



Le patron de PME, ou le syndrome de Peter Pan

Benjamin BERTRAND
Philippe BODENEZ
Etienne HANS

Remerciements

Cet ouvrage, mémoire de troisième année du Corps des Mines, est le résultat de neuf mois d'investigation sur le vaste sujet « Le Patron de PME ».

Nous tenons ici à remercier tous ceux qui nous ont aidés dans cette démarche, et en premier lieu, Michel Berry, notre pilote, qui a accompagné nos discussions durant cette période. Nous voulons aussi remercier la DRIRE Ile-de-France, en les personnes de Bernard Doroszczuk et de Pierre Charpentier, et Gustave Defrance, qui ont été nos « terrains » pour cette enquête.

Enfin, cet ouvrage n'aurait pas vu le jour sans tous ceux, patrons ou non, qui ont accepté de nous recevoir et de nous offrir parfois beaucoup de leur temps. Un très chaleureux merci à vous de nous avoir fait partager votre vision du patron de PME et votre passion !

Table des matières

LE PATRON DE PME FRANÇAIS EST IL UN NOUVEAU PETER PAN ?	7
CHAPITRE 1 VISITE DU PAYS IMAGINAIRE	11
1. Quelques définitions.....	12
1.1 Qu'est-ce qu'une PME ?.....	12
1.2 Qu'est-ce qu'un patron de PME ?	12
2. Des réalités très disparates	13
2.1 Des entreprises de tailles très diverses	13
2.2 Les secteurs dans lesquels on trouve des PME	13
3. Le poids des PME dans l'économie française.....	14
3.1 Le poids en termes d'emploi	14
3.2 Le poids en termes de valeur ajoutée.....	14
3.3 Une faiblesse structurelle : l'investissement	15
4. Le retour d'expérience à l'international	15
5. Un contexte difficile, une crise économique particulièrement sévère	16
5.1 Les effets d'une crise d'abord financière sur l'ensemble de l'économie	16
5.2 Une image des patrons écornée par la crise.....	17
6. Notre méthode de travail	18
CHAPITRE 2 L'ENVOL	21
1. Pourquoi crée-t-on une entreprise ?.....	21
1.1 Se laisser tenter ?.....	24
1.2 Les motivations originelles.....	25

2.	Les aides au démarrage, ou la poudre magique de l'envol vers le pays imaginaire.....	27
2.1	Les réseaux « Entreprendre ».....	27
2.2	Les formations à l'entreprenariat	29
2.3	Les incubateurs	29
2.4	Les prix au démarrage	29
3.	Les pièges qui attendent le débutant, ou les premières turbulences.....	31
3.1	Le manque de maturité économique	31
3.2	Le manque de campus à l'américaine.....	33
3.3	Une naïveté dans le management, ou « avant d'être capitaine, il faut être matelot »	34
	CHAPITRE 3 LE SOMMET DE L'ISOLEMENT.....	36
1.	Une proximité... de façade	36
1.1	Un actionnariat échappant à l'anonymat.....	38
1.2	Dans une PME, la tour d'ivoire n'existe pas.....	39
1.3	Le client n'est que rarement « Mme Michu ».....	40
2.	Un isolement masqué	40
2.1	Un statut qui isole	43
2.2	Une résistance aux changements qui rappelle l'existence de la bureaucratie administrative	44
2.3	Une interchangeabilité des rôles mal vécue	45
	CHAPITRE 4 LE CRATERE DU NARCISSISME	47
1.	Un narcissique parmi d'autres	47
2.	Acquérir un nouveau statut.....	50
3.	Créer son œuvre	53
4.	L'entreprise comme moyen	54
5.	Les réseaux ou le miroir du pair	55
6.	Réfléchir sur soi	58
	CHAPITRE 5 LE REFUGE DE L'ALTRUISME.....	60
1.	Narcissique ou altruiste ?.....	60
2.	Un altruisme choisi ou contraint	63
3.	Des forces de rappel sociétales	66

3.1 Le poids des valeurs	67
3.2 Le poids de la réputation.....	70
3.3 Le poids du collectif	72
CHAPITRE 6 LES GORGES DE LA CACOPHONIE	73
1. Du bon usage de son garage	74
2. Les compétences initiales du patron de PME.....	80
2.1 Le scientifique	80
2.2 Le cadre technique	81
2.3 Le satellite	81
3. Pourquoi l'homme-orchestre est-il désaccordé ?	84
4. <i>Illusions perdues</i>	89
5. Un homme-orchestre qui ne veut pas s'amender ?.....	94
6. Un rite de passage ?.....	96
CHAPITRE 7 LE MIRAGE DE L'INDEPENDANCE.....	98
1. Entre <i>ball-trap</i> et Dutilleux	99
2. L'indépendance, vertu cardinale	104
3. Des dépendances latentes, mais multiples.....	107
3.1 Le banquier.....	107
3.2 L'actionnaire.....	108
3.3 Les prestataires	110
3.4 Le management intermédiaire	111
4. Un nouveau paradigme de l'indépendance	112
CHAPITRE 8 LA ZONE DE CONFORT	114
1. Le désenchantement et la zone de confort	114
2. La zone de confort en France	117
2.1 La volonté d'indépendance prévaut.....	118
2.2 La valorisation est recherchée en dehors de l'entreprise	118
2.3 La vision stratégique est souvent lacunaire.....	118
2.4 Le dilemme altruisme / narcissisme engendre l'irrationalité économique	119
2.5 La protection du patrimoine prend le pas sur l'innovation ..	119
CHAPITRE 9 LA MORALE DE L'HISTOIRE	121

Le patron de PME

1. Le syndrome de Peter Pan	121
2. L'exemple allemand.....	123
2.1 La légitimité historique du patron allemand	123
2.2 Un patron allemand mieux entouré	124
2.3 Un patron allemand décomplexé.....	125
3. Que faire ?	126
BIBLIOGRAPHIE.....	129

Le Patron de PME français est il un nouveau Peter Pan ?

Qui est Peter Pan ? Avant de devenir le célèbre héros d'un dessin animé de Walt Disney, dont le combat avec le capitaine Crochet symbolise pour beaucoup la lutte entre le bien et le mal, ce héros est d'abord issu de l'imagination de James Mathew Barrie, un écrivain écossais. Barrie était un auteur de romans et de pièces de théâtre. Avec la pièce « Peter Pan et Wendy », il rencontre auprès des jeunes spectateurs un succès tellement fulgurant qu'il décide d'en faire un roman « Peter Pan ou le garçon qui ne voulait pas grandir », afin de toucher un public plus large et bénéficier des retombées financières selon une logique que n'aurait pas reniée les promoteurs de la nouvelle convergence et du web 2.0.

Quid du personnage lui-même ? Il est astucieux, courageux, inventif ; cela ne vous fait penser à rien ? Poursuivons. Notre héros est petit, entouré d'une bande de complices dévoués à sa cause, obnubilé par l'objectif de sa vie, vaincre le Capitaine Crochet. Il ne symbolise pas seulement la sympathie et la magie de l'enfance ; il incarne également la force de l'entrepreneur face aux difficultés de la vie économique.

Se lever tôt le matin, trouver de nouveaux clients, comprendre son marché, résoudre le problème de climatisation du bâtiment en location-gérance, recruter au pied levé un intérimaire pour partir sur un chantier

à l'autre bout du département, rentrer tard chez soi, et pester contre l'Urssaf et les impôts qui vous prennent ce qui aurait pu vous permettre de maintenir vos marges. C'est le patron de PME, tel qu'on se l'imagine. Mais est-ce la réalité ?

Après quelques mois d'enquête auprès d'un échantillon forcément limité de chefs d'entreprise, nous avons compris une chose. Il n'y a pas une réalité, il y en a une myriade. Il n'y a pas un patron de PME, il y en a des centaines de milliers. Toute tentative de classification ou de typologie relèvera donc par nature d'un caractère forcément arbitraire, voire artificiel. Dans un premier temps, nous différencierons les différentes PME, et les différents types de statuts offerts aux dirigeants de PME. Puis, à partir d'une grille de lecture que nous avons élaborée, nous essaierons de mieux comprendre le personnage à travers ses motivations et ses comportements. Il revient en tous les cas une caractéristique forte, c'est l'importance du patron dans une structure de taille modeste.

En pendant à Peter Pan, dans l'œuvre de Barrie, on trouve le personnage de Wendy, tout à la fois son négatif et sa compagne de jeux. Elle est avant tout une petite fille qui refuse de se coucher, et accepte de rejoindre le Pays imaginaire. Mais c'est elle qui décide également de quitter le Pays imaginaire. Elle ne disparaît pas de l'histoire pour autant, au contraire, elle deviendra adulte, et aura à son tour des enfants.

Lorsqu'on compare nos PME avec celles qu'on trouve dans d'autres pays européens, et notamment de l'autre côté du Rhin, il est manifeste que les PME allemandes ont des tailles plus importantes que les PME françaises, qu'elles créent plus d'emploi, qu'elles exportent plus. Osons donc une autre comparaison. Et si le patron de PME allemand était un nouveau « Wendy », un enfant qui ne s'est pas perdu dans les mirages du pays imaginaire et qui a réussi à grandir, contrairement à Peter Pan ? Une récente enquête menée pour OSEO montre que 52 % des dirigeants de PME françaises de plus de 10 salariés n'envisagent pas de développer leur entreprise.

Après un premier panorama de la PME en France, nous nous intéresserons au démarrage de l'aventure entrepreneuriale, car c'en est une, tel l'envol de Peter Pan et de Wendy au Pays Imaginaire. Quelles sont les motivations du patron, qu'est ce qui le pousse à créer son entreprise, ou à la reprendre, par achat ou par héritage ? Cette phase est d'autant plus cruciale que c'est l'occasion pour beaucoup d'entrepreneurs de tester leur réelle aptitude à diriger une telle entreprise.

Nous verrons ensuite comment ce personnage franchit les différents obstacles qui se lèvent sur son parcours, à commencer par le sommet de l'isolement, auquel est confronté tout dirigeant, envers et contre tous les efforts qu'il pourra faire pour tirer parti de l'atmosphère de proximité qui naît invariablement au sein d'une petite structure.

Nous vous promettons également de l'aventure, sur les bords du cratère du narcissisme ! Quelle entrepreneur ne s'attarderait à se mirer dans le magnifique lac auquel ses parois servent d'écrin ? Mais sa surface miroitante cache un piège redoutable pour le patron, et gare à qui s'y oublierait...

A peine le temps de se reposer quelques instants dans le refuge de l'altruisme - dans lequel il ne s'agit pas non plus de flâner... - et nous affronterons les terribles gorges de la cacophonie. Descendant les rapides de la vie économique, nous verrons comment notre héros devra à la fois pagayer pour avancer, vérifier son pied de pilote pour ne pas s'échouer sur les récifs, revenir à la barre pour tenir le cap, et surtout maintenir son équipage à flot. Pas facile....

A l'issue de toutes ces péripéties, l'aventurier se retrouvera finalement enfermé dans le puits du réconfort. Sous le poids des forces sociétales et de ses caractéristiques psychologiques, le patron de PME aura tendance à se laisser guider vers un puits de potentiel, dont il ne pourra se sortir qu'avec beaucoup d'énergie. Il n'est pas aisé pour un patron, du fond de ce puits de potentiel, de viser la croissance ou de

Le patron de PME

développer sa capacité à innover et à exporter. Parviendra t-il à s'en évader? Parviendra t-il à s'évader? Vous comprendrez aisément, cher lecteur, qu'à ce stade, nous ne pouvons que maintenir le suspense...

Enfin, il nous faudra conclure cette histoire, et nous le ferons par une morale. La nôtre touche à la fois à la psychologie du patron de PME et aux valeurs de la société française. Y a-t-il, comme le MEDEF le déplore depuis trop longtemps, une fatalité fiscal-social à la faiblesse structurelle de nos PME, qui se voient pourtant offrir en contrepartie des dispositifs d'aide dont on n'arrive plus à comptabiliser le nombre, et dont on ne sait pas mesurer les effets ? Nous inviterons les patrons de PME à ouvrir les yeux sur les contradictions qui entravent leur action. Mais nous appellerons également de nos vœux la société française à diminuer la dimension du puits de potentiel dans lequel les patrons de PME risquent de s'enliser. Mais nous appellerons également de nos vœux la société française à diminuer la dimension du puits de potentiel dans lequel les patrons de PME risquent de s'enliser.

CHAPITRE 1

Visite du pays imaginaire

Petit rappel sur le Pays imaginaire

Le Pays imaginaire, « Neverland » dans la version originale du roman de Barry, est une île, relativement petite (on en fait rapidement le tour). Elle est principalement recouverte de forêt. Il existe une lagune, la lagune des Sirènes, située non loin de l'îlot des Abandonnés, et une montagne en son centre (Neverpeak). Parmi les personnages qui le peuplent, on trouve notamment les peaux-rouges, qui y ont un camp, et les enfants perdus, qui combattent les pirates, menés par le Capitaine Crochet.

Le Pays imaginaire n'est pas nécessairement un lieu idyllique, l'accès n'en est pas aisé, car protégé par des fées qui peuvent se montrer féroces pour le visiteur. La lagune des sirènes est l'un des endroits les plus dangereux de l'île ; il n'est pas conseillé aux mortels de s'y promener la nuit. Le labyrinthe des regrets est peuplé de sorcières. Le Pays imaginaire est totalement dépendant de Peter Pan, tant dans le comportement de sa végétation que de ses habitants. C'est une des raisons pour lesquelles Peter Pan ne peut s'en éloigner durablement...

1. QUELQUES DEFINITIONS

1.1 Qu'est-ce qu'une PME ?

De même qu'il existe une grande diversité de PME, de même la définition d'une PME n'est pas uniforme. C'est la définition choisie par la Commission européenne qui semble la plus couramment admise pour qualifier la PME. Il s'agit d'une entreprise,

- de moins de 250 salariés ;
- de moins de 25 % du capital détenus par un grand groupe ;
- de moins de 50 millions d'Euros de chiffre d'affaire.

On pourrait s'en tenir à ces chiffres, mais il y a des disparités telles, dans les sociétés concernées par cette définition, qu'il est souvent nécessaire d'ajouter des critères discriminatoires. Nous verrons plus loin quels types de structures juridiques cela recouvre et quelles réalités économiques cela implique.

1.2 Qu'est-ce qu'un patron de PME ?

De même qu'il existe une grande disparité dans les types d'entreprises concernées, de même il existe de façon surprenante des disparités dans le statut même de patron de PME. En toute rigueur, est patron de PME tout dirigeant d'une entreprise possédant les caractéristiques de la définition précédente. Peut-on pour autant classer dans la même catégorie un dirigeant qui ne posséderait pratiquement aucune action ou part de la société qu'il dirige, et un autre qui détiendrait la majorité du capital ? Ainsi, Léon Gingembre, le fondateur de la Confédération générale des PME (CGPME) définissait le patron de PME comme un dirigeant « qui engage tout son avoir financier, qui exerce des fonctions uniques de responsabilité et de gestion, qui met en œuvre son savoir, et en cas d'échec, son honneur ». On verra par la suite comment la participation au capital du patron de PME est un aspect essentiel dans la compréhension de son comportement.

2. DES REALITES TRES DISPARATES

2.1 Des entreprises de tailles très diverses

Il existe environ 2 470 000 sociétés en France, mais la très grande majorité est constituée d'entreprises de moins de 10 salariés. A l'inverse, les entreprises qualifiées de moyennes, ne représentent que 1% des PME en France.

Taille (salariés)	TPE (0 -9)	TPE (10 – 19)	PE (20 – 50)	ME (50 – 250)
Nombre	2 300 000	90 000	55 000	25 000

On notera ainsi que lorsqu'on parle de PME, on parle en fait d'entreprises très hétéroclites. On recense ainsi plus de 700 000 artisans à titre principal, plus de 600 000 commerces et 570 000 entreprises libérales¹.

2.2 Les secteurs dans lesquels on trouve des PME

En termes d'activité, on retrouve environ 240 000 sociétés dans l'industrie, 330 000 dans le Bâtiment et les Travaux Publics, 610 000 dans le commerce, 80 000 dans les transports, et 1 210 000 dans les services².

Cette répartition fait apparaître une prépondérance du secteur des services par rapport à celui de l'industrie, qui nécessite un capital plus élevé. Aussi, seulement 10 % des PME appartiennent au secteur de l'industrie, contre 50 % des grandes entreprises.

¹ Gilles Lecointre, *La PME, l'entreprise de l'avenir*, 2006.

² *Ibid.*

3. LE POIDS DES PME DANS L'ECONOMIE FRANÇAISE

3.1 Le poids en termes d'emploi

Le nombre d'entreprises (environ 2 500 000) compense en fait la faiblesse des effectifs moyens (4 personnes par PME).

Ainsi, près de 60 % des salariés du privé sont employés dans des PME. Cette part est plus importante encore dans le BTP et le commerce. Elle est plus faible dans l'industrie, où seulement 50 % des salariés travaillent dans une PME.

Si l'on regarde l'évolution dans le temps, on notera même que seules les PME voient leurs effectifs croître dans le temps, ce qui n'est pas le cas des grands groupes. Avant la crise de 2008, l'emploi des entreprises de moins de 20 personnes avait ainsi progressé globalement de 20 % depuis 1998³.

On se doit toutefois de modérer cet enthousiasme en rappelant que les PME, et notamment les PME dans le secteur des services, ont certainement profité des externalisations massives conduites par les grandes entreprises. Une part non négligeable des emplois ainsi créés provient en fait d'un transfert de l'emploi des groupes vers les petites sociétés.

3.2 Le poids en termes de valeur ajoutée

On pourrait être surpris de constater que la valeur ajoutée apportée par les PME est loin d'être négligeable, puisque si en termes de volume d'activité, les PME ne représentent que 45 % du chiffre d'affaires, la

³ *Ibid.*

valeur ajoutée, c'est-à-dire la différence entre ce que l'entreprise consomme (matières premières et coût du travail) et ce qu'elle rapporte, est de 53%.

En ce qui concerne la capacité des petites sociétés à dégager des profits, le ratio Excédent brut d'exploitation/chiffre d'affaires est en moyenne de 8 % pour les PME contre 6 % pour l'ensemble des grandes entreprises. Derrière cette moyenne se cache néanmoins des disparités probablement importantes qui relativisent une comparaison *ex abrupto*.

3.3 Une faiblesse structurelle : l'investissement

Si la part de valeur ajoutée dégagée par les PME est d'environ 50 %, cette performance ne se traduit pas en termes d'investissement, puisque les PME ne concourent qu'au 1/3 du total français. On retrouve là une des caractéristiques maintes fois dénoncées des PME françaises, la difficulté à dégager des capitaux pour investir de nouveaux marchés, créer de nouveaux produits ou tout simplement innover dans leurs secteurs. Parallèlement à ce sous investissement, les brevets déposés par les PME ne représentent que 20 % du nombre total de brevets en France.

4. LE RETOUR D'EXPERIENCE A L'INTERNATIONAL

Si l'on effectue maintenant une comparaison avec leurs homologues allemandes, le bilan n'est pas à l'avantage des entreprises françaises.

Si l'on ne constate pas de différence majeure en termes de création d'entreprises (il se crée 33 entreprises pour 10 000 habitants des deux côtés du Rhin⁴) c'est sur la distance que le constat se révèle inquiétant.

⁴ Eurostat 2004.

Le patron de PME

En effet, les PME allemandes tiennent mieux la distance : au bout de 7 ans, les PME allemandes ont une croissance en moyenne de 22 % des effectifs contre 7 % pour les françaises⁵. Elles ont également des tailles plus importantes, avec 3 fois plus d'entreprises comprenant de 250 à 1000 personnes en Allemagne qu'en France⁶.

Les entreprises allemandes rencontrent également de meilleures performances à l'export (18 % des entreprises allemandes exportent contre seulement 4 % en France)⁷. Enfin, si les PME françaises sont plus nombreuses que leurs consœurs allemandes, elles emploient 41 % de salariés en moins⁸.

5. UN CONTEXTE DIFFICILE : UNE CRISE ECONOMIQUE PARTICULIEREMENT SEVERE

5.1 Les effets d'une crise d'abord financière sur l'ensemble de l'économie

Pressentie en 2007, la crise du secteur financier de 2008 a eu des effets particulièrement sévères sur l'ensemble de l'économie au début de l'année 2009. Après un dernier trimestre 2008 difficile, les mauvaises nouvelles se sont succédées dans les secteurs de l'automobile et du bâtiment, touchés par un retour à une application plus rigoureuse des règles d'attribution de crédit. Le secteur de la sous-traitance automobile

⁵ Rapport MEDEF 2006

⁶ *Ibid.*

⁷ *Courrier des cadres*, 2008.

⁸ *Ibid.*

est particulièrement affecté, ce qui se traduit par le redressement judiciaire de nombreuses sociétés.

L'Allemagne n'est pas épargnée non plus, d'autant plus que les échanges au niveau mondial se sont réduits de façon drastique au cours des 6 derniers mois. L'OCDE⁹ table ainsi sur une récession de 6 % en Allemagne, contre 3 % en France. Est-ce à dire qu'il va émerger un paysage profondément remanié duquel les PME allemandes sortiront affaiblies par rapport à leurs homologues françaises ? Rien n'est moins sûr. Leur taille et leur capitalisation jouent plutôt en leur faveur, alors que les PME françaises ne disposant que de peu de marges de sécurité. De même, le terreau culturel dans lequel les PME allemandes se sont développées ne disparaîtra pas du jour au lendemain.

5.2 Une image des patrons écornée par la crise

La presse s'est largement fait l'écho de l'attitude peu amène de certains patrons se débarrassant d'activités peu rentables, qui ne firent parfois que peu de cas des conséquences sociales. *Libération* titrait ainsi dès janvier 2003 « Le temps des patrons voyous ». Plus récemment, *Le Point* faisait sa une sur les « Patrons en 2007, la mode des scandales ».

La crise a encore accentué le phénomène. Ainsi, les primes de départ de certains grands patrons ont choqué l'opinion publique, alors même que cette dernière considère qu'ils n'ont pas anticipé la crise, ou pour le secteur bancaire, qu'ils y ont largement contribué.

L'attitude des grands patrons n'est pourtant certes pas directement transposable ; ainsi, sur une même page, *le Figaro*, le 28 novembre 2008, annonce l'intention d'Arcelor-Mittal de se séparer de 9 000

⁹ Perspectives économiques de l'Organisation de Coopération et de développement économiques n°85, juin 2009

salariés, ce qui contraste avec l'attitude combative du patron de la PME Bleuforêt (250 salariés), bien déterminé à maintenir une activité de textile dans une vallée des Vosges.

Dans un article du Monde daté du 17 février 2009 et intitulé justement « Patrons, pas voyous », les patrons de PME s'offusquent des bonus indécents et des délocalisations sauvages. Philippe Leroux, patron de la chocolaterie Klaus, à Morteau, dans le Doubs, souligne le grand écart qui peut exister entre grands et petits patrons : « A travers les médias, l'entreprise est perçue comme la recherche de la rentabilité à tout prix, c'est une généralisation injuste ».

6. NOTRE METHODE DE TRAVAIL

Quiconque aura, comme nous, recherché activement les livres traitant du patron de PME sous un angle *sociologique*, aura levé le voile sur un paradoxe. En effet, autant il existe dans la littérature beaucoup d'ouvrages sur *la* PME (ou sur les grands patrons), autant la bibliographie est restreinte en ce qui concerne les patrons de PME. Cette rareté est d'autant plus étonnante que peut-être, plus encore que pour la grande entreprise, la personnalité du patron est un élément essentiel dans le succès d'une PME. Il existe néanmoins quelques ouvrages¹⁰, plus ou moins récents, que nous citerons à chaque fois que nous nous y référerons.

Pour remédier à ce manque¹¹, nous avons donc multiplié les entretiens avec des patrons de PME qui ont bien voulu nous consacrer

¹⁰ Voir la bibliographie.

¹¹ A tout le moins, cette pénurie de références nous permet d'affirmer l'originalité de nos conclusions, qui n'ont souffert aucune influence d'autorités établies... !

du temps. Au total, nous avons rencontré une trentaine de chefs d'entreprise, à Paris ou dans la banlieue parisienne, mais également quelques uns en province, notamment dans le Nord. Les dirigeants rencontrés exercent, ou ont exercé, leurs talents dans des activités assez diverses, de la mécanique au cinéma. Même si l'échantillon est au final assez varié, nous ne pouvons bien évidemment prétendre à une exhaustivité telle qu'elle nous permettrait de tirer des conclusions définitives, et encore moins proposer une typologie du patron de PME. Par contre, puisqu'il s'agit d'un sujet ô combien « humain », nous nous appuierons largement sur des extraits d'entretiens¹².

Nous avons également rencontré nombre d'acteurs en contact quotidien avec des patrons de PME. Nous nous sommes ainsi entretenus avec des banquiers, des chargés d'affaires de réseaux d'aide aux entreprises, des dirigeants de chambre de commerce et d'industrie, des professeurs d'école de commerce, des responsables de pôle de compétitivité ou d'actions publiques en faveur des entreprises au sein de structures dépendant du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, des représentants du milieu patronal. Tous nous ont fait partager leur vision de cet illustre inconnu qu'est le patron PME.

¹² La façon dont nous avons reproduit les entretiens appelle commentaires. En premier lieu, les noms des interlocuteurs ont été changés, et toute référence trop explicite à leur entreprise ou à des données chiffrées a été sinon supprimée, du moins maquillée. Ainsi, il est impossible pour un tiers de savoir qui se cache derrière nos personnages. Néanmoins, les répliques des dirigeants, sont *très proches* de celles que nous avons entendues dans la réalité, aussi l'intéressé pourra peut-être, lui seul, se reconnaître... La plupart de nos idées force sont illustrées par un échange choisi parmi d'autres ; cependant, la plupart doivent à beaucoup de patrons différents. Qu'on veuille donc bien nous pardonner de nous être permis, occasionnellement, de prêter à un patron la réflexion particulièrement saillante d'un autre...

Le patron de PME

Ces entretiens nombreux ont forgé, peu à peu, la thèse qui est la nôtre aujourd'hui et que nous vous proposons dans cet ouvrage. Bonne lecture et bonne visite du pays imaginaire !

