadres, qu'ils n'ont rien à espérer des petites entreprises pour construire leur devenir professionnel. Nous n'entrerons pas ici dans le détail de ce que doit être la délégation efficace, le sujet est traité de façon détaillée dans le volume 3 de la série.
- ✓ La délégation a un double intérêt, celui de professionnaliser le management de certaines fonctions à les confiant à des « *spécialistes* » et celui de dégager du temps au dirigeant afin de lui permettre de se recentrer sur des tâches d'ordre stratégique, à plus forte valeur ajoutée. A quoi pourrait donc servir ce temps gagné si le dirigeant ignore tout de ce qu'il est sensé en faire ? L'apprentissage des tâches de management stratégique est donc une condition sine qua non de la réussite de la structuration managériale. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on constate, dans beaucoup de PME déjà structurées, que le déficit de compétences en management stratégique des dirigeants entraîne presque invariablement d'importants dysfonctionnements.

4-2- Au niveau des équipes de direction des PME :

Le partage du pouvoir de décision est l'un des axes de la structuration managériale. Il ne peut être question de mettre un responsable à la tête de chacune des grandes fonctions de l'entreprise et d'être le seul interlocuteur de chacun de ces responsables en charge de faire la synthèse et de prendre les décisions qui en résultent. Ce mode d'organisation peut certes paraître séduisant aux dirigeants dont le souci (conscient ou non) est de garder le monopole de l'information et donc du pouvoir, mais il est inefficace. Il revient à considérer chacun des responsables comme un super exécutant et à lui signifier qu'il n'a pas à s'immiscer dans le processus de décision stratégique qui suppose une vision globale. Malheureusement ce mode de management est plus répandu que l'on croit dans les PME déjà quelque peu structurées, entraînant un déficit d'adhésion des collaborateurs concernés aux objectifs de l'entreprise accompagné, au mieux, d'une motivation chancelante et au pire, d'un turn-over permanent de ces collaborateurs. Ils partent parce qu'ils ne trouvent pas matière à s'investir dans l'entreprise où parce que le dirigeant s'en sépare en raison de leur « inefficacité ».

Constituer une équipe de management consiste au contraire à associer l'ensemble des responsables à l'élaboration et à la validation d'une stratégie commune. Certes le dirigeant reste le décideur ultime en matière de fixation des objectifs stratégiques, mais il doit très largement associer ses collaborateurs de premier rang à l'élaboration des stratégies et des plans d'action. Cette association est la condition de l'adhésion et aussi la clé pour leur permettre d'intégrer comment, à leur niveau, ils doivent contribuer à la cause commune. Elle permet de « contextualiser » la mission qui leur a été assignée, de lui donner du sens et elle permet de coordonner les actions des différents responsables. Or cela n'est possible que si ces différents responsables possèdent un langage commun.

Le lieu de ce partage du pouvoir de décision stratégique est ce qu'on appelle généralement le Comité de direction. Beaucoup de ces comités de direction ressemblent encore, malheureusement, à des sortes de tours de Babel où chacun parle sa propre langue sans comprendre celle des autres. Chacun reste enfermé dans sa propre logique (technique, financière, commerciale ou administrative) et considère les autres comme des empêcheurs de tourner en rond plutôt que comme des coéquipiers. Seul l'apprentissage d'outils communs (de la même sorte que ceux proposés aux dirigeants) ainsi que l'adhésion à une vision commune (plan de développement stratégique validé, sinon construit, par l'ensemble des membres du Codir) permet de mettre en œuvre une dynamique de structuration managériale efficace.

Des formations de type « Team building » incluant l'acquisition des outils ainsi qu'un travail sur les comportements collaboratifs peuvent aider à la mise en place d'un tel processus de décision partagé.

4-3- Au niveau macroéconomique :

Pour revenir aux enjeux économiques et sociaux associés à une meilleure capacité des petites entreprises à construire et à maîtriser leur développement nous pensons que les autorités institutionnelles peuvent jouer un rôle majeur dans l'accompagnement du processus. Nous espérons que la lecture de ce qui précède leur permettra de comprendre la complexité du processus et donc le fait que son accompagnement nécessite des dispositifs très spécifiques.

Il existe certes des aides financières au recrutement de cadres structurants pour inciter les entreprises à étoffer leurs équipes de management mais, comme nous l'avons vu, ces recrutements sont loin de suffire.

Entre 1997 et 2010, nous avons pu développer une approche consistant à former des cadres en recherche d'emploi aux outils de réflexion et de décision stratégique qui leur permettaient de créer leur emploi en identifiant des potentiels de création de valeur et en construisant des projets d'exploitation de ces potentiels justifiant leur embauche. En intégrant des PME, ces collaborateurs apportaient les compétences nécessaires au développement en même temps que les outils de réflexion et de décision stratégique. A l'occasion d'une vingtaine de ces dispositifs financés par l'Assedic Aquitaine, nous avons pu constater que cette approche avait une réelle efficacité pour initier le processus de structuration managériale dans des entreprises qui en ignoraient jusqu'au concept. Ces actions avaient aussi un impact intéressant sur l'emploi des cadres et des techniciens puisque plus de 80 % des participants trouvaient un emploi, y compris parmi ceux qui éprouaient le plus de difficultés, les jeunes diplômés et les seniors. Or la nouvelle organisation des appels d'offres de Pôle Emploi pour les formations des demandeurs d'emplois a sonné le glas de ces expérimentations. Au moment où l'économie et l'emploi n'ont jamais eu autant besoin des PME et de leur prospérité nous ne pouvons que regretter que les aides publiques au développement ne prennent pas suffisamment en compte cette dimension qualitative du développement des PME. Cette prise en compte pourrait consister à offrir des formations spécifiques aux dirigeants (et/ou à

certain collaborateurs) des entreprises en complément des aides financières allouées. Cela permettrait d'optimiser l'impact de l'aide financière et les retombées en termes de nouvelles créations d'emploi de tous niveaux.