CHAPITRE 2

L'envol

1. POURQUOI CREE T'ON UNE ENTREPRISE ?

Hervé Meglin possède une société dans la banlieue parisienne, dans des bureaux situés dans un immeuble moderne au bord du périphérique. Spielphone est une société française qui compte une cinquantaine de personnes. Nous avons rendez-vous un vendredi soir à 17 heures, et nous attendons dans le hall d'entrée qui sert de salle d'attente. Dans les bureaux disposés en « open space », des trentenaires s'activent avec le sourire devant des écrans d'ordinateurs. L'ambiance est relativement détendue, jusqu'à ce que le gardien arrive dans les bureaux. En ce début novembre, c'est la météo qui semble la principale source d'inquiétude de nos hôtes, car le parking du 2^{ème} sous-sol semble inondé et il va falloir déplacer les voitures.

Après quelques minutes, Hervé Meglin nous fait rentrer dans une salle de réunion.

Son premier mot est pour son peu d'attrance pour le milieu scolaire.

« Je ne peux pas dire que j'avais un goût immodéré pour les études. Avant de passer le bac, j'avais déjà créé ma première société.

- Eh bien, vous avez été plutôt précoce dans le business !
- Pas spécialement. J'ai commencé à bricoler des cartes

électroniques au fond du garage. Au début des années 80, c'était assez répandu. Les premiers ordinateurs personnels venaient d'être commercialisés. On essayait de les faire fonctionner tant bien que mal. J'ai développé une carte qui permettait d'installer les premiers jeux électroniques sur les ordinateurs. Au départ, je les vendais à des amis. Puis rapidement, le bouche à oreille aidant, je les ai vendus à une plus grande échelle, c'est la raison pour laquelle j'ai créé avec mon père ma première société. »

Hervé Meglin a créé sa deuxième société au retour de son service militaire. Les adolescents découvrent alors les premiers clips vidéo sur Canal +.

« J'ai décidé de fonder une société qui produirait des clips vidéo de musique classique. Les clips que nous produisons ont rapidement rencontré un grand succès. Nous vendons nos clips vidéo dans le monde entier, y compris aux USA. J'étais regardé à l'époque comme une bête curieuse, car dans les années 80, rares étaient les sociétés françaises qui arrivaient à exporter là-bas, même des multinationales. J'avais régulièrement des appels de la chambre française de commerce de Los Angeles, qui me demandait de faire des présentations à des industriels français pour expliquer comment vendre du *made in France* outre-Atlantique.

- Cette société existe-t-elle encore ?

- Oui, mais je l'ai revendue. J'ai connu d'abord pas mal de pépins, lorsque les Majors ont décidé de produire elles-mêmes leurs clips vidéo. Un dépôt de bilan assez sordide... D'ailleurs, je pense que si j'avais été plus expérimenté, je n'aurais pas eu autant de difficultés. Mais de toute façon, j'en avais un peu assez de ces clips vidéo. Ce dépôt de bilan est finalement assez bien tombé, cela m'a obligé à repartir d'une page blanche.

- Et qu'avez-vous fait à ce moment-là ?

- J'ai loué des bureaux dans un immeuble tout neuf de Courbevoie, et j'ai réfléchi. » On aurait pu croire que M. Meglin se serait arrêté, pour goûter notre surprise. Un entrepreneur égaré dans 200 m² à la Défense, au milieu d'un grand espace vide de bureaux, sous l'œil

phénoles des néons descendant du plénum, assis, sur une chaise d'écolier, songeant 35h par semaine... Tout de même ! Mais pas du tout ; notre hôte, fort sincère dans son enthousiasme, poursuit imperturbablement. « C'est là que j'ai eu cette idée de créer Spielphone, qui propose des jeux sur les téléphones portables. A l'époque, c'était encore tout nouveau, il n'y avait qu'un opérateur historique, les téléphones portables avaient la taille d'un verre à bière. C'est ce qui m'a donné l'idée d'appeler ma société Spielphone, rigolo, non ? L'important pour moi, c'est de développer un projet auquel personne n'avait jamais pensé avant.

- La création de vos sociétés révèle presque un côté mystique !

- Absolument. Je ne me suis interrogé que très récemment là-dessus. Mais honnêtement, ce n'est pas la réussite qui me motive, mais l'espoir de réussir. Je ne suis pas du tout paniqué à l'idée de repartir de zéro, ne serait-ce que parce que je l'ai déjà fait.

- Et maintenant, vous avez des projets ?

- Absolument. J'ai eu une nouvelle idée de site internet. »

A ce moment, Hervé Meglin se lève de sa chaise et va fermer la porte.

« C'est un projet assez confidentiel, mais en fait, j'avoue que je suis un peu lassé de Spielphone. Mais je ne souhaite pas trop que cela se sache ici, vous comprenez : si l'on apprend que le fondateur n'est plus motivé, vous imaginez le reste du personnel... Il n'y a que deux personnes qui sont au courant...

- Et ce nouveau projet, de quoi s'agit-il ?

- C'est un site qui permet de faire des pronostics sur les matches de *basket ball*, en fonction des statistiques de joueurs. C'est en assistant à un match à Chicago que l'idée m'est venue. Vous savez, je crois en mon instinct. C'est souvent les projets pour lesquels vous avez une intuition sur l'instant qui marchent finalement le mieux.

- Et vous comptez monter un site semblable en France ?

- Nous, vous savez, la France... Ma nouvelle société sera basée à Cambridge, aux USA. Mais on pourrait imaginer de créer un site similaire ici, mais ce serait plutôt adapté au football. La France, ce n'est

pas un pays qui aime la réussite. Dès qu'on roule en 4x4, on vous accuse de détruire la planète. Moi, vous comprenez, je n'arrive pas à comprendre cette mentalité.

- Mais est-ce que vous vous fixez une limite à la réussite ? Un nombre maximal de salariés par exemple ?

- Non. »

Hervé Meglin n'est pas un entrepreneur exactement comme les autres. C'est avant tout un créateur, qui ne se verrait sans doute pas mettre les pieds dans les pantoufles d'un autre en reprenant une entreprise déjà existante. Il s'agit là d'un profil tout à fait particulier, de personnes qui acceptent de vivre avec l'omniprésence du risque, et qui ne semble pas éprouver la peur de tout perdre. On pourrait ainsi le qualifier de « Serial entrepreneur », un créateur qui se lasse très rapidement d'une activité de gestionnaire et qui se révèle avant tout dans une activité de pionnier, quitte à laisser tomber un projet qu'il juge suffisamment abouti¹³ pour « passer à un autre défi ».

1.1 Se laisser tenter ?

Un récent sondage IFOP pour les chambres de commerce et d'industrie montre que 31 % des Français « envisagent de créer ou de reprendre une entreprise ». Les moins de 35 ans sont les plus enthousiastes.

Un autre indicateur de la vitalité de l'esprit d'entreprise se traduit par le récent succès du statut de l'auto-entrepreneur. Selon le site internet de *L'Expansion*, il pourrait y avoir 200 000 candidats en 2009. Ce statut a déjà enregistré 63 000 inscriptions depuis le 1^{er} janvier 2009, date de la mise en œuvre de ce nouveau statut.

¹³ Selon ses propres critères !

Il existe donc bien dans ce pays un esprit d'entreprendre, contrairement à ce qu'une tradition Colbertiste et la persistance d'un noyau dur de grandes entreprises, dont certaines sont encore détenues en majorité par l'Etat, pourraient laisser croire.

1.2 Les motivations originelles

Il ressort de l'ensemble des entretiens que nous avons eus que la raison majeure du passage à l'acte est ***l'indépendance***. Selon une enquête menée par OSEO, l'indépendance arrive en tête des motivations des entrepreneurs à hauteur de 40 %¹⁴. Cette indépendance peut se manifester de plusieurs manières.

Tout d'abord, le futur entrepreneur peut considérer qu'il en a assez de recevoir des ordres de quelqu'un d'autre, qu'il ressent une frustration à ne pas diriger lui-même les opérations. Etre son propre chef, et décider de son emploi du temps apparaît ainsi essentiel aux entrepreneurs. Un patron nous a ainsi ostensiblement montré son chien, avec lequel il revenait tout juste d'une partie de *ball-trap*¹⁵ (un lundi soir, quand même...).

L'indépendance peut aussi se manifester par rapport à un système. Un dirigeant nous a ainsi cité le cas d'une expérience de cadre de haut niveau dans un grand groupe, où son chef de service lui a demandé de voyager avec lui car, à la veille de son « débarquement », aucune personne de son service n'osait plus voyager dans son compartiment. C'est aussi le cas d'un ancien fonctionnaire, énarque de formation, qui a considéré qu'à partir d'un certain niveau de responsabilité, on venait à manquer de liberté de manœuvre.

¹⁴ *Regards sur les PME*, numéro 12, Observatoire des PME, Oséo services.

¹⁵ Voir le premier dialogue du chapitre 7.

Toujours selon l'enquête OSEO, le goût pour le milieu entrepreneurial ou le goût du pouvoir ou du contrôle hiérarchique apparaît en deuxième place des motivations pour se lancer. Peu de patrons ont reconnu devant nous avoir un appétit forcené de pouvoir, néanmoins, il doit être possible d'inverser la logique pour le besoin de notre démonstration. Est-ce une bonne idée de se lancer dans un projet entrepreneurial si on n'aime pas le pouvoir ? Lors d'un entretien avec une personne s'occupant d'un réseau d'aide aux entrepreneurs, on nous a cité le cas d'un lauréat, sur le point de craquer au bout de 6 mois d'expérience, car se rendant compte qu'il n'était pas du tout fait pour l'exercice du pouvoir. CQFD...

En troisième place dans le classement d'OSEO apparaît la nécessité de se réaliser dans un projet. Cet argument est, contrairement au précédent, revenu assez souvent dans les entretiens. Il constitue également une des principales sources de motivation selon l'ouvrage de Bertrand Duchénaut¹⁶. Ce peut être le cas parce que dans le projet d'entreprise se trouve transposé un rêve d'enfant, ou encore qu'il donne la possibilité de concrétiser une passion. On comprend ainsi aisément qu'un passionné de cinéma, ancien employé dans une entreprise de production, puisse décider de se lancer pour produire les films dont il rêve. La réalisation dans le projet peut aussi se retrouver chez certains qui ont le sentiment d'œuvrer pour le bien commun, en travaillant dans le domaine du développement durable. On peut même s'interroger sur le cas de personnes ayant été élevé au lait maternel de l'entrepreneuriat, parce que leurs parents possédaient une entreprise eux-mêmes. Pour certains, accéder au statut d'entrepreneur (sans même parler de la succession, qu'on abordera juste après), pourrait être un moyen de « tuer le père ».

¹⁶ [Bertrand Duchénaut, *Les dirigeants de PME - Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, 1996].

Pour les patrons d'entreprises familiales, les motivations se confondent sans doute avec les précédentes. Mais la reprise du flambeau n'est pas toujours un acte délibérément choisi. La difficulté à transmettre son entreprise à été particulièrement bien décrite dans l'ouvrage de Michel Bauer, *Les patrons de PME : entre Le pouvoir, l'entreprise et la famille*. On pourra utilement se référer à cet ouvrage pour en savoir plus sur les motivations et les contraintes du repreneur et du cédant dans un tel cas. Nous reviendrons ainsi sur des témoignages qui illustrent la difficulté à transmettre une entreprise à un héritier.

Au-delà d'une analyse statistique des ressorts qui incitent le futur patron à se lancer, il est frappant de constater à quel point les motivations initiales sont de celles qu'on qualifierait de « nobles ». A l'image de la noblesse que semble revêtir le combat de Peter Pan contre le Capitaine Crochet...

2. LES AIDES AU DEMARRAGE OU LA POUDRE MAGIQUE DE L'ENVOL VERS LE PAYS IMAGINAIRE

Innombrables sont les dispositifs d'aide à la création d'entreprise. Quoique similaires dans leur objectif, ils sont différents dans leurs modalités, comme nous allons le voir maintenant. Il nous semble intéressant de détailler le fonctionnement de certains d'entre eux, mais là encore, sans prétendre à une quelconque exhaustivité dans les conclusions que nous en tirons.

2.1 Les réseaux « *Entreprendre* »

Le réseau « *Entreprendre* » est né en 1986 dans le Nord-Pas de Calais, à l'initiative d'André Mulliez. Suite au dépôt de bilan de plusieurs sociétés de textile, M. Mulliez décida de s'employer à favoriser l'éclosion

de nouveaux dirigeants, capables de donner à la région un nouveau dynamisme économique. Le réseau « Entreprendre » s'est par la suite étendu à d'autres régions françaises, au point de couvrir l'ensemble du territoire. Nous avons également rencontré des responsables du réseau originel, dans le Nord, ainsi que des membres d'« Entreprendre Paris ».

Le principe consiste à sélectionner des projets de création d'entreprise, qui seront ensuite examinés dans un comité de sélection principalement constitué de dirigeants de PME. La constitution du dossier est l'occasion pour les permanents de l'association de « challenger » les candidats, de vérifier leurs aptitudes et de tester la maturité des projets.

Si le projet est retenu par le comité de sélection, le (ou les) candidats se voient attribuer un prêt d'honneur (entre 15 000 à 50 000 Euros dans le cas du Nord-Pas de Calais). En cas de réussite, le lauréat remboursera son prêt, mais il n'est pas tenu de le faire en cas d'échec. Toutefois, l'important n'est pas dans le prêt lui-même, mais dans la qualité du label ainsi obtenu : un lauréat se verra ainsi offrir un meilleur accueil de la part des banques. Une autre raison d'être du réseau est... le réseau (!) ainsi constitué au fil des ans (il compte ainsi 450 chefs d'entreprise dans le Nord), et ses connexions avec des acteurs économiques de poids de la région (M. Bonduelle par exemple dans le Nord, lui-même membre du réseau).

La troisième vertu d'Entreprendre est son appui personnalisé au lauréat. Un membre du réseau est ainsi désigné pour l'accompagner pendant un an. Il s'agira avant tout de l'aider dans ses points faibles ; un impétrant au profil plutôt technique se verra adjoindre un profil plus commercial.

2.2 Les formations à l'entrepreneuriat

Avoir un bon projet ne suffit pas, il est souvent nécessaire de comprendre son marché, mais encore faut-il savoir ce qu'est un marché.

Il existe des formations permettant de mieux appréhender les aspects économiques d'un projet entrepreneurial, c'est le cas de HEC – Start Up, qui a été fondé en 1992, et dont l'objectif est de « Former et accompagner les entrepreneurs à tous les stades de développement de leur projet : amorçage, création, lancement, croissance et développement. »

2.3 Les incubateurs

De nombreuses écoles d'ingénieur ou des Chambres de commerce et d'industrie ont mis en place des incubateurs, permettant aux nouveaux entrepreneurs de préparer leur démarrage.

2.4 Les prix au démarrage

Il existe par exemple en France le Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes, du ministère de la recherche, qui permet de récompenser des entrepreneurs dont le projet apparaît devoir être soutenu.

Dans un pays centralisé faisant la part belle à l'Etat et aux grandes entreprises, les aides à la création ou à la reprise de PME ne peuvent que constituer une bonne chose. Les autres pays d'Europe ont également des dispositifs assez similaires et il n'est pas question de critiquer le principe même de ces dispositifs.

Pas contre, les chefs d'entreprise nous ont fait part des quelques difficultés que ces dispositifs soulèvent.

Comme tout dispositif d'aide, les primes et exonération de charges multiples ne sont pas de nature à responsabiliser l'entrepreneur. Une responsable du MEDEF de l'Est parisien s'est ainsi désolée de devoir répondre à des questions sur la possibilité de toucher telle ou telle aide.

En second lieu, les organismes d'aide à la création sont essentiellement jugés sur le taux de survie au bout de quelques années. Cet objectif peut *a contrario* les pousser à aider des projets déjà bien aboutis, qui n'auraient pas nécessairement un besoin impérieux d'aide de la part du réseau. Un de nos interlocuteurs nous a signalé que de nombreux « Capital Riskers » se comportent de façon identique.

Les aides à la création apparaîtraient ainsi assez semblables à la poudre magique nécessaire pour s'envoler au pays imaginaire. Ces dispositifs n'apparaissent pas indispensables, mais ils ont paradoxalement le mérite de dissuader des candidats dont le projet n'est pas suffisamment abouti à se lancer à l'aventure¹⁷.

¹⁷ Dans la pièce de théâtre qui précéda le roman, *Peter Pan ou le garçon qui ne voulait pas grandir*, J.M. Barrie n'avait pas encore imaginé le concept de poudre magique. Compte tenu du nombre de tentatives de défenestrations de jeunes fans ayant assisté à la pièce, Barrie fut amené à introduire le concept dans le roman.

3. LES PIEGES QUI ATTENDENT LE DEBUTANT OU LES PREMIERES TURBULENCES

3.1 *Le manque de maturité économique*

« Ceux qui font l'entreprise, ce ne sont pas les syndicats, ce ne sont pas les politiques, ce n'est pas le gouvernement, c'est le client ! C'est lui qui sait ce qu'il veut et qui sait quel argent il est prêt à dépenser pour l'avoir », disait Paul Berliet¹⁸.

Avoir une bonne idée ne suffit pas. C'est souvent un leitmotiv dans le discours des consultants qui gravitent autour des PME. Encore faut-il être capable de transformer une bonne idée en réalité économique. Si la plupart des candidats à la création ont une idée relativement précise de ce qu'ils veulent faire, seul un nombre très restreint d'entre eux a une idée de ce que pourrait être leur marché.

Ainsi, dans le domaine des nouvelles technologies, beaucoup de chercheurs veulent tenter leur chance, qu'ils viennent de la recherche publique ou privée. Leur principale motivation est qu'ils voient dans la création d'une entreprise la possibilité de financer des recherches dont on a coupé les crédits au sein de leur organisme d'origine. La plupart d'entre eux ignorent ce que signifie le terme *business plan*. Le responsable d'une session de formation aux entrepreneurs en herbe dans une grande école de commerce nous a signalé le cas de candidats qui n'ont pas la moindre idée de ce que pourrait être leur marché, de qui seront les clients. Comme les sociétés de capital-risque demandent à ce qu'une étude de marché soit fournie dans les dossiers de candidature, les futurs entrepreneurs en font sous-traiter une à des cabinets dont souvent le seul message est de dire quelle sera la taille du marché et

¹⁸ PDG de l'entreprise éponyme.

d'affirmer son potentiel de croissance. Des questions de base comme, qui sont les concurrents ? quel avantage mon procédé ou mon service apportera ? sont cruellement absents de l'étude de marché. On se retrouve dans une situation où le candidat à la création est dans une de ces fameuses situations « me too, so what ? ». Si l'idée n'est pas mauvaise en soi (elle peut s'inscrire dans un secteur porteur), rien ne garantit le succès au final.

Un autre reproche connexe fait aux créateurs est leur manque de vision stratégique. Compte tenu de la faiblesse structurelle, et notamment capitalistique, d'une PME en création (ou de la plupart d'entre elles), il est souvent essentiel de faire porter son effort initial sur un marché de niche. Une erreur souvent commise est de trop miser sur son produit ou son service, mais de disperser ses efforts sur des clients extrêmement différents. L'entreprise dépense alors trop d'énergie à essayer de vendre à des secteurs trop hétérogènes au lieu de concentrer ses efforts sur un noyau dur de clients à fidéliser. Elle s'épuise à essayer d'adapter son offre à des clients trop différents, et déperit.

Enfin, on constate généralement une faiblesse capitalistique chronique dans les PME. On attribue souvent d'ailleurs ce défaut à l'absence de sociétés de capital-risque ou de *business angels* à la française. Il ressort pourtant de nos entretiens que de telles sociétés ou organismes existent bel et bien en France, et qu'elles sont prêtes à investir de l'argent¹⁹. Le problème se situerait plutôt dans le dimensionnement du capital nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise, et dans la détermination de la quantité de fonds propres préalables à son démarrage. Le mythe du *self-made man* ayant commencé son business au fond de son garage et qui finit milliardaire,

¹⁹ Ou du moins le prétendent...

s'il contribue à créer des vocations, est assez trompeur sur les réalités économiques auxquelles les candidats seront confrontés²⁰.

3.2 *Le manque de campus à l'américaine*

Le pays ne manque pourtant pas de formation de haut niveau en économie ou en marketing, à défaut, comme on le verra plus loin, d'inculquer les valeurs de l'entrepreneuriat. Comme mentionné au chapitre précédent, il ne manque pas de scientifiques ou d'ingénieurs ayant contracté le virus de l'entreprise. Il devrait donc être possible de compter sur l'ensemble de ces forces vives pour remettre les entrepreneurs sur le droit chemin. Et l'histoire regorge d'exemples, notamment aux Etats-Unis, de *success stories* où les patrons fondateurs formaient un couple « génie scientifique – génie du business ».

Or l'exception française que constitue un enseignement supérieur dans des grandes écoles certes prestigieuses, mais cloisonnées, rend assez difficile la rencontre entre « ingénieurs » et « commerciaux », ce qu'au contraire permettent les campus à l'américaine. Ce rapprochement est d'autant plus improbable s'il s'agit de diriger une PME, qui plus est ne pouvant se prévaloir de la « Nouvelle économie ». Osera-t-on ajouter que le cloisonnement n'est pas que physique, mais qu'il est largement entretenu dans l'inconscient collectif des élèves des grandes écoles d'ingénieurs, persuadés d'avoir choisi la filière noble, la voie royale, et qu'il n'est pas question de se compromettre avec de vulgaires « épiciers » ? Il est vrai que ces derniers ne sont pas en reste, les blagues raillant les obsessions technologiques de leurs jeunes collègues n'augurant pas d'une franche collaboration future.

²⁰ Battre en brèche cette image d'Epinal est d'ailleurs une des croisades des analystes de la Banque de France.

3.3 Une naïveté dans le management, ou « avant d'être capitaine, il faut être matelot »

Le créateur, sauf à garder un statut d'auto-entrepreneur ou à limiter la taille de son entreprise à quelques personnes, sera rapidement confronté à la nécessité de manager une équipe. Or diriger, c'est aussi un métier, qui s'apprend dans l'exercice de la conduite d'un projet. Dans les pays anglo-saxons (USA, Grande-Bretagne) ou dans les pays d'Europe du Nord et d'Allemagne, on apprend aux élèves à jouer « collectif ». Ce n'est pas le cas en France où seule compte la performance individuelle. En dehors du fait que cet enseignement favorise des comportements individualistes déjà « naturellement » présents du fait d'une culture largement basée sur 2000 ans de catholicisme romain, il ne favorise pas l'apprentissage d'une culture de la prise de décision, qui s'apprend d'ailleurs autant en observant les qualités et les défauts d'un leader qu'en exerçant soi-même le pouvoir.

Nous avons assisté à la présentation de deux jeunes entrepreneurs en herbe qui avaient réussi à éviter l'écueil décrit précédemment, à savoir qu'ils avaient réussi à former un couple « technique + commercial ». A la question, quel sera votre mode de management, leur réponse fut :

« Nous comptons constituer des binômes à notre image, on aura des équipes constituées d'une personne à profil technique et une autre à profil commercial ».

Que dire, si ce n'est que cette réponse est à la fois touchante de naïveté, et pathétique en ce qu'elle révèle de manque flagrant de notions de base en matière de gestion des ressources humaines...

Mais Barrie avait déjà mis en garde ses jeunes lecteurs : les premiers instants de l'envol vers le pays imaginaire sont d'autant plus périlleux que les enfants (les entrepreneurs français) ne sont pas préparés à affronter les premières turbulences du vol.

Le patron de PME doit s'armer de tout son courage et avoir une foi infaillible dans la noblesse de son projet pour se lancer. Et après tout, c'est normal, Wendy n'a pas reçu de cours sur la manière de s'envoler. Elle le fait néanmoins, à l'invitation de Peter Pan, et grâce à une poudre magique essentiellement inventée pour dissuader ceux dont l'heure n'est pas encore venue de prendre leur envol. On note à cet égard que, pas plus que leurs homologues français, les étudiants allemands ne suivent de cursus sur la manière de démarrer une entreprise. En cela, la situation de départ ne semble pas différente entre la France et l'Allemagne, comme le nombre identique de création d'entreprise semble l'indiquer

Les motivations du patron français ne sont guère différentes de celles des autres créateurs de par le monde. Et pourtant, on constate dès cette phase cruciale que le patron de PME français bénéficie encore moins que les autres des réflexes qui pourraient l'aider à ne pas s'écraser à peine les premiers battements de bras accomplis. Un manque flagrant de culture économique, une méfiance culturelle à s'associer avec la personne qui saura lui faire faire son premier vol, une naïveté dans la capacité à mener ses frères dans la bonne direction sont autant de handicaps qu'il devra savoir surmonter.

CHAPITRE 3

Le sommet de l'isolement

1. UNE PROXIMITÉ DE FAÇADE

Frédéric Houraud est un héritier. Aîné d'une famille de 4 enfants, il a repris la société familiale créée par son grand père. Dans un costume impeccable, il ne fait pas ses soixante ans. Après des études dans une grande école de commerce, il a d'abord travaillé pour une société luxembourgeoise en Indonésie. Il y a rapidement monté les échelons pour devenir le patron de la branche Asie.

« Vous auriez pu continuer à travailler à l'étranger, pourquoi être revenu en France ? »

- Eh bien, il y a eu quelques émeutes là-bas... Même si les émeutiers s'en prenaient aux commerçants chinois qu'ils accusaient de voleurs et qu'ils laissaient plutôt les Européens relativement tranquilles. Vous pensez, ils coupaient la main des Chinois, la loi du talion à la sauce aigre-douce, sans doute... Je n'étais pas tranquille pour ma femme, qui venait d'avoir des jumeaux. Je suis revenu en France où j'ai proposé à mon père de travailler avec lui. C'était pendant les vacances d'été, dans notre propriété sur l'Île de Groix. Il a réuni mes sœurs et mon frère, qui étaient encore à l'université

et il leur a dit que je travaillerai avec lui pendant 2 ans, et qu'après, le chef, ce serait moi. A l'époque, cela se passait comme cela. J'étais de toute façon le plus âgé et le seul à être capable de reprendre l'affaire, et mon père avait fait son temps, il voulait passer la main.

- Vous avez fait des gros changements ?

- Oui, pendant deux ans, j'ai développé les exportations. D'abord en Europe, et puis j'ai profité de mes relations pour développer le secteur asiatique.

- Vous semblez avoir une stratégie tout à fait affirmée, comment faites vous pour la communiquer aux salariés ?

- Je mise beaucoup sur l'humain, vous savez. Je suis convaincu que ce qui fait la richesse d'une entreprise, c'est avant tout ses hommes et ses femmes. Je touche du bois, mais pour l'instant, je n'ai jamais eu à faire de licenciement économique. Dans une société familiale, les gens savent qu'ils ne seront pas virés du jour au lendemain.

- Et vous avez des discussions personnelles avec vos salariés ?

- Mes salariés, c'est moi qui les ai recrutés. Ils savent que s'ils veulent me parler, de leurs problèmes personnels, ou d'autre chose, ma porte est toujours ouverte le vendredi entre 19 heures et 21 heures. Certains viennent me voir pour me dire qu'ils sont dans une mauvaise passe, et je les écoute, je les conseille, et si nécessaire, je les aide. »

M. Houraud aperçoit alors un salarié en train de jeter un mégot sur le parking. Aussitôt, il interpelle sa secrétaire.

« Henriette, vous direz à Roger que les mégots, c'est dans les cendriers près de l'entrée, pas sur le parking ! Hum..., où en étais-je ?

- Vous parliez de vos relations privilégiées avec vos salariés.

- Ah oui, c'est ça ! C'est important l'humain, vous savez.

- Mais, vous ne trouvez pas cela un peu paternaliste ?

- Non, pas du tout. Mon père, lui, il était paternaliste. Il se laissait aller à donner une enveloppe de temps en temps ou passait

un coup de fil à quelqu'un pour régler un problème. Moi, je ne fais pas comme cela !

- Oui, en quelque sorte, vous prenez d'abord le temps de les écouter. Mais au final, vous essayez quand même bien de les aider. Vous trouvez cela finalement si différent de ce que pouvait faire votre père ?

- Ah ? Effectivement, je n'avais pas vu les choses comme cela... »

1.1 Un actionariat échappant à l'anonymat

Le patron connaît systématiquement ses actionnaires²¹. Il les a souvent convaincus lui-même de se lancer dans le projet ou de l'y rejoindre. Il n'a pas la nécessité de communiquer avec eux à travers le filtre des analystes financiers, que tout dirigeant d'entreprise à capitaux publics devra savoir choyer.

Pour beaucoup d'entreprises, l'actionariat est encore largement familial. Ainsi, selon le rapport « dirigeant de PME »²², un cinquième des patrons accèdent à l'entreprise par transmission familiale. Ce chiffre sous-estime en fait la part des héritiers. En effet, un nombre non négligeable de patrons accèdent à la tête de l'entreprise, non pas en héritant à *proprement parler*, mais en rachetant les parts détenues par les autres membres de la famille ou par d'autres actionnaires.

²¹ Dans les cas où il y a *effectivement* des actionnaires tiers ! Voir notamment le chapitre 7.

²² Hélène Perrin, *Dirigeant de PME : Au-delà du métier, la vie au quotidien*, juin 2006.

Dans de nombreux cas, le patron est souvent lui-même actionnaire majoritaire, voire unique, de sa société²³. La confusion entre l'entreprise et le patrimoine est susceptible de renforcer la consubstantialité entre le patron et son entreprise, mais nous y reviendrons plus tard..

1.2 Dans une PME, la tour d'ivoire n'existe pas

La plupart des patrons nous l'ont confirmé, ils sont proches de leurs troupes. Les exemples ne manquent pas, quel que soit le type d'entreprise.

Ainsi, dans les PME familiales, les employés ont soit été embauchés par les parents de l'actuel dirigeant, soit le dirigeant actuel. Il y a donc un lien particulier entre le personnel et le chef. Il connaît souvent tous ses salariés, les salue quand il les croise, se souvient du prénom de leur petit dernier. Un patron nous vantait ainsi le fait que « les salariés ne seraient pas virés du jour au lendemain ». Il existe une forme de responsabilité à ne pas défaire ce que qu'on a fait, même s'il s'agit de faire remonter le cours de bourse ou d'appliquer un plan de réduction de la voilure préconisé par un cabinet d'audit, lui-même commandité par un actionnaire désireux de rentabiliser son investissement.

Même dans les PME non familiales, il se crée rapidement entre le patron et ses salariés des relations de proximité. La nécessité de formaliser les échanges apparaît d'autant plus dérisoire que le patron n'a qu'à passer la tête par la porte de son bureau pour demander le bilan de l'année dernière à sa comptable ou changer le planning d'ordonnancement de l'atelier.

²³ Dans le rapport « Dirigeant de PME, la vie au quotidien », les deux tiers des sondés se déclarent actionnaires principaux de leur entreprise.

1.3 Le client n'est que rarement « Mme Michu »

Beaucoup de PME ont des activités de sous-traitance ou, pour utiliser des mots plus modernes, travaillent en *B to B* (pour les non-initiés, prononcer « bi tou bi », comme Business to Business, en opposition à *B to C*, où il n'y a pas d'intermédiaire entre le fournisseur, le premier B et le client final, souvent désigné par le patronyme « Mme Michu »).

Selon le rapport « Dirigeant de PME, la vie au quotidien », environ un tiers des entreprises du secteur de l'industrie dont le nombre de salariés se situe entre 50 et 249 effectue de la sous-traitance. A taille équivalente, ce nombre est d'un cinquième pour les entreprises du secteur des services.

Cela signifie plus globalement que le patron de PME tisse avec ses clients une relation particulière. Dans beaucoup de PME, le patron en est aussi le directeur commercial. L'un des patrons interrogés nous a ainsi fait part de sa détresse lorsqu'il s'est senti trahi par l'un d'entre eux.

2. UN ISOLEMENT MASQUE

Nous voilà encore perdus. Et pourtant, nous ne sommes pas très loin, puisque nous venons à peine de passer les portes de Paris. Adsorber Tech est une PME de service informatique. Nous passons devant le siège du Syndicat Autonome des Travailleurs et remontons la rue de Paris. Derrière une porte cochère, nous trouvons enfin l'interphone où figure le nom de l'entreprise de notre patron du jour.

Après quelques minutes dans la salle d'attente, ce qui nous donne l'occasion de feuilleter des magazines professionnels et de nous enquérir de l'avenir des firewalls dans les serveurs des services publics, Georges Costentin nous reçoit dans son bureau.

Après une présentation de sa société (services informatiques, conception de systèmes hydrauliques assistés par ordinateur), M. Constantin en vient à ses motivations.

« Vous savez, je ne peux pas dire que créer une société était une vraie vocation pour moi. J'ai fait une école d'ingénieur à Marseille, à la fin des années 70. Je me suis intéressé pendant mes études à la mécanique des fluides et à l'informatique. Vous, vous êtes trop jeunes pour vous en rendre compte, vous configurez la voiture que vous allez acheter sur internet. Mais à l'époque, on concevait des tas de systèmes avec une règle à calcul. C'est comme cela qu'on a conçu les fusées saturne du programme Apollo, vous savez... Alors, imaginez un peu les perspectives que pouvaient offrir l'informatique à un nul en math, comme moi. Il suffisait de programmer une équation, et l'ordinateur vous donnait les réponses. A la sortie de l'Ecole, j'ai été embauché par St Fargeaud.

- Mais c'est une grande entreprise, ça, une multinationale.

- Oui, à l'époque, ma branche était dirigée par Jean-Jacques Criqla. Il a fait du chemin, depuis, c'est devenu le président directeur général, vous savez.

- Oui, il viendra faire une conférence la semaine prochaine à l'Ecole...

- Vous avez de la chance, parce que moi, j'avais beau être le spécialiste le plus compétent en matière de conception de systèmes hydrauliques assistés par ordinateur, il ne m'a jamais invité à ses séminaires pour les ingénieurs de haut niveau. Même après quelques années, alors que j'étais devenu commercial et que je faisais les meilleurs résultats de la branche.

- Et pour quelle raison ?

- Ben, au début, je n'ai pas très bien compris pourquoi. J'ai juste vu que Lambert, qui avait fait polytechnique, lui, il était bien invité. Et pourtant, Lambert, c'était pas une flèche celui-là, vous pouvez me croire, il ne faisait pas la moitié de mon bénéfice. C'est vrai qu'il s'occupait des grands comptes, et que les acheteurs de

ces grosses boîtes, ce ne sont pas des tendres...

- Et qu'est ce que vous avez fait ?

- J'ai croisé Josiane à la cantine, qui travaillait au service du personnel, et je lui en ai parlé. Et là, elle m'explique que « Mossieur » Criqla n'invitait à son séminaire que des cadres prometteurs, ceux qui avaient fait les meilleurs écoles, le dessus du panier, vous comprenez, pas des ingénieurs de base comme moi. Je suis allé voir le directeur du personnel, et je lui ai demandé de partir à l'étranger. Là, il m'a expliqué que les mobilités professionnelles étaient réservées aux cadres 1++, et que ce n'était pas pour moi.

- Diable, cela a du vous refroidir !

- Sûrement oui, mais au moins, les choses étaient claires. Mon avenir n'était pas chez St Fargeaud. J'ai démissionné, et je suis alors rentré dans ce qui n'était que l'ancêtre d'Adsorber technologie. C'est comme cela que, de fil en aiguille, je suis devenu le patron de cette entreprise.

- M. Constantin, quelles relations entretenez vous avec vos salariés ?

- Vous savez, ce n'est pas tous les jours très facile. Moi, quand je suis devenu patron, je suis immédiatement passé dans le camp des salauds.

- Ah bon ? Vous pouvez nous expliquer cela ?

- Oui, laissez-moi vous raconter une anecdote. Au départ, j'étais content de pouvoir discuter des perspectives de l'entreprise avec mon comité d'entreprise. D'autant plus que je l'ai reprise dans des conditions particulièrement difficiles. Adsorber Tech était alors dans une mauvaise passe, et on a failli y rester... Mais je l'ai remise à flot, et au bout d'un certain temps, j'ai dépassé le seuil réglementaire nécessitant la constitution de ce fameux comité d'entreprise.

- Et que c'est il passé ?

- Eh bien, la naïveté du débutant sans doute... Je prends la parole, devant l'assemblée réunie, pour faire part de ma

satisfaction de pouvoir discuter des résultats d'Adsorber Tech et de ses perspectives d'avenir devant le comité. Et là, je me fais interrompre par un délégué qui me rétorque : « de toute façon, que vous y preniez du plaisir ou pas, c'est la loi, et vous devez le faire ! » Je lui réponds fort poliment qu'obligation ou pas, je prends cette tâche à cœur, et quand bien même elle est obligatoire, j'y trouve une réelle satisfaction. Vous comprenez, j'avais encore en mémoire mon expérience de St Fargeaud, où l'on ne parlait de stratégie qu'entre gens de bonne compagnie. Et là, mon délégué qui tourne en boucle. « Mais de toute façon, c'est la loi ! » Que voulez vous répondre à cela ? Et ce n'était qu'un début. Je ne vous parle pas des méandres des réglementations qui s'appliquent à nous ! Tenez, rien que la procédure de licenciement, c'est un vrai labyrinthe intellectuel. La première fois que j'ai licencié quelqu'un, j'ai été poursuivi aux Prud'hommes. Et j'ai perdu parce que dans la longue liste des choses à faire, je ne lui avais pas signifié mes griefs par lettre recommandée suffisamment à l'avance. »

2.1 Un statut qui isole

Le patron de PME est au milieu de ses troupes. Mais il n'est pas à n'importe quelle place. Le mot patron est connoté en France, tout autant que le mot capitalisme. Accéder au rang de *patron*, c'est revêtir un costume lourd à porter, tissé de décennies de préjugés, c'est porter le fardeau du soupçon de l'exploiteur. Force est de constater que les *a priori* vis-à-vis des patrons ne sont pas uniquement l'apanage de nos concitoyens ; mais autant il existe une social-démocratie en Europe du Nord et en Allemagne, qui ne fait pas mystère de son acceptation de l'économie de marché, et de la nécessité pour les entreprises de faire des profits, autant un tel discours passe toujours mal dans la gauche française.

Dans un entretien accordé à Gilles Lecointre pour son ouvrage *La PME, l'entreprise de l'avenir*, Michel Rocard explique la distance entre le parti socialiste français et le patronat de l'économie de marché par deux événements. Le premier est la fin de la Commune, qui a fait 25 000 morts et autant d'exilés. Cette méfiance a été d'autant plus exacerbée que le patronat lui-même s'est installé dans une stratégie d'opposition aux syndicats. Le deuxième est le choix délibéré fait par le parti socialiste au congrès de Tours en 1920 de consacrer la ligne communiste contre la tendance socio-démocrate. Dès lors, il s'est installé entre patronat et une partie du monde politique une méfiance qui ne pousse pas à la culture du dialogue social, et rend difficile l'établissement de compromis. On rappellera à cet égard une tendance lourde à inscrire les règles sociales dans le droit, par la loi et le règlement, et non par l'accord entre patronat et syndicat, ce qui rend évidemment toute tentative de réforme complexe dans cet incommode ménage à trois. Interrogé sur la limitation du temps de travail, un des leaders du syndicat suédois LO, Anders Larsson, nous fit part de son souhait de ne pas suivre la France dans un tel domaine, car, disait-il, il ne voulait surtout pas voir le gouvernement suédois se mêler d'affaires qui intéressent avant tout syndicats et patronat.

2.2 Une résistance aux changements qui rappelle l'existence de la bureaucratie administrative

Les règles, qui visent à encadrer les licenciements par exemple, sont autant de contraintes vécues comme des obstacles à l'exercice de la conduite de l'entreprise. Comme un patron nous l'a expliqué, tout se passe comme si la société présupposait que le patron licencie pour le plaisir. Or, les licenciements s'expliquent avant tout par des réalités économiques ou *a minima* managériales.

Un des patrons interrogés nous a ainsi raconté l'histoire surprenante d'un salarié qui avait tendance à molester ses collègues femmes. Le patron prit d'abord le soin de l'interroger, pour savoir si le salarié avait

momentanément des problèmes personnels qui pouvaient expliquer son geste. Ce dernier lui avoua alors spontanément qu'il ne voyait là aucune raison de s'alarmer, « car les femmes sont des êtres inférieurs »... Devant l'incompatibilité manifeste de ce monsieur et d'un environnement féminisé, le patron décida de le licencier, ce que le salarié indécrot ne trouva rien de mieux à faire que de contester aux Prud'hommes. Licenciement abusif !!! Dans ce cas, le patron de PME a gagné, mais imaginons sa réaction s'il avait perdu pour des raisons purement formelles, à l'exemple de monsieur Constantin ! Or, autant les grandes sociétés sont suffisamment bien équipées pour traiter ce genre de problèmes, autant le patron de PME est relativement désarmé.

Nous retenons de nos entretiens que tout changement au sein d'une entreprise donne rapidement lieu à un recours quasi systématique à l'arsenal juridico-administratif, que l'on croit, à tort, réservé au règlement des conflits dans les grandes entreprises.

2.3 Une interchangeabilité des rôles mal vécue

Une autre difficulté propre au patron de PME réside dans la nécessité pour lui de devoir « mettre la main à la pâte », compte tenu de la faiblesse structurelle de ses effectifs et des urgences à gérer. Il peut alors être appelé à se substituer à ses salariés, et accomplir des tâches qui ne relèvent pas nécessairement de ses compétences.

Cette interchangeabilité des rôles peut être préjudiciable aux relations entre le patron et ses salariés, qui peuvent ressentir une forme de malaise à ce que le patron fasse leur travail. Ceux-ci peuvent s'interroger sur les raisons qui ont conduit à cette situation et estimer, avec raison, que le patron devrait s'attacher à réaliser des tâches plus stratégiques.

Les patrons de PME, notamment lorsqu'ils veulent afficher une différence par rapports aux grands patrons malmenés dans les médias, mettent en avant leur proximité avec leurs salariés. C'est oublier que le mot patron est connoté, comme peut l'être le mot libéralisme. Ce n'est pas un hasard si les patrons préfèrent le terme « chef d'entreprise » à patron. Or, ce changement lexical ne s'est pas réellement accompagné d'un changement de perception. Le statut de patron est un facteur d'isolement, peu propice à la recherche de la croissance. Il est en effet peu probable que la principale motivation d'un patron appelé régulièrement devant les prud'hommes soit d'accroître son personnel ! Cet isolement ne peut constituer à terme qu'un frein à la croissance de nos PME !

CHAPITRE 4

Le cratère du narcissisme

1. UN NARCISSIQUE PARMIDI' AUTRES

Début d'après-midi sous une pluie hivernale. Un café à la brasserie du coin de la rue pour se réchauffer et nous voilà partis à la recherche de notre interlocuteur du jour, Monsieur Georges Grimm. Après quelques pérégrinations, nous trouvons enfin la porte de GRIMSI au troisième étage gauche du bâtiment B3bis d'un lugubre complexe de bureaux. Juste le temps de nous installer et voilà notre homme, sourire aux lèvres et débordant d'énergie.

« Bonjour, Georges Grimm !

- Bonjour Monsieur, merci à vous de nous accorder un peu de votre temps !

- Je vous arrête tout de suite, on se tutoie ! Appelez-moi Georges ! Et vous êtes donc ?

- Benjamin, Etienne et Philippe.

- Quel bon vent vous amène alors ?

- Un mémoire sur le patron de PME.

- Quelle folie vous-a pris ?

- Pardon, pourquoi dites-vous... euh... dis-tu cela ?

- Non, je blague, mais sérieusement, ce n'est pas tous les jours que des jeunes de Grandes Ecoles s'intéressent à nous ! Ça fait plaisir ! Vous voulez procéder comment ?

- Si vous... tu pouvais te présenter toi et ton entreprise dans un premier temps ? Et peut-être réagir sur notre sujet ?

- Ça marche. Première chose alors, ne parlez pas de patron ! Ça fait « sale patron », « petit patron ». Quand je dis que je suis patron, personne ne me regarde avec des étoiles dans les yeux...

- Quel mot utilises-tu alors ?

- Ce sont en fait deux mots : entrepreneur pour celui qui crée puis dirigeant qui se retire du faire et devient pilote et médiateur. Etre dirigeant, c'est un métier, c'est-à-dire qu'une fois que vous savez le faire, vous pouvez prendre les rênes d'une entreprise dans un domaine totalement différent. Enfin, on pourra en reparler. Alors, en ce qui me concerne, j'étais en fac de sciences à Brest, puis je suis monté à l'IUT de Rennes. J'étais en informatique. A la sortie, j'ai bossé dans ce secteur pendant quelques années. Et puis, il y a sept ans, j'ai créé GRIMSI, entreprise qui développe des sites internet clef en main pour le public. Nous sommes une vingtaine aujourd'hui.

- Beau parcours ! Pour rebondir sur ce que tu avais commencé à dire, comment penses-tu que le patron de PME est perçu dans la société ?

- Mal, je pense. « Petit patron », « sale patron »... Les patrons de PME sont des tâcherons, et pour les fonctionnaires qui sont bien au chaud (je ne parle pas pour vous, hein !), on est des saltimbanques ! Enfin bon, qui prend les risques ? Qui met ses biens perso en caution pour monter son entreprise ? Ce n'est ni le fonctionnaire, ni le salarié de chez moi ou d'ailleurs !

- Tu as le sentiment que le patron de PME n'est pas reconnu ?

- Non.

- Et toi personnellement, où trouves-tu ta valorisation ? Auprès de ta famille ?

- Au près de ma femme ? Jamais. Vous êtes peut-être encore trop jeunes pour le savoir, mais les femmes, il faut savoir écouter leurs problèmes, mais il ne faut surtout pas leur raconter les nôtres ! Donc, on ne parle jamais de GRIMSI à la maison.

- Tu es seul alors ?

- Je le serai si les réseaux n'existaient pas !

- Juste peut-être, avant de parler du CDAM²⁴, peux-tu nous dire pourquoi tu t'es lancé dans l'entrepreneuriat ?

- Rendre à la société tout d'abord, et ce pour une bouchée de pain ! Le salaire moyen du patron de PME est de 3500 € par mois ! On prend des risques énormes pour la société, pas comme les salariés, qui eux, sont totalement déresponsabilisés !

- L'argent, c'est une motivation ?

- Oui, on le fait pour le pognon un peu. Mais, on le fait surtout pour la liberté ! Je peux aménager mon temps comme je le souhaite. J'aime à dire que je suis le scénographe et le metteur en scène de ma vie.

- Belle expression ! Si tu le veux bien, parlons un peu du CDAM : pourquoi y es-tu entré, et surtout pourquoi t'y es-tu impliqué plus ?

- J'y suis entré il y a quatre ans. Un ami m'en avait parlé. J'avais fini par me libérer une après-midi pour y aller, et j'ai adoré ! Un vrai grand bol d'air ! Quelques heures passées à échanger, c'était une semaine de boulot de gagnée ! Depuis, j'ai pris l'habitude de dire, un dirigeant qui sort est un dirigeant qui s'en sort !

- Là, tu parles d'une adhésion simple, est-ce que c'est aussi rose quand on s'y implique fortement comme tu l'as fait ?

- C'est encore plus formateur ! Ça a été une expérience géniale. C'est un vrai travail, où l'on a le pouvoir de faire et où l'on apprend à vitesse grand V. Après, l'entreprise, au mieux

²⁴ Centre des Dirigeants d'Age Mûr, présidé par M. Grimm.

stagne, au pire fait faillite... Je le savais avant de commencer, mais, comme on est coopté au bureau par ses pairs comme le pape au Saint-Siège, ça ne se refuse pas ! Ça flatte un peu l'ego qu'on le veuille ou non !

- En fait, le CDAM, c'est un peu un lieu de reconnaissance pour toi, non ?

- C'est vrai. C'est vraiment dans le regard des autres dirigeants que je cherche cette reconnaissance. Ce sont les seuls de toute façon à pouvoir comprendre mon quotidien, mes difficultés, et donc les seuls dont le jugement positif comme négatif importe.

- Je me demandais, comment fais-tu pour concilier ton entreprise et le CDAM, qui sont très chronophages, avec ta vie familiale ?

- Ce n'est pas toujours évident... Vous savez, beaucoup de patrons divorcent ! Mais pour le moment, j'ai mon trépied, vie de famille, entreprise et vie personnelle – je fais de la poterie en ce moment – tant que j'arrive à garder un lien avec les trois, je suis bien !

- Tu te gardes des créneaux libres pour réfléchir ?

- Vous connaissez la méta-analyse ?

- Non, c'est quoi ?

- C'est une méthode que j'aime bien, qui m'oblige à me garder un peu de temps libre chaque jour, pour prendre du recul sur ce que j'ai fait de ma journée. Ai-je rempli mes objectifs ? Qu'ai-je mal fait ? Qu'ai-je bien fait ? Une sorte de séance d'analyse gratuite par soi-même ! »

2. ACQUERIR UN NOUVEAU STATUT

« Il faut être narcissique pour faire ce métier ! »

Comment oublier la première fois que cette phrase nous a été soufflée par l'un des nombreux chefs d'entreprise que nous avons rencontrés ? Nous étions alors confortablement assis dans des fauteuils design sous le préau, devenu bureau, d'une ancienne usine du si bobo XXème arrondissement de Paris. Atablés autour d'un café (Nespresso bien entendu !), nous avons débuté l'entretien par une période d'apprivoisement, de mise en confiance assez longue. Les réponses lapidaires du départ avaient finalement laissé place à l'un des entretiens les plus riches, si ce n'est le plus riche : une grande expérience de l'entrepreneuriat et des entrepreneurs avait fait de notre interlocuteur Armel Chardon²⁵, un personnage d'une extrême lucidité, désenchanté pourrions même dire certains.

Le constat claqua dans l'air, sèchement, sévère peut-être, mais riche de sens : ceux qui entreprennent veulent « se mettre à leur compte plutôt que de chercher à croître ». La première motivation des entrepreneurs est, comme nous l'avons expliqué dans le second chapitre, l'indépendance. Notre interlocuteur d'alors nous avouait ainsi, en évoquant l'entrepreneuriat, n'avoir « jamais eu cette idée », tout en expliquant dans la phrase suivante que sa volonté essentielle était de « ne dépendre de personne ». Dans la lignée de la relative liberté du dessinateur de presse qu'il avait été dans ses plus jeunes jours, c'était donc l'envie de se mettre à son compte, plus que toute autre motivation qui l'avait poussé vers la création de son entreprise.

Ainsi, entreprendre, c'est pour un individu acquérir un nouveau statut, celui de chef d'entreprise. Plus de chef, de supérieur hiérarchique, de patron pour imposer son choix, mais la liberté de décider de la direction à suivre. La phrase, pleine de fierté justifiée, que nous lance Georges Grimm au début de ce chapitre, résume parfaitement cet état d'esprit : « Je suis le scénographe et le metteur en

²⁵ Voir le chapitre 6.

scène de ma vie ». Il y a ainsi dans l'entrepreneuriat une dimension cartésienne, quoique déformée. C'est ici non pas le « je pense, je suis », mais le « je décide, je suis » qui est à l'œuvre. Ce statut et la liberté de décision qui y est implicitement liée sont un puissant moyen de valorisation du chef d'entreprise, véritable miroir embellissant du patron de PME narcissique.

Ce statut est plus riche encore. En effet, entreprendre est souvent perçu comme le choix du chemin escarpé par ceux qui le font. C'est une marche solitaire, c'est le choix du « martyr » et de l'héroïsme. Créer ou reprendre une entreprise, c'est faire élection d'une vie²⁶ « le risque chevillé au corps ». Le dirigeant investit son temps et son argent. Il sait qu'il peut tout perdre, que ce soit sur le plan privé ou sur le plan financier. Il s'implique personnellement pour finalement créer des emplois pour d'autres. Lui seul dans son entreprise, n'a pas de véritable salaire fixe. Quand tout vient, il peut se servir, mais quand ça coince, il est le premier à se serrer la ceinture. Fondamentalement donc, contrairement à ceux de ses connaissances restés salariés ou fonctionnaires, le chef d'entreprise pose le choix délibéré de la prise de risque, du chemin de croix solitaire, plutôt que celui, confortable, du bon père de famille. Cette décision et motivation initiale est une composante du statut largement soulignée par les interlocuteurs que nous avons rencontrés. Tel Don Quichotte qui cherche à suivre les traces des grands chevaliers, dont nos légendes regorgent, le patron de PME veut être ce héros des temps modernes, et se reflète dans cette image.