Le développement des compétences stratégiques et managériales des dirigeants et des équipes de direction des PME, l'élargissement bien géré de ces équipes sont des facteurs prouvés de leur développement et des créations de richesses et d'emplois qui en résultent. Une politique économique et industrielle efficace ne passe pas seulement par des aides financières et par des actions macroéconomiques au niveau des « branches » qui profitent pour l'essentiel aux entreprises déjà structurées. Elle passe aussi par des actions de terrain pour soutenir la croissance des PME qui sont la base même de notre économie (99% des entreprises et 60% des emplois du secteur marchand). Et si les mesures macro économiques (fiscalité, incitations financières, niches fiscales, aides à l'investissement ou à l'emploi, etc) peuvent s'avérer utiles, leur rendement à l'Euro dépensé n'est pas comparable avec celui d'actions qualitatives de terrain comme les dispositifs décrits plus haut. Alors que les premières suscitent un effet d'aubaine et ne sont au mieux que des moyens d'enrayer ou de ralentir le déclin, les secondes sont offensives et permettent d'agir sur les causes du déclin.

Conclusion :

La plus grande des difficultés du métier de dirigeant, et la spécificité de ce métier par rapport à tous les autres, est sans doute qu'il change radicalement de nature et de contenu lorsque l'entreprise atteint un certain niveau de développement. Cette mutation des rôles et des valeurs, comparable en amplitude à la transformation de la chenille en papillon, constitue un véritable challenge pour les dirigeants de petites entreprises qui y sont confrontés.

La prise de conscience des mécanismes et des enjeux de cette mutation est la première étape du processus. J'espère que ce volume contribuera à la faire franchir par les dirigeants qui liront ce document.

La suite n'est qu'acquisition de compétences et d'outils ainsi et de changement de représentations et de comportements. Rien d'insurmontable pour ceux qui ont la volonté de progresser et de bonnes raisons pour cela. Les volumes suivants de la série « Construire et conduire le développement de la PME » ont été conçus pour les y aider (+ d'infos: <http://spgc-carriere.fr>).

Annexe : **Formation des cadres et techniciens et employabilité**

Les dispositifs d'insertion que nous avons évoqués dans le point 3 du support ont un triple impact :

- Sur le développement des PME en leur permettant de mieux identifier et exploiter leurs potentiels de développement et en leur fournissant les compétences managériales (outils de décision stratégique et de gestion de projets) nécessaires. Ces compétences étant « importées » dans l'entreprise lors du recrutement de candidats formés à ces outils.
- Sur l'emploi des cadres et techniciens qui créent véritablement leur emploi en proposant aux entreprises d'exploiter des potentiels de création de valeur inédits qui n'auraient pas été exploités sans leur démarche proactive (les entreprises n'avaient dans leur grande majorité pas manifesté l'intention de recruter). Cette démarche court-circuite le process habituel de sélection qui tend à éliminer systématiquement les candidatures des seniors et, dans une moindre mesure celles de certaines catégories de jeunes diplômés (de l'Université notamment). Il en résulte que les dispositifs sont également une solution aux difficultés rencontrées par ces deux catégories sur le marché de l'emploi. De nombreux seniors ont retrouvé un emploi grâce à eux et, un dispositif spécifique aux jeunes docteurs de l'Université de Bordeaux (2010) a montré que cela permettait d'améliorer considérablement leur « employabilité » dans les PME.
- Permettant aux PME d'identifier et d'exploiter des potentiels de création de valeur qui ne l'auraient pas été dans l'immédiat tout au moins sans leur intervention, l'embauche de ces cadres et techniciens a un effet induit sur la création d'emplois de tous niveaux.

Dès lors, on peut imaginer de se servir des enseignements de ces dispositifs pour améliorer les outils de la politique économique (développement des PME) et sociale (création d'emplois). Il suffirait pour cela d'instaurer une mesure qualitative venant renforcer les incitations financières. A priori cette approche pourrait revêtir trois types de modalités :

- 1- Formations subventionnées pour les équipes dirigeantes des PME pour accompagner le virage managérial que constitue le franchissement du seuil de structuration managériale. Aides financières au développement conditionnées à l'inscription de l'équipe dirigeante à une formation courte permettant de les sensibiliser aux problématiques liées au développement et de leur proposer des outils pour les surmonter.
- 2- Reconstitution de dispositifs d'insertion de cadres et techniciens dans les PME.
- 3- Assortir les aides au recrutement des cadres et techniciens (hors dispositif) d'un module de formation obligatoire et inclus dans le montant de l'aide financière aux outils de conduite du développement des PME. Ce module étant proposé aux nouveaux recrutés et, le cas échéant au dirigeant de l'entreprise et/ou à ses principaux collaborateurs. Nous avons pu constater que l'acquisition de compétences transversales (conduite de projet, outils de réflexion et de décision stratégique, management, communication, vision globale de l'entreprise) augmentait considérablement l'**employabilité** des candidats (cadres et techniciens) dans les petites entreprises.

Par employabilité, nous entendons principalement :

- a. La capacité à créer rapidement de la valeur justifiant son emploi grâce à la maîtrise d'outils permettant de construire, valider et conduire des projets là où un candidat non formé attendrait qu'on lui assigne une mission et qu'on lui donne les moyens de l'exécuter.
- b. La maîtrise d'un certain nombre de compétences transversales sans lesquelles les compétences métier ne sont pas opérationnelles et ne permettent pas d'apporter une réelle contribution à court terme.