Cette volonté prend parfois même des tonalités fortes de mégalomanie. Que dire, par exemple, de Monsieur Xerxès, ce serial entrepreneur qui nous disait vouloir « marquer l'Histoire ». Vous nous avez bien lus, l'Histoire avec un grand H ! Lui seul, prophète, a la vision complète de la quête à mener. Ses associés ne sont que de passage. Ils

²⁶ A tout le moins un *début* de vie.

viennent l'accompagner ponctuellement dans ses pérégrinations, et repartent (ou sont plutôt contraints à la faire) quand ils ne comprennent plus le sens de l'Histoire. Médusés par tel hybris, digne de son homonyme Xerxès à l'Hellespont, nous l'étions à l'époque, pétrifiés, nous le sommes toujours aujourd'hui, alors que nous écrivons les lignes de cet ouvrage. Sans atteindre cet extrême et pour reprendre l'idée d'un de nos interlocuteurs, les chefs d'entreprise sont, comme les hommes politiques, « habités » : tel Perceval à la quête du Graal, mais toujours attentifs à leur image, tel Narcisse penché au dessus de la surface de l'eau.

3. CREER SON OEUVRE

Le patron n'est pas seulement ce Narcisse qui s'admire lui-même dans son statut. Son narcissisme comporte une deuxième dimension, qui sourd dans sa relation avec sa PME. L'entreprise, c'est lui, et le patron est son entreprise, à tel point que beaucoup pensent avoir tout dit sur le patron de PME en ayant disserté longuement sur la PME.

Nous ne comptons plus les occurrences des mots « œuvre » et « bébé » au cours de nos entretiens. Il y a dans la très grande majorité des cas un rapport de filiation affective ou artistique entre l'entreprise et son dirigeant, qu'il en soit le créateur ou non. C'est l'énorme investissement personnel du chef d'entreprise qui crée ce lien. Que ce soit notre premier interlocuteur, serial entrepreneur, qui faisait le parallèle entre sa motivation et « le plaisir de créer d'un peintre », ou ce trio d'entrepreneurs qui avouaient plus prosaïquement « c'est un peu notre bébé tout de même », nombre de chefs d'entreprise ont ainsi mis du leur dans cette toile ou cet enfant. La réussite, et parfois seulement la seule existence, de cette structure, de cette « maison » bâtie par ses soins, sera le reflet de sa valeur.

Rien de plus commun que la fierté d'un père (ou d'une mère) quand son enfant réussit scolairement ou dans tout autre domaine. Nous avons tous entendu, alors enfants, des discussions d'adultes comparant les qualités de leurs rejetons respectifs ! Nous avons tous connaissance par le biais des livres d'histoire de l'art ou des revues people, de traversées du désert vécues par des artistes non reconnus, interrompues un jour ou l'autre par la reconnaissance d'une œuvre, leur permettant de s'afficher enfin avec un grand sourire sur les papiers glacés de nos magazines. Le dirigeant a le même comportement vis-à-vis de son entreprise. Ainsi, la réussite ou seulement même le caractère « sexy » du domaine d'activité de son entreprise, peuvent participer à combler, certes partiellement, son besoin de reconnaissance.

4. L'ENTREPRISE COMME MOYEN

La tendance narcissique du patron de PME est effectivement tangible, et se retrouve donc à la fois dans son rapport à son statut et dans la relation qu'il entretient avec son œuvre, sa PME. La première conséquence de ce constat est aussi le premier écueil de ce cratère du narcissisme.

L'entreprise, finalement, devient le moyen principal de valorisation du patron de PME, que ce soit par le statut qu'elle lui confère ou par la valeur affective qu'elle contient et donc la façon dont elle rayonne sur son dirigeant. Elle n'est finalement que rarement le roi auquel le chevalier patron de PME offre ses services. Elle devient un *truchement*, elle est utilisée et non servie.

Cette approche utilitaire de l'entreprise est la pierre d'achoppement majeure du narcissisme. Nombreuses sont les histoires de chefs d'entreprise entraînant avec eux leur œuvre dans la tombe. Comment transmettre, céder, perdre le contrôle de son entreprise, alors même qu'elle est constitutive, indissociable de son dirigeant, qu'elle est la

source cardinale de sa valorisation ? Le narcissisme peut donc aveugler, et faire négliger le bien de l'entreprise au profit du bien-être de l'entrepreneur.

5. LES RESEAUX OU LE MIROIR DU PAIR

Nous nous sommes concentrés, dans ces premiers paragraphes, sur la valorisation du patron par rapport à lui-même. Mais, parfois ce mode ne suffit pas. Le statut de chef d'entreprise n'étant pas en soi gratifiant au sein de la société française, c'est à l'extérieur de la structure, dans ces cénacles plus restreints que nous appellerons réseaux (à titre d'exemples : APM, CJD, CGPME, Réseau Entreprendre,...), que le dirigeant va assouvir son besoin de reconnaissance. Il est intéressant de noter ici que dans cette démarche, l'entreprise est encore le moyen de son dirigeant, dans la mesure où elle constitue le sésame vers les divers cercles d'entrepreneurs et dirigeants qui fleurissent ci et là.

Les réseaux, de l'aveu de nombre de nos interlocuteurs, sont un lieu de reconnaissance. Ils donnent l'occasion à celui pour qui la valorisation par réflexion ne suffirait pas, de trouver une « oreille bienveillante et compétente », pour reprendre des mots qui ont été prononcés devant nous, qui est seule à même de comprendre l'expérience vécue et de donner sa juste valeur au caractère héroïque de la tâche et de celui qui en a la charge. Cette oreille est bienveillante, car ce n'est pas celle d'un concurrent direct ou d'un grand groupe potentiellement prédateur. Et elle est aussi compétente, à la différence celle du conjoint ou de la conjointe, ce qui a pu faire dire à un de nos patrons : « ma femme est bien gentille, je l'adore, mais parlez-lui de trésorerie, elle ne pige rien ! »

Cette gratification dans les réseaux apparaît principalement à travers les fonctionnements par cooptation qui y prévalent, que ce soit pour faire son entrée ou pour prendre des responsabilités.

Comment oublier ce chargé de mission d'un réseau d'entrepreneurs qui nous avait présenté ainsi le rôle des comités d'engagement : « déterminer si le candidat mérite ou non de nous rejoindre » ? Quel bonheur alors pour ces entrepreneurs *confirmés, adoubés*, que de contraindre des jeunes pousses à un dur jeu de questions-réponses, à une sévère remise en questions de leur projet, tout en finissant par leur accorder avec toute la hauteur, parfois même avec toute la morgue possible ce prêt d'honneur et surtout l'inestimable chance de pouvoir échanger avec leurs prédécesseurs.

Montrer sa supériorité, la valeur de son expérience, la valeur de ce qu'on a effectué : l'objectif est de se faire plaisir, de se sentir fort, respecté. Comment serait-il en effet possible de déterminer en 45 minutes, présentation et questions inclus, que tel projet est plus exceptionnel que tel autre ? *A fortiori* dans un domaine que la plupart autour de la table ne connaissent pas !

Si ce n'est cette valorisation, qu'apporte alors cette participation parfois chronophage ? C'est bien sûr, l'occasion de continuer à se former, comme on le verra plus loin dans cet ouvrage, mais c'est aussi très certainement, et c'est notre sincère avis, l'occasion de faire un peu de business, même si cette composante est presque toujours passée sous silence. « Les réseaux sont là pour se former, pour échanger, pour sortir, mais du business, jamais ! » nous a-t-on souvent dit. Pourtant, celui qui gratte un petit peu y verra clair, les réseaux sont avant tout reconnaissance et business !

L'un de nos interlocuteurs, ancien du bureau national d'un de ces réseaux, avait ainsi dénoncé l'évolution actuelle de la structure, avec la montée en puissance des consultants. Non seulement, ceux-ci n'ont pas toujours les mêmes problématiques, leurs structures étant souvent plus resserrées, mais ils sont aussi et surtout à l'affût de clients potentiels au sein de ces cercles. Combien de missions du très en vogue

coaching ont été vendues par ce biais ? Nous ne saurions donner un chiffre, mais à en croire ce patron, ce phénomène existe et se développe !

Ceux qui s'engagent plus fortement, qui prennent des responsabilités, le font par cooptation. Comment refuser le soutien de ses pairs qui veulent faire de soi la figure de proue de tel réseau ou tel mouvement ? « Nous sommes un réseau d'entrepreneurs et un entrepreneur, c'est ça ! » Voilà le message ! Cet investissement, riche en rencontres, en reconnaissance a une contrepartie, il ne faut pas la nier. L'investissement est chronophage.

Que dire de ce président de section dans un réseau, qui avec toute sa motivation et sa bonne volonté, passe le plus clair de son temps à travailler et échanger pour celui-ci et non pour son entreprise ? Comment ne pas la délaisser ? Il l'avoue sans détour. En parlant de cet engagement, il nous dit : « au pire des cas, cela fait planter ta boîte, au mieux, tu ne la développes pas... »

Le besoin de valorisation du patron de PME, son narcissisme, lui font souvent négliger le bien de son entreprise, cet objet initial de sa quête que tel Perceval Dieu, il a parfois oublié...

Un exemple étant souvent plus efficace que de longs propos théoriques, nous raconterons pour finir une anecdote dont nous avons été témoins.

Il était une fois dans un lointain pays, dont nous dirons pour l'histoire qu'il n'a de points communs avec la France, que le port du béret, la baguette, les cuisses de grenouille, les escargots et le bon vin, Monsieur Grimm (le frère du précédent ?), un entrepreneur. Il était fier d'être son propre chef, mais il ne parlait que vaguement de son entreprise et de son sujet, n'étant probablement pas vraiment passionné par ce domaine. Mais il était libre. Libre d'organiser son temps, au demeurant très bien rempli. Ne pouvant pas vraiment utiliser son entreprise comme sujet de discussion en société et auprès de la gente féminine,

contrairement à son collègue qui était dans le luxe, il était sorti dans le vaste monde du réseautage. Après avoir gravi un à un les échelons de cette organisation avec son franc esprit de camaraderie, il en était devenu le chef. Enfin le pouvoir de faire, et surtout le pouvoir de pénétrer de nouvelles sphères, de devenir un notable véritable ! Vous devinez bien que son entreprise fut vite délaissée au détriment de ce nouveau monde. Un jour, il eut même la brillante idée de se lancer dans le mécénat par des PME. Quelle idée saugrenue me direz-vous ! Quelle idée saugrenue, vous répondré-je ! Mais pour ce dirigeant, dépenser l'argent de son entreprise – déjà mal en point – pour l'art, c'est l'occasion de s'ouvrir les portes des plus beaux cocktails d'inatoires de la capitale ! Alors au diable l'avarice ! Nous ne connaissons pas la suite de l'histoire, mais nous espérons que la raison reprendra le dessus et l'objet de la quête, l'entreprise, sa place dans l'échelle de valeurs de notre entrepreneur ! Dans le cas contraire, la maxime de notre fable pourrait devenir : « Il apprit, mais un peu tard, qu'une petite entreprise doit se moquer de l'art... »

6. REFLECHIR SUR SOI

Le thème de la valorisation qui apparaît en filigrane dans toute cette partie est central pour comprendre le patron de PME. Le patron est *seul* à la tête de *son* entreprise. Il définit à chaque instant le chemin à suivre, chemin qui doit lui permettre d'atteindre ses objectifs personnels. Il a donc besoin de s'analyser en permanence, de comprendre où il va et ce qu'il veut, ce qui ne va pas chez lui quand ces objectifs ne sont pas atteints.

Dans cette mesure, il est *par nature* narcissique. Certains sont ainsi adeptes de la méta-analyse, qui oblige à quotidiennement prendre du recul par rapport à ce que l'on fait et ce que l'on est. Ce narcissisme naturel va de pair avec un besoin de valorisation, d'abord par rapport à soi-même, mais aussi dans un second temps dans une reconnaissance

venant de l'extérieur. Ce n'est pas le cas dans les médias, ni dans la société française en général. Et finalement, cet investissement dans les réseaux, qui peut se transformer en cette fuite que nous pointons du doigt, n'est pas étrangère à un manque de gratification naturelle du patron.

De surcroît, cet individualisme et ce narcissisme parfois extrêmes qui contribuent à ce que le patron néglige le bien de son entreprise et ce qu'elle pourrait apporter à la société dans son ensemble, seraient probablement encadrés dans une société plus ouverte à l'économique. Nombreux sont ceux qui, en France, développent leur entreprise seulement jusqu'à ce que celle-ci vaille suffisamment pour, après vente, leur assurer une vie confortable et la possibilité de se lancer dans des sphères sociales plus valorisées²⁷ (ouvrir un club de jazz ou créer une association dans l'humanitaire, pour reprendre des exemples que nous avons rencontrés).

Le cratère du narcissisme est donc profond et dangereux, le refuge de l'altruisme est lui en apparence plus chaleureux, mais ce confort n'est-il pas lui aussi trompeur ?

²⁷ Aux dires de nos interlocuteurs, ce phénomène est par exemple beaucoup moins répandu outre-Rhin.

CHAPITRE 5

Le refuge de l'altruisme

1. NARCISSIQUE OU ALTRUISTE ?

Par une belle mais fraîche matinée de février, nous avons décidé de quitter l'air vicié de la capitale pour l'air pur de notre belle Picardie. Au programme de la journée, trois rencontres avec des patrons de PME de la région. Après une bonne heure de route, nous avons trouvé, carte Michelin à l'appui, bien entendu, le lieu de notre premier rendez-vous avec Germain Denis, PDG de CSAM, la Charcuterie de Saint-Antoine du Maroilles.

« Bonjour Monsieur Denis, merci de nous recevoir ! C'est beau, mais c'est loin, comme disait l'autre !

- Bienvenue chez CSAM ! C'est la première fois que vous venez en Picardie ?

- Pour deux d'entre nous, c'est le cas. C'est vraiment très joli tôt au petit matin. Par contre, je suis étonné d'y trouver une charcuterie ?

- Une charcuterie dans une région sans porc ! Etonnant, hein ?

- Je pensais qu'elles étaient toutes en Bretagne maintenant ?

- C'est le cas. On s'appelle toujours charcuterie et ce, depuis la création par mon arrière-grand-père, mais on s'est reconverti il

y a une vingtaine d'années dans le conditionnement de produits alimentaires. Ne pouvant pas gagner la compétition frontale avec les Bretons, nous avons décidé, enfin mon père à l'époque, de nous focaliser sur des produits que les autres ne peuvent pas, ne veulent pas ou ne pensent pas à faire. Et depuis, CSAM a repris du poil de la bête et continue à se développer avec moi !

- Pouvez-vous s'il vous plaît vous présenter en quelques mots ?

- Pas de problème. Pour me comprendre, il faut savoir trois choses. Premièrement, je suis un entrepreneur, autrement dit je ne le fais pas pour l'argent, mais pour créer, rencontrer des gens, partager. Deuxièmement, je suis un homme de convictions. Et enfin, je suis une personne qui aime les autres, ce qui m'amène à toujours revenir à des choses simples qui ont du sens.

- Quelques éléments sur votre parcours professionnel ?

- J'étais très mauvais élève petit, donc je suis parti vers une formation agro par alternance à la fin du collège. J'y ai eu une véritable révélation pour le milieu agricole, et de là tout a changé. J'ai rejoint l'INAPG, puis je suis entré chez Herta. Au bout de quelques années, j'avais envie d'autre chose, d'entreprendre comme l'avaient fait certains de mes collègues. Mon père voulait transmettre CSAM au même moment, j'ai donc saisi l'occasion !

- Vous êtes rentrés au même moment au REP²⁸ ?

- Non, malheureusement.

- Malheureusement ?

- Oui, j'ai passé sept ans à ne vivre que pour mon entreprise au détriment de ma vie familiale et de ma santé. Un jour, j'ai craqué, j'ai pris des vacances, j'ai repris le sport et je me suis inscrit au REP : une véritable résurrection ! J'y suis resté dix ans, dix années exceptionnelles, et récemment j'ai arrêté.

- Pourquoi ?

²⁸ Réseau des Entrepreneurs Picards

- Trop de consultants qui ne sont pas représentatifs de ce qui se passe dans le vrai monde. Je ne m'y retrouvais plus...

- Quelles ont été vos motivations pour entreprendre au départ ?

- Comme je vous le disais, créer, rencontrer des gens, et être indépendant bien sûr ! Et puis, au fond, la hantise de m'emmerder ! J'ai besoin d'oser. J'ai d'ailleurs peur de me lasser parfois, j'ai peur de tout lâcher, de prendre le pognon et de partir jouer au golf, si je ne me sens plus d'affronter la connerie humaine, qui comme vous le savez est infinie...

- L'argent est une motivation alors ?

- Non, comme je vous le disais, je suis un entrepreneur. L'argent ne compte pas.

- Vous avez une belle voiture ? Cette question peut vous paraître un peu curieuse, mais on aime la poser à chacun de nos interlocuteurs.

- Je peux vous répondre sans gêne. J'ai une voiture normale, un Peugeot 807, si vous voulez tout savoir.

- Une sorte de devoir de retenue ?

- Non, je n'ai vraiment pas envie de m'acheter une Porsche, mais cela dit, je me verrai mal arriver à l'usine avec ça !

- Vous ne parlez pas de la création d'emplois ; est-ce une motivation ?

- Evidemment !

- Mais ce n'est pas central ?

- Bien sûr que si ! Au début, j'étais un peu un robot dans mon entreprise. Mais au REP, j'ai découvert ce qui compte vraiment : l'économie au service des hommes.²⁹ Je veux devenir le meilleur entrepreneur de la région ! Ma plus grande fierté : la réussite de ce projet d'entreprise avec des salariés heureux et attachés à

²⁹ Cette tirade a été volontairement synthétisée pour la rendre plus lisible. Elle a, dans la réalité, duré une bonne heure, avec photos et graphiques à l'appui !

CSAM. Le turn-over est quasi inexistant ! Je peux vous donner quelques exemples si vous voulez : certaines années, la politique salariale leur permet d'atteindre jusqu'à 17 mois de salaire ! J'invite à déjeuner douze collaborateurs chaque mois. J'organise une soirée d'entreprise chaque année. La dernière fois, 90 % des salariés étaient présents, un succès ! Ils m'ont d'ailleurs offert ce tableau avec les photos de la soirée, ça fait plaisir ! Et puis, je donne une bonne image de l'entreprise à l'extérieur : j'ai par exemple construit une maison des camionneurs à l'entrée du site, je vous la ferai visiter tout à l'heure. Et puis, je soutiens régulièrement des actions humanitaires ! C'est le rôle de l'entreprise de soutenir ces initiatives !

- Et malgré tout cela, vous arrive-t-il de licencier ou d'être convoqué aux prud'hommes ?

- Les licenciements économiques, cela fait 20 ans qu'il n'y en a pas eu chez CSAM. Nous avons toujours serré la ceinture quand cela était nécessaire. Des prud'hommes, il y en a toujours. C'est difficile de ne jamais se tromper sur un recrutement... Alors parfois on est contraint de licencier, ce qui coûte cher et ce qui n'est personnellement pas simple. Le patron qui embauche, tout le monde le suit, celui qui débauche est toujours montré du doigt. Les gens pensent que le patron aime son pouvoir de licencier, ce n'est pas le cas ! »

2. UN ALTRUISME CHOISI OU CONTRAINT

S'il faut être narcissique pour faire ce métier, il ne faut pas négliger l'aspect altruiste de la fonction du dirigeant. Celui-ci est le sujet d'interactions fortes avec sa société, ses salariés, et la société dans son ensemble, et est donc *par nature* altruiste. Il peut, de surcroît, faire le choix *conscient* de l'altruisme, cette démarche étant parfois teintée de narcissisme, quand le dirigeant se valorise par la qualité supérieure de sa politique sociale.

Les patrons n'ont pas attendu la pression enfiévrée de ces derniers mois pour parler de performance globale. Il ne s'agit plus de maximiser des profits à court terme. Il faut investir dans le capital humain, investissement dont le retour est très difficilement mesurable.

Monsieur Denis est un fervent défenseur du concept de performance globale. Il avait ainsi construit à l'entrée de son site, nous l'avons dit, une maison des camionneurs. Son objectif : fidéliser les chauffeurs des fournisseurs et de ses prestataires qui passent sur son site, faire en sorte que ceux-ci fassent la publicité de son entreprise à l'extérieur. Rien n'est moins mesurable. Rien n'est plus difficilement explicable à un banquier qui veut connaître le retour sur investissement. Cette belle opération était une de ses fiertés, comme son action pour avoir une politique salariale très généreuse pour ses salariés. Il nous l'avait fait visiter et nous avons pu apprécier la qualité d'accueil offerte sur son site et surtout le féliciter. Mais, car il y a un mais, tout ne nous a pas semblé si rose...

« L'économie doit être au service des hommes », telle est sa philosophie. Nous sommes pleinement en accord avec cette vision de la chose économique, qui consiste à la considérer comme une source de richesses et de bien-être pour tous et pas uniquement pour ses cadres dirigeants et ses actionnaires. Soirée au zénith, treizième, quatorzième et parfois quinzième mois, maison des camionneurs, soutien à nombre d'actions humanitaires sont des sujets que Monsieur Denis nous avait très longuement détaillés. Ce discours cachait une franche fierté, probablement légitime. On sentait chez lui une honnêteté certaine, qu'il ne trichait pas quand il nous disait que l'humain devait être au centre de l'entreprise.

Mais tout bascula quand il nous dit cette phrase, sur laquelle d'ailleurs il chercha à revenir par la suite : « mon objectif : devenir le meilleur entrepreneur de la région ! » Mère Theresa nous aurait dit : « mon objectif : devenir la meilleure sœur du monde ! », nous aurions finalement réagi de la même façon. Monsieur Denis a effectivement fait le choix louable de l'altruisme, mais peut-être vaut-il mieux parler de

responsabilité sociale, car cette économie au service des hommes est en bout de course au service d'un seul homme, notre patron qui trouve sa valorisation dans ses actions et dans le fait surtout qu'on en parle dans et en dehors de son entreprise. Nous avons en effet senti chez lui un grand besoin de reconnaissance, peut-être parce qu'il a effectivement sacrifié sa vie familiale pour son entreprise, peut-être aussi parce qu'il est resté cet enfant mauvais élève, qui prend chaque jour une revanche sur ses débuts difficiles. Nous pourrions finalement dire que cet « altruisme » relève plus du marketing du produit dirigeant que d'une pure conviction profondément ancrée.

Nous ne saurions, ici, oublier notre serial entrepreneur mégalomane de la partie précédente. L'anecdote est belle, nous la soumettons donc à votre lecture.

« Monsieur Xerxés, vous nous parliez tout à l'heure de groupes thématiques que vous aviez mis en place dans votre entreprise.

- Oui, tout à fait.

- En quoi consistent-ils exactement ?

- Et bien, un après-midi par semaine, mes collaborateurs s'arrêtent de travailler et se rassemblent par groupes pour réfléchir à certains sujets et prendre des initiatives.

- Cela vous permet de plus les impliquer ?

- Oui, c'est l'occasion de les responsabiliser et puis de les valoriser aussi !

- Comment sont choisis les différents thèmes ?

- J'en définis certains, mais si quelqu'un dans l'entreprise a une idée qui motive au moins cinq personnes, il a carte blanche pour l'animer !

- Vous pouvez nous donner quelques exemples de sujets ?

- Vous savez, ça va de l'amélioration du rangement des dossiers ou de l'organisation de la salle de détente à des sujets plus vastes ; c'est vraiment très libre.

- Un exemple de sujet plus vaste comme vous dites ?
- Si vous voulez, oui. Tiens, un que j'aime bien, que j'ai créé, c'est le groupe « Améliorer la Société », où les collaborateurs participants réfléchissent à des moyens... d'améliorer la Société !
- Euh... quand vous dites la société, vous parlez de votre entreprise, c'est bien ça ?
- Non, nous dit M. Xerxès avec un sérieux parfait, la *Société* dans son ensemble ! »

Cette première contradiction entre altruisme et narcissisme relève finalement plus du paradoxe, puisque l'altruisme, par définition désintéressé, est finalement source de gratification pour l'entrepreneur narcissique qui le suit. Un des patrons que nous avons interviewés avait relevé ce paradoxe, sans l'identifier plus précisément. Il avait parlé d'« hypocrisie », le rôle du dirigeant étant de construire une démarche collective qui rejoigne les objectifs de sa démarche individuelle. Sa crainte était donc de ne pas réussir à empaqueter ses objectifs personnels dans un cadre collectif acceptable et motivant pour ses collaborateurs. Ainsi, l'altruisme du narcissique qu'est le patron est souvent, pour reprendre ce qualificatif peut-être trop véhément, « hypocrite ». Ceci renvoie à l'éternel débat de l'existence-même d'actions désintéressées, mais on ne saurait omettre ici, le rang souvent donné à la motivation altruiste du patron (« créer des emplois », « redonner à la société », « retransmettre ») en bas de liste des motivations initiales. L'entrepreneuriat est une démarche avant tout individuelle, et est collective principalement par contrainte.

3. DES FORCES DE RAPPEL SOCIETALES

Que ce soit par choix ou par contrainte, le patron de PME est donc altruiste. Il intègre ainsi à chaque instant, plus ou moins consciemment, la démarche collective ou sociétale dans sa démarche individuelle. Cette intégration, cette entrée dans le refuge de l'altruisme, s'avère aussi

dangereuse que le passage du cratère du narcissisme, pour le dirigeant et son entreprise. Car, en effet, elle prend la forme d'un certain nombre de forces de rappel sociétales qui brident le développement de son entreprise. Elles sont, à notre sens, de trois ordres :

- le poids des valeurs,
- le poids de la réputation, et
- le poids du collectif.

3.1 *Le poids des valeurs*

La société française entretient un rapport ambigu, pour ne pas dire conflictuel, avec le monde économique. Deux mille ans de catholicisme romain ont contribué à ancrer dans les esprits l'association sémantique « argent sale » et la conviction que l'action économique est ignoble, au sens premier du terme. Le contrat social à la française, selon lequel le plus fort ne doit pas écraser le plus faible, impose à celui qui se dévoie dans la chose économique et qui y réussit, de sans cesse *donner des gages*. Enfin, l'idée de lutte des classes et l'anticapitalisme, qui ont été et sont toujours colportés par des personnalités publiques, écoutées par nombre de nos concitoyens, ont assis l'image d'exploiteur du chef d'entreprise.

Ainsi, la vie entrepreneuriale a très peu de place à l'école de la République et la réussite économique est montrée du doigt. Des vocations sont tuées dans l'œuf, et ceux qui, malgré tout, font le choix de l'entrepreneuriat se voient contraints, par une demande sociétale latente, à divers actes *expiatoires*. Que ce soient les licenciements auxquels ils se refusent pour ne pas être le « salauds » qui débauchent alors que ce pourrait être salvateur pour l'entreprise, les embauches massives réalisées parfois en dépit de justifications ou le choix de se payer trop peu pour ne pas attiser les jalousies, ceux-ci viennent grever leur pragmatisme économique et brider en conséquence la croissance de leur entreprise.

Même s'il n'a pas de lien direct avec la gestion de l'entreprise proprement dite, l'exemple qui suit est révélateur de cette pression

vécue par les patrons de PME au jour le jour. Monsieur Chardon, que nous avons rencontré sous les toits d'une serre du XXème arrondissement de Paris, fut, comme tous les autres, passé au crible d'une question *a priori* anodine, mais riche d'enseignement, que nous avons coutume de poser : avez-vous une belle voiture ? La conversation qui suivit ressembla à peu près à cela :

« Monsieur Chardon, avant de continuer, nous souhaitons vous poser une question que l'on aime poser à chacun de nos interlocuteurs.

- Allez-y, quelle est-elle ?

- Avez-vous une belle voiture ?

- Non. Et je dois même vous avouer que je n'ai pas de voiture !

- C'est un choix ?

- Si vous voulez tout savoir, j'avais une voiture avant. Pas une belle voiture, un truc genre Scenic, vous voyez ?

- Oui.

- Bon, eh bien, un jour, une rumeur qui circulait dans l'entreprise est arrivée à mes oreilles. Pour que vous compreniez l'atmosphère, c'était une période assez trouble pour notre activité, les gens étaient inquiets et tendus. Et sortie de nulle part donc, a circulé la rumeur selon laquelle que je partais en vacances avec ma voiture de fonction et faisait payer l'essence par l'entreprise !

- Et c'était vrai ?

- Non ! C'était ma voiture perso, ce n'était même pas une voiture de fonction !

- Et du coup, vous vous en êtes débarrassé ?

- Je l'ai vendue effectivement. J'ai pensé en racheter une nouvelle à un moment, mais finalement, je me suis dit : je peux prendre le métro pour aller travailler, ça fera une source de rumeur en moins, je n'aurai plus de problèmes d'entretien et je louerai ponctuellement si besoin ! »

Même question, autre réponse de Monsieur Vanchard, que nous avons retrouvé dans son bureau années 70 en proche banlieue parisienne :

« Monsieur Vanchard, avez-vous une belle voiture ?
- Pourquoi posez-vous cette question ?
- C'est une question que nous posons lors de chaque entretien, les réponses peuvent être intéressantes !
Après quelques secondes d'hésitation...
- Oui, j'ai une belle voiture !
- Pourquoi avez-vous hésité ?
- Parce que ça relève toujours de ce que je vous disais précédemment. En France, le patron est perçu comme un salaud qui se gave. On le caricature comme une personne qui aime son pouvoir de licencier et qui a pour passe-temps d'exploiter ses collaborateurs. Alors du coup, quand on voit une belle voiture, on ne se dit pas que le mec prend des risques et bosse plus de 35 heures, on se dit qu'il exploite ! »

Dans ces deux cas, on sent bien cette pression des valeurs sur le patron de PME. Il faut être dans la retenue, il faut cacher l'argent. Monsieur Chardon soulignait aussi que si on aime le patron qui embauche, on jette la pierre à celui qui débauche. Pourquoi ne pas accepter que le patron puisse embaucher et débaucher, non pas pour son plaisir, mais pour répondre à une réalité économique ?

Le poids des valeurs agit comme une force de rappel très importante sur le patron de PME, en grevant fortement son pragmatisme économique, mais elle n'est pas la seule, comme on va le voir.

3.2 Le poids de la réputation

La recherche d'articles sur les « patrons de PME », sur le site d'un grand quotidien de gauche, vous place face au choix cornélien suivant : comment l'affiner entre les « grands patrons », « petits patrons » mais aussi « patrons-voyous » proposés par le site ? Comme l'internaute, le dirigeant doit choisir son camp. Veut-il grandir et devenir un voyou, un exploiteur, ou souhaite-t-il plutôt rester petit, proche, et finalement plus apprécié du grand public. L'idée que « *Small is beautiful* » et la mauvaise perception des « grands » sont toujours présents dans le choix de croissance du patron de PME. D'où l'envie couramment répandue de rester à taille humaine.

Nous avons rencontré, dans le cadre de cette enquête, une responsable syndicale de Force Ouvrière. Cette dame, au demeurant fort agréable, avait passé deux bonnes heures à pester contre la clique des patrons, qui essaient en permanence et par tous les moyens, souvent de concert avec la majorité en place, d'exploiter encore plus les travailleurs :

« Excusez-moi de vous interrompre, mais, quand vous parlez de patrons, vous parlez de qui exactement ?
- De tous les employeurs !
- Donc vous incluez les patrons de PME ? Il me semble pourtant qu'en cette période de crise, ils se privent eux-mêmes avant de priver leurs salariés !
- Effectivement, les petits patrons sont à part...
- Donc derrière le mot patrons, n'y a-t-il en fait que les quelques patrons-voyous montrés du doigt dans les journaux ? »

Cette question restera sans réponse. Mais ce bref échange suffit à souligner la ligne de démarcation très nette entre ces deux camps. Comme *Libération* qui peut titrer d'une part de manière très agressive sur les patrons-voyous et de l'autre de manière très affectueuse sur « le

grand tabou de la souffrance des petits patrons », il y a une véritable schizophrénie autour du mot « patron ».

Nombre de nos interlocuteurs ont réagi d'ailleurs à la présence de ce terme dans notre intitulé et vont même jusqu'à repousser en bloc son utilisation. Pour Monsieur Grimm, rencontré dans le chapitre précédent, « patron » est associé à « sale ». Quand il dit qu'il est patron, « personne ne le regarde avec des étoiles dans les yeux ». Il préfère donc parler d'« entrepreneur » pour la création et de « dirigeant » quand une phase de gestion ou de développement est atteinte. Monsieur Vanchard, lui, nous demande de jeter aux orties le mot « patron ». « Parlez de chef d'entreprise s'il vous plaît ! J'essaie de pousser le Medef, dont je suis membre, à abandonner cette terminologie de patron ! Malheureusement, elle est bien ancrée... » Monsieur Corsi³⁰, enfin, entrepreneur au sang chaud, nous le dit crûment, et résume du même coup le sentiment général : « les patrons ? Des salauds qui se gavent... »

Cette marginalisation du patronat, depuis les événements de 1936 et encore maintenant avec les différents scandales de délits d'initié et autres parachutes dorés, pousse, et ceci se ressent très fortement dans les discours de nos interlocuteurs, les patrons de PME à bien se dissocier de la mouvance la plus critiquée. Ceci implique de rester à taille humaine, de préférer le vocable entrepreneur au mot patron, d'avoir aussi une gestion à taille humaine, plus familiale, largement teintée de paternalisme, même si ce terme est lui-même souvent banni.

Cette question de la réputation est donc une force de rappel supplémentaire qui tend à brider la croissance du patron de PME et à rendre son action économique un peu plus irrationnelle.

³⁰ Dont nous n'avons pas le bonheur de retranscrire les propos dans cet ouvrage...

3.3 Le poids du collectif

Les effets de seuil réglementaires dans l'entreprise sont largement discutés dans la littérature sur les PME. Mais, ce concept est aussi présent dans la psychologie du patron. Chaque salarié qui intègre l'entreprise représente un degré de responsabilité supplémentaire pour le dirigeant. Au delà d'une certaine taille, son audace peut alors s'en trouver bridée, bridée par le risque qu'il perçoit alors comme plus critique, comme si le père de famille avait pris le dessus sur la fougue de l'entrepreneur.

Ce point est à relier avec deux idées développées dans cet ouvrage³¹ : la question de l'isolement du patron français, qui lui fait assumer toutes les responsabilités seul et non collégalement comme dans les entreprises outre-Rhin ; et la question des limites du chef d'entreprise, qui doit compléter sa formation ou laisser la main quand il les atteint.

Ce paradoxe altruisme-narcissisme vécu par le patron de PME, que nous avons décortiqué dans ces deux derniers chapitres, le pousse à l'irrationalité économique et vient en conséquence brider sa croissance et celle de son entreprise.

³¹ Voir les chapitres 2, 6 et 9.

CHAPITRE 6

Les gorges de la cacophonie

Une fois les statuts de sa nouvelle société déposés, une fois son rachat finalisé, ou une fois son héritage perçu, un nouveau patron se retrouve dans la situation peu confortable d'un aviateur fraîchement perdu dans le désert. Sans qu'il y ait été véritablement préparé³², c'est à lui de présider aux destinées d'une entreprise, de prendre seul les rênes d'une compagnie. Il est en butte aux pièges d'un univers vierge et effrayant, dont il doit apprendre les codes tacites. La tringlerie de décision qu'il doit alors actionner est complexe et foisonnante, et, sans compte à rendre ni ordre à recevoir, il peine à peupler cette vacuité nouvelle. Il ne peut encore remplir tout entier son costume de dirigeant omnipotent, et pourtant, aucun mannequin pour l'endosser à sa place. Tout à sa recherche de marchés, de clients, et de fournisseurs, il ne peut accorder aux tâches de gestion ne serait-ce que le peu de temps qu'il faut pour les bâcler. Dévolu au développement de son *business model*, il recule devant la gueule béante du code du travail, et les contrats qu'il écrit sont frêles, de ceux dont le monstre légal ne ferait qu'une bouchée. Un nouveau patron, c'est *toujours* un homme-orchestre.

³² On a déjà évoqué les dispositifs d'aide plus haut, et on y reviendra dans la suite ; malgré leur intérêt pour les patrons, ils ne peuvent que très imparfaitement les préparer aux problèmes qu'ils rencontreront.

Pourquoi ce travers ? Est-il propre à notre pays, ou tout simplement indissociable de la condition de *nouveau* patron ? Comment s'en sortir, et acquérir la virtuosité nécessaire à un fonctionnement en régime permanent de l'entreprise ? Avant de proposer des réponses à ces questions, laissons Hugues Vauclercq, un ancien scientifique promu patron de PME, nous conter ses désillusions.

1. DU BON USAGE DE SON GARAGE

Janvier 2009. Voilà déjà une vingtaine de minutes que le RER B rampe poussivement entre les maisons crépies de coulées grisâtres de la banlieue sud de Paris, lorsque les voies s'écartant nous font comprendre que nous arrivons à *Massy-Palaiseau*. La lépreuse gare est comme une dernière haleine du chemin de fer, avant qu'il ne plonge plus profondément dans la vallée de Chevreuse qui s'encaisse, comme une gorge qui scarifierait le plateau de Saclay. Nous descendons à la station suivante, pour nous rendre au siège social de GR-Info, sur l'invitation de son patron, Hugues Vauclercq. Bien qu'il ne soit pas encore 18h00, un crépuscule fuligineux étouffe les faubourgs, dont les patients lampadaires s'allument pour une longue nuit. Pendant tout le trajet, une pluie insinuante a veiné d'eau sale les vitres des wagons, mais elle a cessé lorsque nous descendons sur le quai. Une chance pour nous, car vingt minutes ont passé que nous sommes encore errants, pourtant à l'adresse indiquée, mais que rien ne nous désigne comme le siège d'une entreprise. C'est une sage impasse de banlieue, aux deux côtés de laquelle courent des rangées de pavillons claquemurés pour la nuit hivernale ; le numéro 5 est notre destination. Ne s'y voit ni enseigne, ni indication d'aucune sorte. La maison elle-même semble endormie, et aucune lumière n'indique de présence humaine. C'est pourtant bien là. Aussi, nous décidons de sonner, mais ce n'est pas sans appréhension que nous entendons résonner dans la froide

atmosphère du soir le timbre cristallin. A peine quelques instants se passent, puis la porte d'un garage en contrebas de la rue s'ouvre : une joyeuse lueur vient secouer la torpeur vespérale, et un homme, qui se présente immédiatement comme Hugues Vauclercq nous propose, tout sourire, de le suivre à l'intérieur.

Le personnage lui-même est à la hauteur de la surprise que nous a causée le curieux décor de son entreprise. Il a quarante et un ans, et porte en queue de cheval une longue mais mince chevelure grise. Un jean défraîchi et une paire de bottes fatiguées font le bas de son costume ; et en une curieuse mise en abyme, on voit également sur sa chemise des hommes portant des jeans défraîchis et des bottes fatiguées. Y est imprimée une scène classique de la vie des grandes plaines des Etats-Unis : une cavalcade de *cow-boys* rassemblant un troupeau de bétail pour le marquage périodique des bêtes. Non que les patrons que nous avons rencontrés auparavant eussent été des gandins, mais tout de même...

A sa suite, nous nous glissons entre le mur du garage et sa voiture, pour accéder à une petite porte branlante, par laquelle il nous propose de le précéder afin que nous puissions finalement entrer au sein même de GR-Info. Notre étonnement est déjà tel que la décoration ne peut plus véritablement nous surprendre. Les murs sont de parpaing brut, mais difficile de les apercevoir entre les étagères malingres croulant sous le poids de mille et mille volumes de programmation, de syntaxe C++, de lambda calcul, de recherche opérationnelle. Jusqu'à un vieux cours de DEUG de math de Jussieu qui s'empoussièrent sur une pile d'articles scientifiques ! Alentour, sur des bureaux affaissés par l'usage, des ordinateurs, des réclames sibyllines, des tablettes de chocolat, et probablement quelques araignées semblent vivre en bonne intelligence. Et au milieu de la pièce – dont nous devons apprendre plus tard qu'elle était la salle de réunion de l'entreprise – une planche posée sur des tréteaux, autour de laquelle quatre chaises dépareillées nous attendent.

« Alors messieurs, que puis-je pour vous ?

- Tout d'abord un grand merci pour votre accueil. Alors voilà enfin le mythe de la *start-up* dans son garage ; en tout cas on ne s'y attendait pas !

- Effectivement, ça surprend beaucoup de gens, surtout des clients qui viennent nous voir. Mais dans ces cas-là, je sors la voiture ! »

Un franc sourire s'affiche sur le visage de monsieur Vauclercq, qui reprend :

« Alors comment procédons-nous ?

- Avec vos collègues, généralement on leur demande de se présenter et de présenter leur entreprise, avant de réagir à notre sujet. Et ensuite, il y a certains thèmes sur lesquels on voudrait vous interroger. Si ça vous convient..

- Parfait ! Eh bien je m'appelle Hugues Vauclercq, j'ai 41 ans, je suis marié, et père de deux enfants. De formation, je suis chercheur en informatique, bien que je n'aie jamais vraiment bossé en milieu académique.

- Vous êtes docteur ?

- Non, non, répond Vauclercq. J'ai écrit la majeure partie d'une thèse, mais en fait je n'ai jamais passé mon doctorat. J'ai tout de suite été travailler chez un leader du contrôle d'automates informatiques, au Danemark. Mais j'étais vraiment en R&D, je ne voyais rien du côté *business* de l'entreprise, sauf au début de chaque année, où notre PDG lançait aux équipes de chercheurs quelques chiffres sur les résultats. Mais j'avoue que j'étais plus intéressé par le buffet que par l'autofinancement, lance-t-il dans un éclat de rire. Enfin, au bout de 6 ans, j'en ai eu marre, et en plus j'avais publié un article de recherche qui avait bien plu, et qui m'a permis de gagner un prix d'aide à la création d'entreprise, de plus de 2 millions de francs à l'époque ! Je me suis donc dit : lance-toi. C'était il y a 4 ans. Et aujourd'hui, l'aventure... »

Etonnés qu'il ne détaille pas plus la genèse de son entreprise, nous l'interrompons :

« Pardon, mais quand vous dites que vous vous êtes lancés, étiez-vous seul ? Et avez-vous investi vous-même ?

- Oui, non, en fait on était deux au début, mais ce gars-là a finalement décidé de ne pas s'impliquer, dont je me suis retrouvé tout seul. Et je n'ai pas mis d'argent, parce que j'avais ce prêt ; par contre, mes biens personnels sont toujours caution...

- Et aujourd'hui, donc, combien de personnes travaillent chez DR-Info ? Et d'ailleurs, en deux mots, que fait votre entreprise ?

- Nous sommes 11, et ils sont tous plus jeunes que moi ! Et en un peu plus que deux mots, DR-Info édite des utilitaires de contrôle d'automates informatique complexes. On travaille surtout pour des grands industriels, et nos produits faciliteront pour eux le développement d'applications de grande taille. En gros, ça leur économisera du temps, et de l'argent. »

Manifestement moins prolix que la plupart de ses *alter ego*, Hugues Vauclercq cesse alors de parler, ce qui signifie qu'il est temps pour nous d'égrainer les thèmes sur lesquels nous interrogeons nos interlocuteurs. Le premier est invariablement le même :

« Alors finalement, lorsque vous vous êtes lancés, quelle était la motivation principale qui vous a fait quitter le groupe dans lequel vous travailliez pour vous mettre à votre compte ?

- C'est très simple, explique notre hôte. Vous savez, je reste scientifique dans l'âme, vous l'auriez d'abord deviné rien qu'en regardant cette pièce ». Il s'esclaffe, et reprend. « Le défi de créer ces programmes de contrôle est passionnant ; de toute façon, si je n'adorais pas ça, j'aurais arrêté depuis longtemps. Mais d'un autre côté, être un autre chercheur, perdu dans un bureau miteux de Jussieu ou Orsay... Et gagner une misère... Je ne voulais pas ! Et il me manquait la liberté au Danemark, alors j'ai créé. Et puis c'est vraiment excitant d'avoir en plus un marché à prendre en compte, des clients derrière. Ca vous oblige à innover d'autant mieux. Aucun produit n'est vraiment finalisé chez nous, mais on travaille déjà avec des clients importants. Et quand

les grands comptes vous ouvrent les bras, c'est quand même gratifiant, ça prouve qu'on n'est pas stupide ».

Tout en acquiesçant à un regard qui cherche l'approbation, nous poursuivons :

« Mais l'argent, dont vous parliez, ça vous motive ?

- Oui ! Vous voyez ma voiture, j'aimerais bien en changer, et rouler dans quelque chose de sympa. Pour vous dire la vérité, je ne gagne pas encore assez à mon goût.

- Et vous seriez prêt à ouvrir votre capital pour croître ?

- Bien sûr, et d'ailleurs, je ne m'en suis pas privé. GR-Info profite à fond de la mesure de réduction fiscale accordée aux ménages qui investissent leur ISF dans une PME. Et je compte bien faire venir des *Venture Capitals*.

- Mais n'avez-vous pas peur de perdre le contrôle ?

- Non, vous savez, je préfère 5% de beaucoup que 100% de pas grand-chose... A mon avis c'est un vrai problème en France, chacun veut aller le plus loin possible en solo. Ce n'est pas ainsi qu'on gère une entreprise. »

C'est la première fois qu'une telle réponse nous est faite, aussi insistons-nous.

« Mais tout de même, c'est un risque pour vous, pour votre stratégie, d'être trop minoritaire.

- Oui et non, mais c'est vrai que je ne suis pas vraiment un « bon père de famille » dans ce genre d'opération. Il y a quelques mois, j'avais trop dépensé, et jusque quelques jours avant le terme, je n'avais pas assez de trésorerie pour payer mes salariés... Mais c'est le quotidien d'une jeune entreprise, cette tension, conclut-il avec une décontraction sublime.

- Et vous étiez encore plus tendu, à vos débuts ?

- Je ne pense pas que le problème soit là. On sait qu'on va prendre des risques, quand on se lance. C'est le principe d'une entreprise ! Le vrai problème, c'est qu'il faut tout faire. Moi, je n'ai recruté que des techniciens, et donc je devais faire toute la gestion. C'est l'enfer ! Vous voyez, même aujourd'hui je dois

encore presque tout faire, mais au moins j'ai de l'expérience, j'ai fait des bêtises, je ne les referai plus. Mais au début, tout vous tombe dessus, des lignes de code aux contrats, en passant par la gestion de votre trésorerie. C'est épuisant, et on ne peut que faire des conneries. Et vous voyez, il y a deux types de patrons : ceux qui ont appris grâce aux conneries qu'ils ont faites, et ceux dont l'entreprise a été tuée par ces conneries...

- Et que faire ?

- Je ne sais pas trop. Mais déjà, on devrait imiter les Américains, avec des campus dignes de ce nom, où cohabitent des techniciens chevronnés, capables de développer un produit, et des commerciaux, qui connaissent l'entreprise, et savent vendre ! Si j'avais eu pareil soutien, ç'aurait été plus facile au début. On manque trop de culture d'entreprise en France, les études ne nous y préparent pas du tout, et c'est dommage.

- Et donc vous auriez voulu diriger GR-Info à deux ?

- Pourquoi pas ? Comme je vous l'ai dit, je devais avoir un associé, avant qu'il ne se désengage du projet.

- Mais ne pensez-vous pas que la fierté du patron français rend difficile le gouvernement à plusieurs ?

- A vrai dire j'en doute. Mais vous avez peut-être raison, en France, on veut tout faire tout seul. Et ça peut être gênant, par exemple pour marier deux boîtes avec des *ego* surdimensionnés à leur tête. Mais objectivement, je ne pense pas que ce soit mon cas, ça se serait bien passé pour moi...

Après quelques échanges subséquents à propos de la PME au sein des pôles de compétitivité, nous laissâmes finalement Hugues Vauclercq reprendre son travail, et reprîmes le chemin de la gare du RER, particulièrement heureux de cette rencontre, dont la morale pourrait être : *il n'y a pas que dans les garages américains qu'on trouve des informaticiens.*

2. LES COMPETENCES INITIALES DU PATRON DE PME

Le patron de PME commence donc sa carrière en homme-orchestre. Il doit jouer de tous les instruments du concert qu'est l'entreprise, et la structure initiale est souvent trop petite³³ pour rendre possible la division du travail qu'on trouve dans de plus grands groupes. Aussi le patron a-t-il à assurer pour ainsi dire la totalité des tâches. Mais si l'on a déjà examiné dans les chapitres précédents les processus de motivation et de valorisation du patron qui se lance, nous n'avons encore rien dit de ses compétences initiales. Or, on peut regrouper les patrons selon trois types grossiers de compétences initiales.

2.1 Le scientifique

Le premier archétype de patron qui se lance est le créateur de start-up, dont le mythe a été popularisé par les célèbres figures américaines de la Silicon Valley. Tout commence généralement dans un laboratoire, avec une découverte *technique*, pour se poursuivre inmanquablement dans un garage (Hugues Vauclercq en est le parangon). Quelles que puissent être ses motivations (argent, conquête de marché, fuir le monde académique...), un tel patron est bien souvent peu avide de tâches commerciales ou de gestion. Il est avant tout le premier technicien de sa société, sa garantie de sérieux, sa caution dans sa relation avec ses clients. Ce dirigeant correspond au socio-type du scientifique illuminé, bien qu'il ait beaucoup plus les pieds sur terre que le susdit scientifique, puisqu'il se lance dans une activité économique. On entend souvent ce dirigeant vitupérer la méfiance vis-à-vis de l'entreprise véhiculée par le monde académique.

³³ Cependant, ainsi qu'on le verra plus loin, même dans le cas du rachat – dans une moindre mesure de l'héritage – d'une entreprise plus mature, on retrouve ce problème de l'homme-orchestre.

2.2 Le cadre technique

Ce second patron est peut-être le plus courant, du moins au sein de l'échantillon de dirigeants que nous avons rencontrés. Son expérience typique consiste en quelques années (typiquement de 2 à 10) dans un groupe, plus ou moins grand, généralement à un poste d'ingénieur ou/puis d'encadrement d'une (plus ou moins petite) équipe technique. Pour une raison quelconque (indépendance, relations difficiles avec son employeur, volonté de s'enrichir, esprit de revanche...), le personnage décide un jour de quitter son employeur, et d'entamer une carrière de patron de PME. Il peut soit créer, soit racheter une entreprise, mais, dans la plupart des cas, dans un domaine proche de celui dont il a l'expérience³⁴. Constantin³⁵, Grimm³⁶... sont des patrons de ce type.

2.3 Le satellite

Ce troisième type de patron est également assez répandu. Il s'agit là d'un personnage qui, par son métier, a été amené à entrer en interaction permanente avec des patrons de PME. Nombreux sont les acteurs de ce type : banquiers, recruteurs, consultants, comptables, financeurs... Et relativement nombreux aussi ceux qui se laissent séduire par la vie de dirigeant, et décident de se lancer à leur tour. Généralement, ces patrons ont une connaissance au mieux lacunaire du marché de l'entreprise qu'ils créent ou rachètent³⁷, et leur expérience

³⁴ A titre d'illustration quant à l'importance du domaine de création/reprise pour un patron, 68% de patrons se déclarant insatisfaits de leur métier ont créé/repris dans une branche qu'ils ne connaissaient pas.

³⁵ Cf. Chapitre 3

³⁶ Cf. Chapitre 4

³⁷ Naturellement, ce type de patron rachète beaucoup plus souvent qu'il ne crée, ne serait-ce que parce que son parcours l'a mis en contact avec nombre d'entreprises au sein desquelles il a pu faire son *shopping*.

professionnelle n'est pas forcément la plus à même de les préparer au management d'équipe. Cependant, ils ont naturellement une connaissance profonde de certaines composantes de la gestion d'une PME. Un banquier entrepreneur saura comment gérer les finances de son entreprise, et sera aidé par son réseau de bailleurs, un recruteur saura s'entourer au mieux... La plupart du temps, ces compétences ont trait à l'interaction du patron avec son environnement.

Naturellement, ce triptyque de compétences initiales n'est pas véritablement exhaustif. Il manque le « technicien de marché », ce patron qui créera son entreprise non pas sur une base scientifique, mais sur une base marketing. Internet offre mille exemples de tels créateurs. Il manque aussi l'ancien patron salarié, rachetant une entreprise (en LBO la plupart du temps) pour son propre compte – un profil intéressant, mais dont nous n'avons malheureusement pas rencontré de représentant.

Quoi qu'il en soit, la plupart des patrons débutants présentent un profil principal de compétence soit « technico-managérial » (avec un équilibre des deux pouvant aller d'un extrême – purement scientifique – à l'autre – le repreneur rachetant dans un domaine qu'il ignore), soit « satellite », *i.e.* concernant l'interaction d'une entreprise avec ses partenaires (ce qui bien sûr met aussi en jeu des composantes internes, mais en l'occurrence très dépendantes de ces partenaires³⁸).

Malgré ce positionnement, le patron va devoir *dès qu'il se lance* mobiliser des compétences beaucoup plus étendues que celles qu'il possède *a priori*.

En premier lieu, il va lui falloir acquérir une bonne maîtrise de chacun des types de compétences qu'on a évoqués. Il est le premier technicien de son entreprise, et doit par conséquent maîtriser parfaitement son

³⁸ Voir plus loin pour cette idée de dépendance.

produit, pour le représenter correctement devant ses clients (le patron est naturellement aussi le premier *commercial* de son entreprise), mais aussi pour répondre aux dilemmes qui peuvent apparaître en interne, et ne peuvent être tranchés que par l'autorité du dirigeant. Il doit également acquérir les savoir-faire essentiels au management de proximité, quand bien même son équipe serait-elle réduite. Et pour un scientifique, tel qu'Hugues Vauclercq, un tel apprentissage est souvent une expérience douloureuse. Il est enfin nécessaire pour le patron d'acquérir de bonnes capacités d'interaction avec tous les acteurs extérieurs qui influent sur la vie de l'entreprise – banquiers, comptables, consultants... Quel qu'ait pu être son métier précédent, il l'a au mieux mis en contact avec *certain*s de ces partenaires, lors même qu'une fois dans le fauteuil du dirigeant c'est à lui qu'il incombe d'interagir avec chacun d'entre eux.

Dans un second temps, il va s'agir pour le nouveau dirigeant de développer des qualités à même de lui faire remporter la bataille qu'il a lancée, malgré son désavantage initial (il est bien souvent seul contre tous). Ces qualités ont plus trait à un savoir-être dont nous ne nous préoccupons pas ici de juger s'il préexiste au statut de dirigeant, ou s'il en est une conséquence³⁹. Il s'agit de la capacité à donner du sens aux actes d'entreprise, à se saisir des opportunités techniques ou de marché quand elles se présentent, à persuader tous les tiers (collaborateurs comme clients ou fournisseurs) du bien-fondé de la société. Un ensemble d'attitudes qu'on appellerait charisme, mais un charisme dénué de toute esbroufe, basée sur une grande acuité d'analyse économique. C'est ce que Schumpeter exprimait en 1946.

"The entrepreneurial performance involves, on the one hand, the ability to perceive new opportunities that cannot be proved at the moment at which action has to be taken, and, on the other hand,

³⁹ D'autant qu'au sein même du groupe des auteurs du présent travail, les avis divergent sur ce point.

*willpower adequate to breaking down the resistance that the social environment offers to change*⁴⁰

Cette aptitude à enfoncer les barricades du conformisme économique n'est probablement pas la plus difficile à acquérir pour le patron de PME ; son enthousiasme, sa motivation, le souffle qui anime sa vocation de chef d'entreprise lui donnent souvent le dynamisme nécessaire pour monter infatigablement à l'assaut.

Cependant, un troisième pan de compétences complète ce diptyque : la capacité à gérer *quotidiennement* la société. Nous rassemblons là toutes les fonctions globalement désignées sous le vocable « support », à savoir les RH, la comptabilité quotidienne, la rédaction de contrats, les moyens généraux, la relance des clients, la course après les factures... Autant de tâches chronophages et généralement détestées du patron, en ce qu'elles ne lui semblent pas porteuses de valeur ajoutée, et surtout ne répondent en rien aux motivations initiales qui l'ont conduit à choisir son métier. Mais autant de tâches essentielles qui doivent être menées à bien, sans quoi l'entreprise peut ne pas s'en relever.

3. POURQUOI L'HOMME-ORCHESTRE EST-IL DESACCORDE ?

S'il ne fait donc aucun doute que le patron débutant se trouve dans la situation d'un homme-orchestre, il est légitime de remarquer que rien dans la description précédente ne semble devoir réserver cette chausse-trappe aux patrons français. Ou plutôt rien ne semble devoir prédestiner ces derniers à être plus mis en difficulté que leurs confrères étrangers par cette nécessité de prendre en charge toutes les tâches. Et pourtant, nos entretiens avec des patrons allemands et italiens ont sensiblement moins mis en avant le problème dans ces pays. Écoutons plutôt Colin de

⁴⁰ Schumpeter, 1946, in « Comments on a plan for the study of entrepreneurship »
Journal of Economic History

Reconcourre nous expliquer pourquoi l'homme-orchestre français est particulièrement désaccordé.

« Parmi ceux de vos *alter ego* qu'on a rencontrés avant vous, beaucoup nous ont fait part de leur méfiance vis-à-vis du gouvernement à plusieurs d'une entreprise. Pourtant, votre binôme semble fonctionner. Quels commentaires cela vous inspire-t-il ?

- Il faudrait demander à Pierre⁴¹ ! plaisante Reconcourre. En fait, en France, on fait des études *humanistes*. L'idéal est celui de l'honnête homme, à l'aise dans les salons, qui peut avec naturel papillonner d'un sujet à un autre, avec toujours une épigramme bien tournée. Tout cela se retrouve dans l'enseignement, et souvent, les meilleurs ne se spécialisent pas. On fait bien plutôt confiance à leur capacité d'adaptation, et leur esprit critique. Ça développe l'idée selon laquelle on peut sans difficulté gérer toutes les tâches d'une entreprise, et c'est une erreur manifeste !

- Pourtant, nous avons rencontré beaucoup de patrons « experts », qu'on imagine mal se croyant assez forts pour gérer toute la partie commerciale de leur entreprise, et...

- Précisément, nous interrompt notre hôte, non seulement ne se voient-ils pas commerciaux ou *marketers*, mais encore n'accordent-ils pas assez de valeur à ces tâches pour en faire des enjeux dignes d'être traités en tant que tels ! Ils s'imaginent que la qualité de leur produit, sa technicité seront suffisantes ; erreur à nouveau ! Et l'éducation est toujours sur le banc des accusés ; elle ne valorise pas assez l'activité économique et commerciale en tant que telle, et l'oublie tant et si bien qu'elle semble n'être qu'un adjuvant au succès de l'entreprise pour le créateur qui se lance. Ouvrez un manuel d'histoire, vous verrez quel sort est

⁴¹ Son associé.

réservé aux grandes entreprises pluriséculaires, ou aux héros de l'âge industriel...

- Nous sommes d'accord avec vous sur ce point, mais en quoi cela argumente-t-il en faveur de votre gouvernance en binôme ?

- C'est pourtant clair ! Admettons que le patron ait dépassé seul le stade de 10 ou 12 salariés ; c'est déjà un bel exploit, sachant sa préparation à la chose économique. Voulez-vous encore qu'il développe sérieusement son entreprise en étant seul aux commandes ? A mon avis, le mieux est encore une gestion bicéphale dès le début, en réservant les questions techniques à l'un des associés, l'autre s'occupant plus du management et des questions commerciales. Regardez autour de vous, le paysage français abonde d'entrepreneurs, qui, sur la base d'une excellente idée, ont péché par manque de rationalité, et ont finalement été incapables de mettre en œuvre les moyens que justifiaient leur objectif.

- On aurait les yeux plus gros que le ventre ?

- Non, je préfère dire qu'on a le ventre trop petit, en France ! N'allons pas tuer notre enthousiasme et notre ambition, qui sont certainement nos meilleures qualités. Mais derrière chaque fougueux Lucien, il faudrait mettre un monsieur Leuwen rompu à la vie des affaires⁴². Dommage que Stendhal n'ait pas fini le roman, on aurait vu ce qu'il serait advenu de l'ambitieux jeune homme sans l'appui de son père...

- Suggéreriez-vous qu'il ne faille que des entreprises du type *Je-ne-sais-quoi & fils* ? glissons-nous malicieusement. »

Monsieur de Reconcoure sourit largement, et reprend.

⁴² Dans son roman *Lucien Leuwen*, Stendhal fait le portrait d'un ambitieux jeune homme, chassé de l'Ecole Polytechnique pour ses idées prétendument saint-simoniennes, et qui doit à l'immense fortune comme à l'entregent de son père des positions à la hauteur de son ambition, comme militaire, puis comme haut fonctionnaire. La mort et la faillite de M. Leuwen, à la fin du roman – inachevé – laisse Lucien dans une situation difficile...

« Vous m'avez très bien compris. Tout l'intérêt d'un binôme, dont un des membres a plus de connaissances de la vie économique, c'est de pouvoir tempérer l'ardeur du créateur enfiévré, et diriger ses efforts dans un sens propice à son succès sur les marchés. Je m'interroge souvent sur le modèle du compagnonnage. Il faudrait quelque chose du même acabit, mais pour développer la compétence de chef d'entreprise. Alors certes, il existe des réseaux et organismes d'aide, mais on n'apprend réellement qu'en agissant soi-même ; à mon avis, il faudrait favoriser les ponts entre les grands groupes et les PME, les uns et (surtout) les autres auraient tout à y gagner, car c'est bien au sein des grosses sociétés qu'on comprend mieux les logiques de marché.

- Vous avez raison, mais votre discours semble s'adresser avant tout à quelqu'un qui partage votre profil, de type *businessman*, plutôt que créateur de start-up.

- Je ne pense pas. On met toujours en avant l'innovation scientifique, le nouveau produit, la rupture technologique... C'est la portion congrue de la véritable *innovation*. Beaucoup de succès reposent plus sur une meilleure compréhension du marché, et surtout une véritable qualité d'exécution. Prenez mon entreprise, elle végétait avant que je ne la rachète, et pourtant la technologie de notre produit était mature. Elle ne correspondait cependant pas au marché. C'est l'exécution qui compte, je suis un obsessionnel de l'exécution, c'est à ce seul prix qu'on peut vraiment réussir... »

A nouveau, c'est donc notre système éducatif qu'il faudrait blâmer. En particulier son incapacité à inculquer quelque notion économique que ce soit aux élèves. Voire son étonnante capacité à les faire se défier de toute activité commerciale. Ce n'est pas ici le lieu de reprendre les idées maintes fois exprimées sur le positionnement très à gauche de l'éducation nationale. Cependant, un coup d'œil rapide aux programmes

scolaires, comme le conseillait M. de Reconcoure, vaut mieux qu'un long discours :

- Le programme d'histoire de 4ème, qui fait la part belle au XIXème siècle, n'évoque l'entreprenariat qu'au détour d'un sous-thème, lui-même partie d'un thème sur les cinq qui composent l'étude du XIXème siècle. On notera pourtant que dans la rubrique « capacités », on invite l'élève à « savoir utiliser les documents de référence, tels le Manifeste du parti communiste, ou l'encyclique Rerum Novarum »...
- Dans le programme d'histoire de 3ème, consacré au XXème siècle, c'est moins de 5 % du temps qui est dévolu à l'étude de l'évolution des systèmes de production, et ses conséquences sociales.
- Dans le programme de seconde, la part belle est faite à l'histoire politique et culturelle, et l'économie n'apparaît qu'au détour d'une phrase : « les transformations économiques et sociales induites par le démarrage de l'industrialisation (Révolution industrielle) qui se traduisent par l'affirmation de la bourgeoisie, l'émergence de classes sociales nouvelles (monde ouvrier) et le développement du paupérisme » ; la couleur de la présentation et clairement donnée...
- ...

On pourrait ainsi passer en revue la majorité des programmes, ce qui confirmerait que l'approche choisie pour présenter les réalités économiques est macroscopique, rarement centrée sur la notion d'entreprenariat, et bien souvent très largement connotée... Non qu'il s'agisse de s'ériger en censeur de l'éducation ; son but n'est certes pas de préparer les élèves à la gouvernance d'entreprise. Cependant, reconnaissons qu'elle fonctionne sans doute selon des schèmes de pensée surannés, en référence à une époque où la lutte des classes avait plus de sens qu'aujourd'hui, et où il s'agissait avant tout d'éveiller les enfants à l'âpreté de la condition ouvrière...

Pour blâmable que soient les acquis du patron français, sont-ils les seuls en cause ? Le discours de M. de Reconcoure fait du patron la dupe d'un système qui l'aurait trop mal préparé à ses fonctions ; mais pourquoi se maintient-il dans cet état d'homme-orchestre désaccordé, s'il est si évident qu'il peut durablement empêcher le succès de l'entreprise ? Pour répondre à cette question, écoutons M. Chardon nous parler de ses désillusions d'entrepreneur.

4. *ILLUSIONS PERDUES*

Un œil noir nous regarde, plein de méfiance et de morgue. Nous sommes surveillés, défiés même par les saccades de la tête, qui se relève par à-coups jusqu'à pointer vers le ciel céruléen. Malgré le dédain superbe de cette pupille de jais, l'agitation du guetteur est mal cachée par les contractions pantelantes du cou, et le soulèvement convulsif du poitrail. Dans son bec, une brindille malingre vacille, qui semble être l'objet de ses attentions. Un dernier clignement de ses paupières ténues en flèche du Parthe, puis l'étourneau s'envole précipitamment de la branche sur laquelle nous le surveillions depuis quelques minutes.

Après s'être longuement apprêté dans son boudoir, le printemps semble avoir enfin daigné sortir dans les rues de Paris, et, tout à leur excitation de voir un soleil juvénile réchauffer les feuillages transis, les passereaux volètent en tous sens depuis le parc des Buttes Chaumont tout proche. Et c'est au cœur de ce voisinage en pleine gentrification qu'Armel Chardon nous a donné rendez-vous, par une belle matinée de mars, dont la lumière pulvérulente semble désapprobatrice de notre idée de nous enfermer dans un bureau. Naturellement, c'est dans un vieil atelier à la façade de verre et d'acier que nous sommes attendus ; il faut dire que M. Chardon dirige une petite agence de publicité sur internet. Naturellement, l'espace intérieur est riant, aéré, le plafond très haut n'est soutenu que par de grêles

colonnes de fonte disposées irrégulièrement, et de vastes puits de lumière permettent aux publicistes de profiter des gaîtés printanières. Naturellement, les vives couleurs du mobilier soulignent l'enfantin de ses formes glabres et moelleuses, et les espaces de travail de chacun – parler de bureau serait sacrilège – sont organisés selon la fantaisie communicative de leur propriétaire ; qui collectionne les coccinelles, qui a suspendu une cible de fléchettes, qui est assis sur un gigantesque ballon de plage. Ici, l'univers professionnel est friendly, google-like ; on ne travaille pas, on crée.

D'où notre surprise lorsque notre hôte vint nous chercher dans l'open-space pour nous emmener dans son bureau. M. Chardon détone parmi ses employés. Il a environ 55 ans, et ses yeux, quoiqu'encore luisants, semblent ternis, comme le serait l'éclat d'une chandelle à travers un verre passé au noir de suie. Il porte un complet gris souris sur un col roulé anthracite, et tout, dans son maintien comme dans son cerceau de cheveux filandreux, trahit une humilité, une réserve acquise au fil des années. Un contraste vigoureux avec l'assurance peut-être suffisante qu'on aurait plus volontiers imaginé régner d'un sourire sur cette fabrique reconvertie... Après les présentations d'usage, d'un formalisme parfait, nous laissons Armel Chardon nous raconter son histoire de patron de PME, ce qu'il fait avec la lucidité parfois cruelle de qui a pris le temps de longuement réfléchir aux péripéties de sa vie.

« J'ai commencé ma carrière comme dessinateur dans des journaux, des magazines, dans tout ce qui voulait bien me payer dix sous pour quelques traits de crayon... J'avais ce qu'on appellerait aujourd'hui un master d'histoire de l'art en poche, mais guère de proposition de job en lien avec ça, alors j'ai fait ce que j'ai pu, j'ai vécu d'expédients... Je n'avais pas véritablement de plan de carrière, et certainement pas à l'époque de volonté de fonder mon entreprise, ou de devenir patron. Je voulais être

indépendant, mais n'allez pas croire que ça veut forcément dire aller au tribunal de commerce...

- Mais quel autre métier offre autant d'indépendance ?...

- Je reviendrai dans la suite à cette belle indépendance des patrons, nous lance-t-il avec un sourire énigmatique. Mais vous savez, dans la presse par exemple, si vous êtes pigiste ou autre, vous ne dépendez pas de grand monde... Il faut peut-être oublier un peu cette indépendance de façade pavoisée par tant de patrons, et réaliser que dans certains autres secteurs, on peut aussi être de fait très autonome. Pour en revenir à ma carrière, c'est à la fin des années 80 que j'ai croisé Joël et François⁴³, par hasard, et on s'est vraiment bien entendus. On voulait faire des choses ensemble, mais encore une fois pas nécessairement créer une boîte. On aurait pu faire le tour du monde, ou monter un groupe, si l'on avait su jouer de la musique... ». Un sourire plus nostalgique que plaisantin l'arrête un instant, puis il reprend. « Finalement, on a eu vent du travail de plus en plus numérique qui se faisait pour la retouche d'images publicitaires, alors on a tenté le coup, mais comme des artisans à l'époque ! On est resté tous les trois (plus une assistante) pendant 4 ou 5 ans, et puis c'est seulement avec l'internet qu'on a vraiment eu des opportunités. En 1996, on a voulu embaucher, grossir, mettre le paquet. On était tous les trois très enthousiastes, vraiment à fond ».

Armel Chardon prend alors une longue respiration, pendant laquelle son œil tout gris de perspicacité nous fouille, comme pour comprendre si nous avons déjà pressenti le tour que va prendre son discours.

« Et c'est là que la réalité du métier prend le pas sur vos fantasmes... Prenez l'embauche. Eh bien vous ne voulez pas vraiment embaucher. En créant, l'idée d'être indépendant était

⁴³ Ses associés.

essentielle, alors est-ce que vous croyez que vous allez immédiatement mettre du pouvoir entre les mains d'un nouveau venu, accepter d'hypothéquer cette omnipotence qui vous coûte si cher en risque et en incertitudes sur l'avenir ?

- Et pourtant vous devriez ?

- Quelle question oui ! s'exclame M. Chardon. Rien n'est pire que ce statut de couteau-suisse, où vous faites tout vous-mêmes (ou même à trois associés à parts égales). Ça va tant que vous êtes artisan, mais pas pour croître – et tel était bien notre but. Mais au début, vous êtes avec votre entreprise nouvelle-née comme un enfant avec un nouveau jouet : il est pour vous seul, quand bien même ce serait mieux de jouer avec d'autres...

- Finalement c'est bien le patron qui ne veut pas se sortir de ce statut ?

- Ne veut pas est un mot un peu trop fort. Disons que la volonté de conduire seul son entreprise l'emporte sur celle de déléguer. Vous savez, c'est un élément essentiel de valorisation que de conduire seul. Alors on ne s'en détache pas aussi facilement. Mais vous oubliez un élément. On ne peut pas embaucher aussi aisément qu'on le souhaiterait.

- Que voulez-vous dire par « pouvoir » ? Il y a des freins à l'embauche ?

- Absolument, et le premier d'entre eux s'appelle risque ». M. Chardon semble sincèrement ravi de notre surprise, et se met en devoir de nous éclairer. « Quand vous êtes seul à la barre, vous êtes responsabilisé, transfiguré, vous pouvez travailler des heures durant, mettre toutes vos forces dans la bataille, vous défoncer, si vous me passez l'expression. Mais un collaborateur salarié, qui vous dit qu'il en fera autant ? Lorsqu'on lance une entreprise, les 35h, c'est chaque jour qu'on les fait. Mais si vous faites une bêtise en embauchant, qu'est-ce qui va se passer ? Vous allez vous trouver avec un collaborateur beaucoup moins productif que ce que vous pensiez, voire carrément mauvais, et qui pourtant pèse toujours autant dans votre compte de résultat. En plus, vous

ne pouvez pas le renvoyer, parce que notre bon code du travail veille... Alors il vous met dans le rouge. Et la différence entre une jeune PME et une grande entreprise, c'est que la PME ne peut pas se permettre de passer un mois dans le rouge. Elle en meurt, toujours.

- Donc les patrons souhaitent embaucher, mais ne peuvent pas ?

- C'est la poule et l'œuf. Ils connaissent le risque sur le bout des doigts, sur leur prévisionnel à 3 ans, sur leur plan de trésor... Et parfois ils ne peuvent pas, ou ne veulent pas le courir, ce risque. Mais on peut aussi ne pas vouloir embaucher, ou seulement au niveau exécutant, et se réfugier derrière ce problème. C'est complexe, surtout au début, et puis ça dépend de votre marché, des opportunités de croissance...

- Et comment fait-on pour bien embaucher ?

- Moi c'est pas dur, je paie ! dit-il, goguenard. Je sais ce qu'il en coûte de mal embaucher, alors j'ai des cabinets d'aide au recrutement, c'est cher, c'est long et parfois plus ou moins efficace, mais vous évitez les grosses erreurs. Et même aujourd'hui que l'entreprise est plus solide, ça mitige clairement les risques pour nous...

- Est-ce que finalement la compétence d'un patron de PME n'est pas précisément la capacité à embaucher correctement ?

Notre hôte sourit avec franchise, et comme lancé dans son entreprise de déniement, il s'évertue de plus belle à briser toutes nos idées préconçues.

- Les compétences du patron ? Jeunes hommes, elles sont nulles ! Le patron de PME débutant est quelqu'un qui ne sait rien faire, et en plus ne l'admet pas ! Moi-même, je me suis lancé, je savais très vaguement tenir un crayon, mais comme beaucoup d'autres personnes ! Mais le marketing, la gestion, le commerce... Zéro ! Et comme je vous l'ai dit, je n'avais pas en moi la fibre entrepreneuriale, ou une sorte de feu sacré que j'aurais couvé toute ma jeunesse.

- Mais qu'est-ce qui a fait que vous avez quand même réussi, là où tant d'autres échouent ? Il doit bien y avoir quelques qualités que les patrons ont en partage ?

- Si je vous disais la chance, que diriez-vous ? Non, mais je pense qu'il faut d'abord et avant tout avoir conscience de ses limites, et porter un regard aussi lucide que possible sur ses talents, et ses lacunes, surtout ses lacunes ! Ca se rapproche d'ailleurs de la capacité à se saisir d'opportunités, qui plus sérieusement, est selon moi la principale qualité d'un patron, et qu'il faut plus ou moins avoir si l'on veut réussir... »

L'entretien se poursuit très longtemps, et nous donna l'occasion de passer en revue la grande majorité des sujets que nous avons identifiés comme dignes d'intérêt. Contrairement à la plupart des autres patrons que nous avons alors rencontrés, M. Chardon avait un regard très analytique sur sa propre expérience et sur celle de ses semblables – et ce d'autant qu'il avait occupé un temps d'importantes fonctions dans des réseaux professionnels. Un regard désillusionné, presque dépassionné, mais une entreprise néanmoins florissante, ce qui corrobore la dernière réplique ci-dessus, à savoir qu'il est bien souvent essentiel pour un dirigeant de PME de prendre en considération les différents *impedimenta* qui entravent son action...

5. UN HOMME-ORCHESTRE QUI NE PEUT PAS S'AMENDER ?

Au-delà des inerties du système éducatif, au-delà de la trop faible préparation du dirigeant au jeu économique, ce serait donc lui-même qui, plus ou moins consciemment, plus ou moins volontairement, ne ferait pas tout le nécessaire pour se sortir de ce statut d'homme-orchestre. En premier lieu, la difficulté à embaucher, largement évoquée par M. Chardon. Il est certain qu'une PME naissante ne peut pas survivre à un choix malencontreux de ses premiers collaborateurs. Mais jusqu'à

la *capacité* à choisir d'excellents collaborateurs est en cause. Nombre de nos interlocuteurs ont souligné combien il est difficile d'attirer de jeunes diplômés dans une PME, surtout naissante. Le risque représenté par l'embauche, en termes de sécurité d'emploi notamment, n'est pas contrebalancé par l'espoir (qu'a le dirigeant) d'être un jour possesseur d'une belle entreprise. Aussi faudrait-il une prime de risque⁴⁴, que beaucoup de dirigeants ne peuvent pas payer – lorsqu'ils l'acceptent ; ainsi certains le refusent-ils, en se justifiant par la volonté d'employer uniquement des collaborateurs qui apprécient le travail dans une PME en tant que tel. D'où dans tous les cas une moindre capacité à attirer l'attention des meilleurs candidats, et des aléas à l'embauche d'autant plus redoutables.

En outre, le patron peut *ne pas vouloir* embaucher. C'est d'abord son indépendance, qui est en cause. Embaucher un collaborateur, un manager, c'est aliéner une partie de son autonomie, ce qu'un jeune dirigeant n'est pas prêt à faire – on a montré plus haut combien l'indépendance était nécessaire, à la fois comme agent déclencheur et comme agent de motivation réflexive. Quant à la valorisation du patron français, elle procède fondamentalement de son omnipotence, surtout durant les premières années de la vie de son entreprise. Elle est trop jeune pour lui apporter des satisfactions financières, ou pour être un tremplin d'accès aux réseaux et autres cercles de patrons. Ne reste que la joie d'être maître en son jardin, si petit soit-il⁴⁵. Aussi l'arrivée d'un nouveau collaborateur est-elle vécue comme une traumatisante reddition d'une partie de ce pouvoir – on

⁴⁴ On reviendra longuement sur cette idée de *prime de risque PME*, qui apparaît aussi au niveau du patron, et qui sera alors une *prime d'effort de croissance*. Les deux ont largement trait à l'appétence française pour le travail dans une des grandes multinationales de notre pays.

⁴⁵ Cf. *Cyrano de Bergerac*, acte II, scène 8,

« Ne pas monter bien haut, peut-être, mais tout seul ! »

parle ici naturellement de collaborateurs ayant un véritable rôle de management.

De façon connexe, chaque nouvelle personne dans l'entreprise est une potentielle source de *challenge* pour le dirigeant, *a fortiori* si le nouveau venu est compétent. Si le patron souhaite préserver son omnipotence, ce n'est certes pas pour que la base en soit lézardée par un collaborateur potentiellement meilleur que lui.

Enfin, ainsi que l'expliquait M. Chardon, lutter contre l'écueil du « couteau-suisse » suppose une réelle prise conscience. Laquelle n'est manifestement pas si simple qu'on pourrait croire, puisque 100 % de nos interlocuteurs ont déclaré être tombé initialement dans cette chausse-trappe. Et quel meilleur lieu d'échange de bonnes pratiques, et de mise au tombeau des mauvaises que les réseaux et cercles de tout poil ? Ces mêmes réseaux dans lesquels les patrons débutants ne vont pas, par manque de temps, par manque de visibilité, autant que par refus de la remise en cause, comme évoqué ci-dessus.

6. UN RITE DE PASSAGE ?

En somme, un patron débutant serait inévitablement pris au piège du statut d'homme-orchestre, ne serait-ce que par la soudaineté avec laquelle il se retrouve maître de toutes les destinées d'une nouvelle personne morale, l'entreprise. Qu'on rencontre cet écueil partout (*i.e.* dans tous les pays auxquels on s'est intéressés) va de soi, et rendons ici cette justice au patron : on va mal comment lui demander, à peine les statuts de sa société déposés, de se départir de toutes ses certitudes, de tout ce qui fait le piquant de son métier, de ce qui compense le risque qu'il a pris en connaissance de cause ; en un mot d'être parfaitement raisonnable. C'est bien plutôt dans la gestion de cette étape délicate que les singularités de l'entrepreneur français apparaissent : non seulement il n'est pas assez préparé au jeu économique, mais encore est-t-il plus ou moins rétif à la délégation et l'embauche, en ce qu'elle va contre les

principaux ressorts de son action, à savoir – encore alors – l'indépendance et l'omnipotence.

Qu'en est-il de ceux de nos compatriotes patrons qui ont finalement su surmonter ces difficultés, et qui se sont progressivement débarrassés de ceux de leurs instruments dont il incombait à d'autres collaborateurs de jouer ? Ces vieux démons de leurs débuts sont-ils définitivement enterrés ? Nous pensons que, comme tout bon obstacle, cette contradiction de l'homme-orchestre contre-attaque, et réapparaît sous une forme plus pernicieuse, mais encore typiquement française, à laquelle s'attache le prochain chapitre, et qui voit la volonté d'indépendance en butte aux multiples dépendances développées par une entreprise adolescente.

CHAPITRE 7

Le mirage de l'indépendance

Quiconque a tant soi peu fréquenté les patrons de PME en conviendra : ils sont très indépendants. De leur vêtement, leur port, leur discours, leur emploi du temps, la conformation de leur bureau, la gestion de leurs priorités, transpire une liberté très assurée, une autonomie pleinement consciente d'elle-même. On a très longuement évoqué l'importance de l'indépendance comme motivation initiale du chef d'entreprise⁴⁶ (cf. chapitre 2). Si elle semble ainsi bel et bien acquise, pourquoi en parler comme d'un *mirage* ? Si sa recherche est le ressort essentiel du jeune patron de PME, pourquoi serait-elle autre chose que la réalisation de ses aspirations, et en soi une force remarquable de motivation *réflexive* ? Se pourrait-il qu'elle soit d'autant plus ostentatoire qu'elle est peut-être moins profonde, et ses atours flatteurs masqueraient-ils une réalité plus nuancée ? C'est qu'il semble difficile de résoudre le paradoxe de l'homme-orchestre, évoqué précédemment, sans soumettre le dirigeant à diverses influences déterminantes. Puisque la solitude et la volonté d'omnipotence du patron sont si préjudiciables à son entreprise, et qu'il lui faut les dépasser, il doit alors accepter l'aide, l'intercession, la délégation, et

⁴⁶ Rappelons simplement ici que selon une enquête du ministère des PME et de la Caisse des Dépôts, 88% des patrons de PME parlent de l'indépendance comme de leur principale motivation.

finalement de nombreuses *dépendances*, dont on comprend bien qu'elles peuvent entrer en collision avec cet attachement farouche à l'indépendance.

Nous consacrerons le présent chapitre à l'examen de ces dépendances variées et plus ou moins inapparentes ; cependant, offrons-nous d'abord le plaisir d'assister à la flamboyante démonstration d'indépendance de César Ardenpyre, patron d'une florissante société pharmaceutique pour animaux.

1. ENTRE *BALL-TRAP* ET DUTILLEUX

« Mes jeunes amis, bonjour, bienvenue chez Holland Chimie ! Alors comme ça, voici que le *respectable* Corps des Mines vient chez les ploucs, brouter les plates-bandes des petits patrons. C'est très bien, mais vous allez être déçus, parce que les patrons, ce ne sont pas vraiment des gens intelligents, vous allez vite vous en rendre compte... »

Commence alors une très longue tirade sur la supposée *bêtise* des dirigeants de PME, qui ne réussiraient – et bien, encore ! – que grâce à leur débrouillardise et leur opiniâtreté. Mais nous n'écoutons que d'une oreille distraite. Où est donc le rituel qui nous voit d'abord nous présenter, en termes policés, puis remercier chaleureusement notre hôte de nous sacrifier une heure ou deux, avant de lui suggérer d'esquisser son portrait, puis de répondre à certaines de nos interrogations ? Ardenpyre semble n'être pas fait pour rentrer dans un tel carcan – ou dans aucun autre. Il a une cinquantaine d'années, tout son personnage et rayonne une formidable assurance. Une exubérante barbe gris-fer s'enracine sur tout son visage, couleur adobe, traversé de profondes rides au relief souligné par l'outremer abyssal de ses yeux. Même son costume – pantalon de velours à larges côtes, chemise blanche et veste prince de Galles – le classerait plutôt

dans la catégorie des historiens retirés, ou indépendants, vivant de fortune personnelle en s'intéressant à une civilisation mésopotamienne au nom tombé dans l'oubli. Ou peut-être un archéologue rangé, comme en atteste la puissance de sa complexion, un ancien homme de fouilles, désormais revenu à la vie savante. Ses mains sont ainsi trop larges et bien découplées pour n'avoir jamais tenu qu'un stylo, mais le travail les a comme trempées, adoucies, sillonnées de sages veines qui serpentent entre les cimeters argentés sur chaque phalange. César Ardenpyre n'est ni historien, ni archéologue, ni patron de PME ; il incarne l'idée même du patriarche antédiluvien, ennobli par plusieurs siècles de pastoralisme, sage et fort, au temps où ce diptyque n'était pas l'apanage des rois de légende.

Et pourtant, Ardenpyre est polytechnicien.

« Et vous messieurs, quelle sera votre carrière ? Vous allez faire quelques années dans l'administration, combien ? 5 ? 10 ? Et puis ensuite, vous pourrez compter sur un bon parachute pour vous retrouver dans la grande horloge d'une de nos belles *multinationales* – multinationales, mais encore françaises, heureusement pour vous ! Un rouage parmi d'autres, faisant des pieds et des mains, et surtout des dents ! pour monter dans le mécanisme, évincer les autres petits roulements... Et finir coucou, montrer une fois par mois son beau ramage au *Siècle*, et sortir à heure fixe pour siffler devant les actionnaires ! »

Tout cela est dit sur un ton de confiance presque amical ; à nouveau, des conseils de pasteur aguerris. Et puis M. Ardenpyre a commencé par un exposé de 5 minutes sur la bêtise de ses *alter ego*, alors peut-être cette caricature n'est-elle qu'une façon d'équilibrer les choses. Cependant, une pointe de fierté – de n'avoir pas suivi cette voie horlogère, naturellement – sourd, mouchetée par le ton, mais néanmoins perceptible. Nous restons donc circonspects, et notre réponse est d'une horrible insignifiance. Mais manifestement, c'est notre hôte qui compte guider l'entretien.

« C'est vrai, c'est très différent du travail de patron de PME...

- Travail ? Sacerdoce, vous voulez dire ! Il faut être un saint, parce qu'on vous emmerde, vous n'en avez pas idée. Et du courage ! C'est un boulot de tâcheron, il faut revenir sans cesse à la charge, se battre contre toutes et tous, ne rien laisser de côté. Mais pas besoin d'être bien malin, non, pour sûr...

- Vous dites qu'il suffit d'être bossé pour réussir en tant que patron de PME ?

- Non pas, mais nul besoin de cette intelligence analytique qu'on vous, qu'on *nous* fait tant cultiver à l'X. Ce qu'il faut, c'est une intelligence humaine, une capacité à faire bosser des gens qui sont peut-être pas des flèches, qui ne servent peut-être pas à grand'chose. Créer une bonne ambiance, vous savez, les gens ont peur dans une PME. Parce que ça semble moins durable qu'une grande entreprise, parce qu'on les paie peut-être un peu moins, parce que c'est moins « professionnel » aussi. Toutes ces barrières qu'on voit dans les grandes entreprises, ces procédures, ce côté bureaucratique et administratif ». Une œillade éloquentes vers nous, et il poursuit. « Eh bien ça enquiquine, mais ça rassure ! Comment voulez-vous que quelque chose d'aussi massif et d'aussi complexe tombe ? Alors qu'une petite boîte comme la nôtre, pfff, on se dit qu'il suffirait d'un petit coup de vent mal placé pour la faire s'affaisser. Bien sûr, c'est faux, mais que voulez-vous, les gens raisonnent comme ça. Alors on les rassure, on crée une bonne ambiance de travail, on garde même les singes dans le placard. Ça coûte un peu, mais ça met tellement d'huile dans les rouages...

- Pour en revenir à vous, vous avez fait Polytechnique, et pourtant, vous êtes devenu patron de PME, ce qui selon vous, ne nécessite rien de ce qu'on « nous fait tant cultiver à l'X ». Ça semble presque contradictoire ?

- Mais regardez autour de vous ! ». C'est vrai que la pièce vaut le coup d'œil. C'est un époustouflant capharnaüm. Le bureau lui-même est immense, et recouvert de livres dont on devine le

lien avec la pharmacopée animale. L'intégrale des *poèmes* d'Anne Brontë, une vieille édition du *Petit langage des fleurs*, *Le lys dans la vallée*, une monographie sur les créatures paludicoles, quelques numéros d'*Armes à feu...* Derrière, sur une étagère poussiéreuse, toute une collection d'oiseaux empaillés – des trophées de chasse, ainsi que nous l'apprîmes plus tard – s'aligne comme un trait d'humour noir de la part du président de Holland Chimie. A l'autre bout de la pièce, sous verre, une immense maquette de vraquier, dont nous ne devons jamais savoir pourquoi elle se trouvait là. Et à nos pieds, un épagneul cendré, nonchalamment endormi, habitué des lieux, puisque la secrétaire vint le saluer affectueusement avant de rentrer chez elle. « Voilà la véritable valeur de notre métier, c'est l'indépendance... Je fais vraiment ce que je veux, et ça, qui peut en dire autant ? Vous voyez, avant de vous recevoir, j'ai été faire une partie de *ball-trap* avec des amis, là je passe faire un petit tour ici, vérifier que tout va bien, et tout à l'heure, je devrai vous quitter, je suis invité par un bon copain, qui s'occupe d'affaires culturelles à la mairie de Paris, à la création de la dernière œuvre de Dutilleux, aux Champs-Élysées. »

M. Ardenpyre fait alors une longue pause, comme pour goûter nos regards admiratifs. C'est vrai, tel n'est pas le quotidien auquel nous nous destinons.

« C'est pour ça que quand je vois mes camarades qui bossent des heures et des heures, sans forcément être passionnés par ce qu'ils font, qui ne s'offrent jamais une soirée, qui ne peuvent pas se dire « tiens, aujourd'hui, il fait beau, si j'allais un peu à la campagne », ça me fait mal pour eux. Je n'échangerais pour rien au monde. Certes, ils sont à la tête d'immenses filiales, ils brassent des millions, et ils ne sont pas *en rade* ; ils sont importants, et bien placés aux dîners en ville. Moi, je reste avec

ma petite boîte⁴⁷, je n'ai pas tout ça⁴⁸, mais personne ne me dit quoi faire, ni actionnaire, ni supérieur, ni banquier, et je peux promener mon chien dès que le cœur m'en dit, lance-t-il avec un timbre de patriarche, non sans un regard tendre vers l'animal endormi à nos pieds.

- Et vous ne voulez pas croître, pour avoir *en plus* de votre indépendance le plaisir d'être à la tête d'une entreprise plus substantielle ?

- Mais non, je perdrais tout ! – ou presque. J'aurais de nouveaux actionnaires sur le dos, qui voudraient voir fleurir l'argent et le rendement, il faudrait aller vendre père et mère auprès du banquier pour qu'il daigne mettre la main à la bourse, et tout ça pour quoi ? Plus d'argent ? Je suis déjà assez riche comme ça. Plus de considération ? Mais non, on restera toujours des ploucs, nous autres patrons de PME. A Paris, n'ont droit de cité que ceux qui n'ont pas vraiment mis les mains dans le cambouis des comptes d'une boîte de 10 personnes, il faut avoir toujours évolué dans des sphères plus élevées... Alors pour ce que j'aurais à y gagner ! Là, au contraire, la trésorerie est assez bonne pour que je ne sois pas sous la houlette du banquier, il n'y a que de petits actionnaires minoritaires, qui sont des copains, et n'ont de toute façon pas vraiment voix au chapitre ! Je suis maître de mon petit chez moi, et il m'offre tout ce que je veux. Et vous-mêmes, lorsque vous serez chefs d'une *business unit*, vous verrez, que vous aspirerez à cette indépendance des petits. Je connais pas mal de gars, anciens de je-ne-sais-quelle société du

⁴⁷ Bien que M. Ardenpyre n'ait *pas une seule fois* évoqué son entreprise durant notre entretien, nous apprîmes par la suite qu'elle comptait 200 salariés, et un très beau chiffre d'affaires. Confortable, comme *petite* boîte...

⁴⁸ A nouveau, quoi qu'il ait pu en dire, nous devons réaliser par la suite que notre hôte est très mondain, et bien introduit dans beaucoup de ces cercles qu'il persifle ici...

CAC 40, qui en ont eu assez, un beau matin, de ne pas être libres, à 40-45 ans, et ont racheté une petite structure avec leurs économies. Fini les vols en *first*, les hôtels 4* et les parties fines en notes de frais ; mais au moins ils sont devenus indépendants, et plus soumis aux caprices de leur hiérarchie. Ils n'ont pas tous « réussi » au sens classique, mais croyez-moi, pas un ne reviendrait en arrière... »

2. L'INDEPENDANCE, VERTU CARDINALE

Pour théâtral que soit le personnage de César Ardenpyre⁴⁹, son discours est caractéristique de la relation du patron de PME à son indépendance. On a longuement évoqué dans les chapitres précédents son rôle essentiel en tant que force d'attraction vers le métier de dirigeant. *Quid* du patron installé ? A-t-il effectivement conquis cette indépendance ? Ou bien reste-t-il, bien malgré soi, sous la coupe de dépendances latentes, d'autant plus insidieuses qu'elles sont moins manifestes ?

L'entretien avec M. Ardenpyre nous fournit une partie de la réponse – qui d'ailleurs va de soi – une certaine indépendance est bel et bien acquise, celle de l'homme qui n'a d'ordre à recevoir *de personne*, de compte à rendre à *personne*. Quelle que soit la façon dont un dirigeant de PME daignera peindre sa situation, l'éloge de son indépendance reviendra à celui de l'absence de chef. Mille activités adventices rentreront alors dans la ronde – *ball-trap*, bénévolat, claquettes, chasse, peinture, musique, macramé, dîners en ville... – comme pour mieux prouver à l'auditeur l'extraordinaire capacité de cette liberté à s'exprimer tous azimuts. Le loisir de gérer son emploi du temps comme bon le semble, celui de poser ses congés à sa guise, de

⁴⁹ Et pourtant, le personnage fictif que nous décrivons ici est calqué sur un patron réel que nous avons eu l'occasion de rencontrer.

distinguer arbitrairement⁵⁰ tel partenaire, tel employé, seront autant d'arguments subsidiaires qui étayeront la bâtisse inexpugnable de l'indépendance.

A ces remarques, un commentaire, qui nous a été suggéré par un de nos interlocuteurs. Certains dirigeants semblent en effet faire plus grand cas de leurs activités connexes, et de leur haute liberté à s'y adonner, que de leur entreprise. De là à y voir une incapacité de leur société à combler dans une mesure raisonnable leurs attentes professionnelles, il n'y a qu'un pas... qu'on sauterait d'autant plus facilement si l'on remarquait, comme une petite étude statistique sur nos entretiens nous l'a permis, que ce sont les patrons dont le domaine d'activité de la compagnie semble le moins passionnant qui ont le plus évoqué leur loisirs et autres jardins secrets. Et vice versa... L'entreprise deviendrait donc un moyen⁵¹, une caution, *en vertu de laquelle* on peut faire tout le reste.

En miroir de sa puissance de motivation, l'indépendance du patron de PME est naturellement une extraordinaire source de *valorisation*. Selon que le patron sera plus ou moins avancé dans sa carrière, voire aura plus ou moins réussi, son évocation prendra des formes diverses. Chez un patron accompli ou dont l'entreprise est florissante, elle s'ajoutera à toutes les autres sources de valorisation, et sera policée, mais toujours très piquante. C'est évidemment le cas chez M. Ardenpyre, avec ses multiples épigrammes dirigées contre l'administration et le Corps des Mines, certes bienveillantes, mais néanmoins saillantes. Un patron plus jeune, ou encore en marche vers le

⁵⁰ Naturellement, les expressions « comme bon le semble », « à sa guise », « arbitrairement » sont à considérer comme résumant la locution « sans qu'aucun ordre positif exogène ne soit en jeu ». Pour autant, nombre d'autres influences interviennent, c'est ce qu'on montrera dans la suite.

⁵¹ L'entreprise comme *moyen* est un des thèmes importants de l'ouvrage, et a déjà été traité précédemment.

succès, la décrira plus franchement, en couleurs vives et à même d'édifier son interlocuteur (qui n'est pas lui-même patron), avec des images-force, comme par exemple « pas de chef », ou encore « je peux venir au bureau en jeans tee-shirt baskets », ou encore « je suis allé pêcher la tanche lundi après-midi ». Quant au patron revanchard, qu'on croise aussi de temps à autre, ses allusions seront carrément malignes, et il n'hésitera pas à faire usage des plus redoutables images de pyramide hiérarchique écrasante et autres « bureau 10-10-00-01 » pour faire naître la jalousie dans le cœur des salariés.

Quelle que soit la façon dont elle est évoquée, l'indépendance est essentielle pour valoriser le statut du patron. Et c'est naturel ! On a vu qu'un patron accompli ne peut guère compter sur sa situation propre (entreprise encore souvent trop petite), ou sur sa richesse (on est en France !) pour briller dans le regard des autres. C'est pire pour un jeune patron, qui ne peut compter que sur le « *Small is beautiful* », aux relents de pitié peu gratifiants. La valorisation recherchée n'est pas celle du héros, laquelle ne fait que se nourrir du regard admiratif qu'on porte sur lui. Elle est ici fondamentalement issue *de soi*, et procède de l'image renvoyée sur les autres, dont le reflet est flatteur ; je suis valorisé parce qu'en me mirant à ta lumière, je *me* vois indépendant, lors même que tu ne l'es pas. C'est à nouveau une valorisation de type *martyr*, comme celles qu'on a pu évoquer au début de l'exposé.

Que l'indépendance soit essentielle, en soi et en tant qu'outil de valorisation, est donc entendu. On comprend dès lors à quelle nouvelle contradiction le patron de PME sera en butte. On a longuement vitupéré le statut d'homme-orchestre qui caractérise tout patron débutant ; en sortir reviendra donc à déléguer, à abandonner certaines tâches, à ne plus qu'en manager d'autres. Et donc à faire autant d'entorses à la sacro-sainte indépendance ! Et au-delà même des attributions dont il lui faudra se départir, le dirigeant va nécessairement développer des dépendances tacites vis-à-vis d'un grand nombre d'acteurs plus ou moins extérieurs à son entreprise, qui seront d'autant plus mal vécues que l'idée que le patron se fait de son indépendance est moins nuancée.

3. DES DEPENDANCES LATENTES, MAIS MULTIPLES

3.1 *Le banquier*

En tête de la fourbe cohorte des acteurs qui réduisent le nombre de degrés de liberté du patron de PME, on trouve naturellement le banquier. Le propos de cet exposé n'est nullement de faire une description de la relation entre un patron de PME et son (ou ses) banquier(s). Il faudrait un mémoire tout entier, ou bien plutôt un roman, parce que la richesse protéiforme de rapports, où les parties sont tour à tour suppliantes, magnanimes, belligérantes, associées, larronnesses, demande la puissance d'une plume littéraire⁵² bien plus qu'une analyse circonstanciée.

Et c'est dans cette complexité toute psychologique de la relation du patron de PME et de son banquier que se trouve en germe l'une des plus importantes restrictions à l'indépendance : l'absence de formalisme crée la plus grande *interdépendance*. Un banquier spécialisé dans le

⁵² C'est évidemment Balzac qu'on relira ici, notamment *La maison Nucingen*, et *César Birotteau*, dont les lignes qui suivent sont tirées.

« Quand Birotteau se fut expliqué, Adolphe, le plus fin des deux frères, un vrai loup-cervier, à l'oeil aigu, aux lèvres minces, au teint aigre, jeta sur Birotteau, par-dessus ses lunettes et en baissant la tête, un regard qu'il faut appeler le regard du banquier, et qui tient de celui des vautours et des avoués : il est avide et indifférent, clair et obscur, éclatant et sombre ;

- Veuillez m'envoyer les actes sur lesquels repose l'affaire de la Madeleine, dit-il, là gît la garantie du compte, il faut les examiner avant de vous l'ouvrir et de discuter les intérêts. Si l'affaire est bonne, nous pourrons, pour ne pas vous grever, nous contenter d'une part dans les bénéfices au lieu d'un escompte.

- Allons, se dit Birotteau, en revenant chez lui, je vois ce dont il s'agit. Comme le castor poursuivi, je dois me débarrasser d'une partie de ma peau. Il vaut mieux se laisser tondre que de mourir. »

crédit aux PME que nous avons pu rencontrer a été jusqu'à parler de l'affectif qui sous-tend son commerce avec les dirigeants. Ni ratios compliqués comme ceux qu'affectionnent la Banque de France, ni outils subtils de *credit scoring* comme on en voit en banque d'affaires, ni grille procédurale d'étude comme en appliquent les analystes financiers : c'est d'homme à homme que se négocient les crédits, les lignes de liquidité, les taux d'escompte. Toutes les vicissitudes de la liaison, les aspérités et les saillances du parcours bancaire compteront proportionnellement plus que les différentes rubriques du bilan.

Et c'est pour les patrons une dépendance d'autant plus difficile à accepter que beaucoup considèrent encore la banque comme une pourvoyeuse de fonds, un prestataire comme un autre, un fournisseur supposément zélé et reconnaissant, la « tutrice du commerce » (*César Birotteau*). Mais en bonne tutrice, elle saura jouer de la badine quand c'est nécessaire, et éventuellement sévir, empêchant le dirigeant d'agir à sa guise, malgré son indépendance stratégique – laquelle devient par là-même plus une déclaration d'intention qu'autre chose...

3.2 L'actionnaire

C'est naturellement à un autre bailleur de fonds qu'il convient de suivre le banquier dans la liste des empêcheurs de diriger en rond : l'actionnaire. Tout de suite, une ligne de partage des eaux s'établit entre deux types de dirigeants : ceux qui acceptent les actionnaires tiers, et ceux qui leur ferment la porte de leur capital. Et en France, les seconds sont les plus nombreux... Rares sont les *alter ego* d'Hugues Vauclercq, présenté au chapitre précédent, qui déclarait préférer « 5 % de beaucoup que 100 % de pas grand-chose ». Pour la plupart des patrons, l'immixtion d'actionnaires au sein de leur capital est vue comme la plus profonde des entraves à leur liberté d'action, celle qui leur enlève la haute-main sur l'argent qu'ils ont investi dans leur entreprise, pour lequel il se sont battus, qu'ils ont tant bien que mal fait sinon prospérer, du moins subsister. En témoigne cette bribe de conversation, entendue

au cours d'un de nos entretiens avec un patron de province, reproduite telle que.

« Je n'ai jamais vraiment eu la *fib*re de l'entrepreneur. Mon père avait pourtant une petite boîte de négoce, j'aurais pu la reprendre ; mais je n'en ai jamais ressenti l'envie. Je me suis laissé porter indolemment par le cours des choses, j'ai commencé dans cette petite entreprise [celle qu'il dirige désormais], et j'ai eu le loisir, après 5 ans, de la reprendre, parce que le fondateur et propriétaire voulait partir, et dans sa famille, personne ne souhaitait prendre la relève.

- Comment les choses se sont-elles passées au niveau du capital ?

- Il m'en a tout de suite revendu une petite partie, de l'ordre de 30 %. Pour le reste, il m'a dit vouloir attendre de voir ce que je donnerais. Il était prévu que je rachète le solde au bout de 2 ans, en 3 ou 4 ans, mais suite à un décès prématuré du fondateur, j'ai été amené à m'endetter, et j'ai tout racheté d'un coup.

- Est-ce que ça change quelque chose d'avoir au-dessus de la tête cette épée de Damoclès de la dette personnelle ?

- Plus ou moins, c'est un peu un couperet, comme vous dites, on se motive un peu plus ; mais en fait j'en faisais déjà beaucoup avant, alors ça n'a pas beaucoup changé dans les faits. »

Bien que nous ayons essayé de rendre le couplet de la dette personnelle le plus dramatique possible, rien ne semble devoir faire sortir notre interlocuteur de sa placide réserve. Nous réessayons.

« Tout de même, je suppose que ça met plus en jeu la sécurité de votre famille, vos propres économies

- Ah, mais depuis le début, la sécurité de la famille est en jeu ; on ne se lance pas dans la reprise d'une entreprise sans un soutien sans faille de ce côté-là. Ils ont confiance en moi : que je

m'endette plus n'a pas été un problème. Et puis les économies, je n'en ai plus, on appelle ça le capital désormais.

- Et si vous voulez croître, lorsqu'il s'agira d'admettre des extérieurs dans le cercle de vos actionnaires ? »

Pour la première fois depuis le début de l'entretien, notre hôte semble tiré de sa torpeur. Il lève la main, et, prenant à témoin sa lampe de bureau d'un index imprécateur, il lance :

- Ça, jamais ! Je suis prêt à beaucoup de choses, à accorder de la liberté à mes collaborateurs, à travailler main dans la main avec l'URSSAF et l'inspection du travail, à travailler 70 heures par semaine pour 3000 € par mois, mais perdre le contrôle de mon entreprise, ah, non ! Je préfère rester petit, ne pas avoir une croissance à deux chiffres, faire mon petit bonhomme de chemin, mais tout seul ! »

Nombre de dirigeants déclarent ainsi, avec une bonhomie confondante, vouloir croître, créer des emplois, conquérir des marchés, lutter à l'international, et dans le même temps ne pas tolérer un tiers dans leur capital ! Que dire, si ce n'est remarquer, avec la Banque de France, que l'un des faiblesses majeures de nos PME est leur manque cruel de fonds propres...

3.3 Les prestataires

On a évoqué (chapitre 6) les nombreux organismes commensaux des PME, dont certains nouveaux patrons sont issus. Ils ont pour nom « comptable », « cabinet de recrutement », « consultant », « avocat d'affaires »... Qu'ils apportent une aide essentielle aux dirigeants, d'autant qu'une PME, même importante, n'a presque jamais la taille critique nécessaire pour intégrer les fonctions qu'ils remplissent, voilà qui est indéniable. Que leur action soit si nécessaire à l'entreprise que cette dernière dût périr sans leur soutien, voilà qui se conçoit plus difficilement pour un patron. Qu'ils recèlent intrinsèquement une proportion si substantielle de la valeur ajoutée d'une compagnie que

celle-ci fût appelée leur « esclave »⁵³, voilà qui semble quelque peu exagéré. Mais que de chacun d'entre eux, la PME soit dépendante, voilà qui ne fait aucun doute ! N'en prenons pour preuve que l'attitude de M. Chardon, qui, depuis une embauche malencontreuse, ne recrute jamais un collaborateur sans l'expertise d'un cabinet de ressources humaines. Ou cet autre patron, qui attend le feu vert de son comptable pour faire la moindre opération financière, tant et si bien qu'en forme de boutade, il nous lançait « c'est lui qui devrait être patron ! » Ou cet autre, qui de ses études de marché à ses analyses de retour sur investissement, fait tant appel aux consultants qu'on en viendrait à s'interroger sur la véritable expertise de son entreprise.

3.4 Le management intermédiaire

Parmi les chausse-trappes qui attendent un patron débutant, nous avons évoqué l'absence de management intermédiaire qui lui permettrait de se concentrer sur les tâches qui sont véritablement siennes – développement, réflexion stratégique... En filigrane, donc, une suggestion, à savoir recruter au plus vite un tel *middle management*, auquel seront déléguées les activités que le dirigeant ne peut pas réellement prendre en compte durablement. Malgré ces vertus éminentes, la mise en place d'un tel encadrement est souvent vécue par le patron de PME comme une dépendance supplémentaire. Naturellement, chaque niveau hiérarchique additionnel est une source de frottements, qui trouble la perception qu'a le dirigeant des étages élémentaires de son entreprise, et gêne sa compréhension exhaustive de certaines problématiques. Ce qui est traumatisant pour qui a eu (de par son statut d'homme-orchestre, et sa volonté d'omnipotence, cf. précédemment) l'habitude d'être l'alpha et l'oméga de sa compagnie. En outre, tout collaborateur ayant un rôle managérial constitue un centre de décision complémentaire, d'où une nouvelle source de perte de

⁵³ Selon le mot d'un chercheur de l'École des Mines.

contrôle pour le patron, c'est-à-dire une nouvelle dépendance, qu'il ne goûte que modérément. Puisse la meilleure preuve en être la fierté avec laquelle beaucoup de dirigeants que nous avons rencontrés évoquent les délégations qu'ils ont mises en place (voir par exemple le court dialogue sur l'actionnariat, dans ce chapitre). Comme si chacune était une sorte de mutilation volontaire, certes profitable à l'organisme dans son ensemble, mais qu'on n'envisage pas sans répulsion.

4. UN NOUVEAU PARADIGME DE L'INDEPENDANCE

Au dilemme de l'homme-orchestre, succéderait donc cette nouvelle contradiction d'un patron passionnément épris d'indépendance, mais assujéti à un faisceau de dépendances d'origines diverses. Nous pensons, avec beaucoup des dirigeants que nous avons pu rencontrer, que la contradiction ne peut être dépassée qu'au prix d'un nouveau paradigme de l'indépendance.

Pour le patron, d'abord, cette indépendance ne serait plus envisagée comme la *liberté grande* de faire ce qu'il désire, comme le séduisant négatif de la situation du bureaucrate, coincé entre un sous-directeur adjoint et ses trois associés-commis de bureau. Elle serait plus mature, en somme une capacité à poser des choix libres dans le faisceau de contraintes endogènes et exogènes évoqué ci-dessus⁵⁴.

Bien entendu, que l'indépendance cesse d'être le saint des saints du patron de PME ne va pas sans des formes renouvelées de valorisation, en particulier exogènes. En finir donc avec le statut de martyr, et conclure une nouvelle alliance entre la société et les dirigeants. En

⁵⁴ Faire sien le petit apophtegme de Perec, « au fond, je me donne des règles pour être totalement libre ».

somme, un regard régénéré et dépassionné sur la réussite financière, sur le capitalisme, sur le jeu économique^{55,56}...

⁵⁵ Nous ne préjugeons pas du caractère utopique de nos propositions, ou des méthodes pour y parvenir... Nous nous bornons à constater la responsabilité de la société civile dans ce dilemme de l'indépendance.

⁵⁶ Au-delà de la victoire individuelle que les chefs d'entreprise pourraient remporter sur la présente contradiction, il nous semble aussi qu'un nouveau dogme de l'indépendance pourrait avoir des conséquences heureuses sur le tissu des PME dans son ensemble. En particulier, rendre plus facile la formation d'associations, de groupements et d'alliances entre industriels du même secteur, tels que ceux qu'on rencontre en Italie, et qui sont autant d'atouts pour les entreprises sur les marchés internationaux.

CHAPITRE 8

La zone de confort

Quatre contradictions, qui sont autant de pierres d'achoppement sur le chemin du patron de PME. Quatre embûches d'autant plus difficiles à éviter que bien souvent, elles procèdent de ressorts complexes à la fois endogènes et exogènes. Quatre lacs pernicious dont le jeu est parfois actionné par le sujet lui-même, et dont il lui sera par conséquent ardu de se dépêtrer.

1. LE DESENCHANTEMENT ET LA ZONE DE CONFORT

Chacun de ces couples d'interactions agit comme une redoutable force de désenchantement sur le patron. Que le lecteur se rappelle ici la froide sagacité de M. Chardon, trempée à de multiples désillusions ! Qu'on songe aux tourments du dirigeant déchiré entre la charge narcissique de son métier et les attentes sociales sous-jacentes. Tel l'âne de Buridan, il se trouvera finalement incapable, et ne saura plus déceler la juste voie entre les satisfactions personnelles qu'il peut légitimement attendre de son métier, et les sacrifices qu'il doit à la cause, dont il a parfois l'impression qu'elle le paye fort mal de ses efforts ! C'est aussi le patron s'efforçant sincèrement de créer une atmosphère agréable au

sein de son entreprise, pleine d'une chaleureuse proximité⁵⁷, et cruellement détrompé par un prud'homme félon... Que dire du chef d'entreprise qui se lance, riche des enthousiasmes de jeunesse professionnelle, qui se voit organiste, actionnant simultanément les touches du clavier, le pédalier, les jeux, les registres et les tirasses, apprenant finalement à ses dépens combien cette image de l'homme-orchestre est trompeuse et dangereuse ? Et lorsqu'il a mûri, qu'il a abandonné de plein gré ou de guerre lasse telle et telle tâche, que son indépendance reste son bien le plus précieux et sa source première de valorisation, mille parasites vont-ils encore la lui amputer ?

Le dirigeant ressemble alors à ces amarres fatiguées par l'usage, sur lesquelles on a trop tiré, dont l'âme garde les stigmates de trop de torsions, de flexions, de cisaillements pour être encore souple et ductile.

Non que nous prétendions que les dirigeants soient *au sens propre* usés ou amoindris. Combien de dirigeants plus que cinquantenaires, avec une longue expérience de leur métier, et toujours d'un dynamisme admirable ! C'est bien ici des motivations initiales qu'il s'agit, de l'appétence pour la croissance, des mille idéaux louables qu'un jeune patron de PME se promet d'atteindre. Les entrelacs d'actions contradictoires qu'on a décrit ont la peau dure, et ont tôt fait de raboter les saillances adolescentes⁵⁸.

A qui objectera que la plupart des métiers ont comme lot commun une cohorte de désillusions, et qu'en cela les réflexions précédentes n'ont rien de spécifique, à notre tour nous rétorquerons que le dirigeant de petite entreprise a ceci de particulier que pour ainsi dire *toutes* les tâches du jeu économique lui sont dévolues. Le désenchantement est en

⁵⁷ Et pêchant cependant parfois par excès, comme beaucoup de patrons nous l'ont déclaré.

⁵⁸ Qu'on ne voie pas ici une charge péjorative ou condescendante dans nos propos. Malgré toutes ces rencontres et cet effort d'analyse, les auteurs tomberaient sans aucun doute dans tous ces travers s'ils embrassaient la carrière de patron de PME !

proportion du spectre des activités. Quel sens, par exemple, le dilemme de l'indépendance revêt-il pour un salarié ? Ou celui de l'altruisme pour un artisan ?

Solidement élingué par l'enchevêtrement des contradictions qu'on a évoqué, et châtré d'une partie de cette capacité à « *breaking down the resistance that the social environment offers* », dont parlait Schumpeter (voir chapitre 6), le dirigeant aura tendance à rester dans une **zone de confort**. Avant d'en évoquer les caractéristiques françaises, disons tout de suite que la zone en question n'est pas *confortable* au sens commun du terme. Elle est une zone de *moindre inconfort*, ou plutôt un *puits de potentiel*⁵⁹, relativement aux quatre interactions précédentes. C'est-à-dire que l'action de chacune des composantes de chaque interaction compense l'autre. Par exemple, l'appel du narcissisme sera aussi fort que la conscience altruiste, et si le dirigeant se laisse aller à une action vraiment narcissique, il sera vite ramené à sa position initiale par une puissante force de rappel sociétale. Dans cette position, le sujet ressemble à un mobile qu'on aurait relié aux six faces d'un cube par six ressorts identiques et deux à deux perpendiculaires. Qu'on le déplace dans la direction d'un des ressorts (*i.e.* qu'il se laisse entraîner par une des deux composantes de chaque contradiction), et bien vite le ressort opposé (l'autre composante de la contradiction), alors plus allongé, donc tirant plus puissamment, l'aura ramené dans sa position d'équilibre. Ou plutôt le dirigeant est la bille de la note 59, et, désenchanté qu'il est, il

⁵⁹ La notion de *puits de potentiel*, que le lecteur un peu physicien aura sans doute rencontrée, est un concept de mécanique variationnelle. C'est une zone dans laquelle un mobile est en équilibre *stable*, en fait une zone correspondant à un minimum d'énergie. Faire sortir le corps de la zone en question nécessitera forcément un apport d'énergie extérieur. La meilleure représentation naïve est celle d'une plaque au centre de laquelle on a embouti une cuvette sphérique. Une bille ayant roulé dans la cuvette restera dans sa position, en équilibre, et même si on la décale légèrement vers le haut, sur la paroi de la sphère, quelle que soit la direction, la bille, une fois lâchée, retournera dans sa position initiale.

ne peut plus mobiliser suffisamment d'énergie pour sortir de la redoutable cuvette...

Cela rejoint l'idée de *prime de risque de croissance*, évoquée plus haut. Pour qu'un dirigeant soit incité à sortir de sa zone de confort, *i.e.* à croître, il faut que le bénéfice qu'il pense tirer de ses efforts compense leurs aléas. Or, à partir d'une certaine taille (difficile à définir, par ailleurs ; selon le dirigeant et les secteurs, elle peut aller d'une cinquantaine à plusieurs centaines d'employés), la prime de risque ne sera pas suffisante. Comme l'évoquait M. Ardenpyre, dans le chapitre précédent, ni la richesse supplémentaire⁶⁰, ni la considération gagnée⁶¹ ne sont substantielles. Par contre, on perd, à peu près sans retour, la relative proximité qui règne dans une PME, voire le réconfortant « *Small is beautiful* ».

2. LA ZONE DE CONFORT EN FRANCE

A nouveau, un lecteur pointilleux ne manquerait pas d'arguer que, dans une certaine mesure – dont il appartient aux philosophes et psychologues du comportement de juger – le propre de tout un chacun est certainement de rejoindre une zone de confort, relativement à des forces à définir. C'est certainement vrai ; aussi, ne ferons nous que tracer les linéaments de la zone de confort *des patrons de PME en France*, qu'on a déjà évoqués en grand détail dans chacun des chapitres consacrés aux contradictions. Une remarque liminaire de méthode : nous ne prétendons pas être exhaustifs. Que nous dussions avoir le bonheur d'être lus par des dirigeants qui ne reconnaîtraient pas leurs propres penchants dans la description de ceux qui vont suivre nous

⁶⁰ Un patron dans sa zone de confort sera aisément *assez riche*...

⁶¹ Quelles chances pour que l'entreprise croisse suffisamment pour que son dirigeant passe dans le camp des *princes*, les patrons de *très grandes entreprises*, les seuls à jouir, malgré la vindicte du public, de l'honneur de leur position ?

enchanterait⁶² ! Nos réflexions concernent bien plus une *tendance générale* dans notre pays.

2.1 La volonté d'indépendance prévaut

Les chapitres 4 et 7 l'ont déjà largement expliqué, aussi se contentera-t-on de le répéter ici : les patrons français ont un net tropisme vers l'indépendance. Qu'on en blâme la société – qui les déconsidère trop – ou leur propre tempérament⁶³ importe peu : ils vivent chacune des dépendances évoquées comme autant d'aliénations.

2.2 La valorisation est recherchée en dehors de l'entreprise

Parallèlement à cette volonté d'indépendance, qui répond à un besoin de valorisation *issue de soi*, la valorisation par le regard des autres n'est pas cherchée dans la société civile. C'est donc majoritairement au sein des réseaux et autres associations de patrons qu'elle est trouvée (cf. chapitre 5), parfois au détriment de l'entreprise elle-même qui se transformerait même en tremplin d'accès à ces cercles sociaux⁶⁴.

2.3 La vision stratégique est souvent lacunaire

Indépendance, voire parfois volonté latente d'omnipotence, et temps important consacré aux cercles extérieurs : autant de penchants qui grèvent le temps alloué à l'activité dans laquelle la *véritable* valeur ajoutée du dirigeant doit être apportée : l'analyse stratégique, la

⁶² Selon les critères de Karl Popper, qui prétendait qu'une observation ne peut être dite *scientifique* que dès lors qu'elle est *réfutable*...

⁶³ Si typiquement français pourtant !

⁶⁴ Voir par exemple le travail de Mickaël Ciccotelli sur la constitution d'un socle social commun aux dirigeants pour des commentaires éclairants sur ces matières.

prospection. Deux domaines qui semblent laissés pour compte par beaucoup de patrons de PME en France...

2.4 Le dilemme altruisme / narcissisme engendre l'irrationalité économique

On a longuement évoqué la notion d'acte *expiatoire* dans les chapitres précédents, qui naît du dilemme altruisme / narcissisme. Ne sachant à laquelle de ces deux déités sacrifier, le dirigeant aura tendance à poser des actes sans aucune rationalité économique, mais qui sont autant de cautions données à l'une et l'autre des parties⁶⁵. Ce qui ne va pas sans affecter la performance de l'entreprise.

2.5 La protection du patrimoine prend le pas sur l'innovation

Le chapitre 7 évoquait l'actionnaire, parmi les nombreux rémoras attachés au dirigeant de petite entreprise, et vis-à-vis desquels il répugne à développer une quelconque dépendance. Naturellement, cette tendance à protéger son patrimoine ne favorise pas l'innovation, dont pourtant nombre de nos PME ont un besoin cruel. Et plus encore⁶⁶, l'investissement va souvent vers le foncier ou l'immobilier, autant de placements réputés sûrs, moins à même d'exposer les patrons – et actionnaires ! – à des revers de fortune redoutables pour leurs économies. Ce qui ne va à nouveau pas dans le sens de l'innovation.

⁶⁵ On pense entre autres à l'exemple cardinal de la voiture...

⁶⁶ La littérature abonde sur le sujet, notamment sous l'angle du contenu en emploi de la croissance française. Voir notamment les articles de B. Girard dans la bibliographie.

Qu'il soit clairement dit ici que nous ne portons aucun jugement sur ces spécificités de la zone de confort à *la française* ! Les choix sous-jacents sont eux-mêmes soumis à un faisceau de contraintes qui nous échappe, et dont les raisons sont certainement très respectables. En outre, évoquons à nouveau l'intrication de la psychologie du patron, des réflexes sociaux en général, des cadres légaux. Nous nous bornons à constater que tels sont les choix partagés par la majorité des patrons français. Finalement, à quelles conclusions l'examen de ces caractéristiques nous invite-t-il ? Avant de les présenter, laissons-nous un instant rêver à un héros de notre enfance, un petit garçon espiègle et voletant, toujours prêt à traîner ses camarades dans son merveilleux pays imaginaire...

CHAPITRE 9

La morale de l’histoire

« Le patron de PME français est le nouveau Peter Pan »

Telle est la morale de notre histoire et la réponse à la question que certains de nos lecteurs se posent très probablement depuis le début de l’exposé : que vient donc faire Peter Pan dans un ouvrage sur les patrons de PME ? La réponse, cependant mérite d’être détaillée et c’est ce à quoi nous allons nous employer dans cette partie.

1. LE SYNDROME DE PETER PAN

Nos excuses tout d’abord à ceux qui attendaient d’un tel ouvrage une typologie des patrons de PME. Comme souligné dans la très maigre littérature traitant de ce personnage, et à la différence des grands patrons, qui sortent tous ou presque des mêmes cénacles, il semble artificiel d’élaborer une typologie, qui, pour être pertinente, serait nécessairement pléthorique, et finalement difficilement valorisable.

Mais, nous pouvons modestement apporter notre pierre à l’édifice balbutiant de cette littérature. Le patron de PME français est, selon nous, atteint du syndrome de Peter Pan.

Le personnage de Peter Pan, beaucoup d'entre nous le connaissent par le biais du dessin animé Walt Disney. D'autres l'ont découvert par le film *Neverland* qui narre la vie de Mr. Barrie, son créateur, ou par le film *Hook*, où Robin Williams joue ce personnage de manière particulièrement virevoltante, ou encore plus récemment à la mort de Michael Jackson, qui aimait à se comparer à ce héros de conte. D'autres enfin ont peut-être lu le livre de Mr. Barrie *Peter Pan ou le garçon qui ne voulait pas grandir*. Tous ont reçu une piquûre de rappel en introduction de cet ouvrage.

Ce personnage, fermement opposé à l'âge adulte, qui va dans l'ouvrage d'origine jusqu'à exécuter ceux de sa troupe qui grandissent, a donné son nom à un syndrome médical. Identifié par le psychanalyste Dan Kiley⁶⁷, il caractérise les enfants angoissés par l'idée de grandir et les adultes instables dans le monde adulte.

Dans quelle mesure le dirigeant est-il atteint ? **C'est que ce puits du réconfort que le patron rejoint, cette « zone de confort » que nous évoquions dans le chapitre précédent, n'est pas, en général, une zone de croissance en France.**

Nous avons déjà avancé un certain nombre d'éléments en ce sens, qui sont constitutifs du faisceau de contradictions et donc du puits de potentiel que nous avons décrits.

Nous avons parlé de recherche de valorisation en dehors de l'entreprise, d'instrumentalisation de l'entreprise par narcissisme, de forces de rappel sociétales, et plus généralement d'irrationalité économique engendrée par le paradoxe altruisme-narcissisme.

Nous avons aussi décrit longuement la prévalence de la volonté d'indépendance, d'omnipotence parfois, et ses risques, en particulier sur le plan de la vision stratégique. Nous avons enfin relevé le phénomène de protection du patrimoine au détriment de l'innovation.

⁶⁷ Dan Kiley, *Le Syndrome de Peter Pan (ces Hommes qui ont refusé de grandir)*, Editions Odile Jacob

Tous ces éléments correspondent à des forces de rappel qui éloignent le chef d'entreprise de la croissance et édulcorent ses ambitions initiales.

2. L'EXEMPLE ALLEMAND

Pour aller plus loin, il nous a semblé pertinent de rebondir sur l'exemple allemand mis en exergue en introduction de cet ouvrage. Pour comprendre la différence de performance entre nos PME et les PME allemandes qui deviennent plus souvent des entreprises de 500 à 1000 salariés, il faut aussi comprendre en quoi les contradictions auxquelles ils font chacun face sont différentes. Pour cela, nous vous proposons d'examiner leurs variations sur trois plans :

- l'histoire,
- la gouvernance, et
- la valorisation.

2.1 La légitimité historique du patron allemand

Nous voilà donc partis. Sur le ring aujourd'hui : à ma gauche, le Peter Pan français, virevoltant, vigoureux, créatif, fougueux ; à ma droite, la Wendy allemande, adulte, mère, industrielle, que l'on s'imaginera à souhait sous les traits d'une belle bavaroise charnue.

D'un côté du Rhin, un Etat centralisé, qui privilégie les grandes entreprises industrielles. Sympathisant du comité Richelieu, qui milite pour un *Small Business Act* européen, Monsieur Vanchard⁶⁸ insiste ainsi sur le fait qu'en France, « les gros ont tous les pouvoirs » et que « sous les grands arbres, on a du mal à pousser... » Ces propos sont partisans, mais on ne saurait oublier que jusqu'à très récemment, toutes les

⁶⁸ Cf. Chapitre 5

mesures prises par les gouvernements successifs l'ont été en direction de nos champions nationaux, et non pour aider nos PME à grandir.

A l'inverse, outre-Rhin, les Länder sont puissants et soutiennent largement leurs PME régionales, celles justement dont nous manquons cruellement en France. Le fédéralisme est donc le premier avantage des patrons allemands.

S'ajoute à cela un élément d'histoire plus récent. Cette idée, tirée d'une note de la CCFA (Chambre de Commerce Française en Allemagne) et que nous avons discutée avec son rédacteur Monsieur Untereiner, est la suivante : alors qu'en France, c'est le politique qui domine l'économie (l'Etat a finalement son mot à dire dans toutes les sphères de la société), en Allemagne, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, c'est l'aventure économique qui est au premier plan. A la sortie du conflit, en effet, la sphère diplomatique et politique étant fermée, et le pays ayant perdu temporairement sa souveraineté, la nation allemande a jeté toutes ses forces dans l'économie. Encore aujourd'hui d'ailleurs, c'est la compétitivité du pays qui mène l'action politique.

Que ce soit donc sur le plan de l'organisation du pays ou de la place qu'y a l'économie, il y a une véritable légitimité historique qui conforte le statut du patron allemand.

2.2 Un patron allemand mieux entouré

Les licenciements comparés à des « meurtres à l'arme blanche » dans *Libération*, des patrons séquestrés, des manifestations à tire-larigot pour un oui, ou pour un non ... Le système français fonctionne le plus souvent sur le mode de l'affrontement. En Allemagne, à l'opposé, il y a une vraie culture du consensus, du compromis. Les décisions ne sont pas le fait du Prince, d'un seul, mais bien le résultat d'une décision collégiale. L'action du patron allemand est donc par nature mieux comprise.

En outre, alors que dans notre société très individualiste, il faut défendre l'individu en toute situation, en Allemagne, c'est le collectif qui passe devant. Un de nos interlocuteurs allemands nous donnait l'exemple suivant, lorsque nous lui demandions s'il était facile ou non de licencier un collaborateur en Allemagne.

« Il est très compliqué, si ce n'est quasiment impossible, de licencier quand tout va bien. Mais, par contre, en temps de crise, si c'est le seul moyen de sauver l'entreprise, alors là vous pouvez licencier 40% des effectifs sans problème ! »

Les 40% sont certainement légèrement exagérés, toutefois, cet exemple est révélateur de l'attachement allemand au collectif plus qu'aux cas individuels.

Enfin donc, les PME allemandes sont mieux staffées que les PME françaises. Cette culture du compromis, de la collégialité, font que le patron allemand ne s'isole pas dans un rôle d'homme-orchestre. Cette culture puise très probablement ses racines dans l'éducation allemande orientée vers le travail en équipe, à la différence de notre système élitiste français qui produit de belles bêtes de concours qui savent peu travailler ensemble.

Ainsi, le patron allemand est à la fois mieux entouré et mieux compris que le patron français.

2.3 Un patron allemand décomplexé

Dans le chapitre sur l'altruisme, nous expliquions en quoi les valeurs de la culture française pesaient sur le pragmatisme économique du patron de PME français. L'Allemagne, plutôt protestante, patrie du capitalisme rhénan, sait reconnaître ses entrepreneurs. La réussite

économique y est valorisée en tant que telle. Celui qui s'implique dans la vie des affaires n'a pas ou que peu de gages à donner.

Le patron allemand, décomplexé, n'est pas contraint à des actes expiatoires, et est donc d'autant plus pragmatique économiquement.

Chacun de ces éléments témoigne de l'avantage concurrentiel du patron allemand, qui est une arme de croissance, alors que son homologue français tend lui à rejoindre un puits de sous-croissance.

3. QUE FAIRE ?

Sur la base de ce constat, que faire ? Comment sortir de ce complexe de Peter Pan ? Nous n'avons bien sûr pas de solution miracle, mais nous voyons deux principaux axes d'amélioration.

Le premier invite les patrons de PME français à changer d'optique sur leur entreprise et leur place dans la société. Nous ne sommes pas les seuls à identifier ce point.

Catherine Kraft Le Marec, entre autres, qui connaît bien les patrons de PME puisqu'elle a créé le CCD (Centre Capital Développement) il y a quelques années déjà, écrit dans *Freins à la croissance des PME à potentiel de développement* (Regards sur les PME n°17) :

« Finalement, peut-être que l'un des freins les plus forts à la croissance des PME est d'ordre psychologique et comportemental et que nous devrions aussi dire plus souvent au patron de PME qu'en s'ouvrant aux autres et en sortant de sa solitude il rendra son entreprise plus forte, plus solide, plus grande et donc qu'il sera plus indépendant. »

Il faut, à notre avis, cesser d'uniquement accabler les entraves légales et le coin fiscal-social. Il faut, pour reprendre les mots d'un de nos interlocuteurs, « arrêter de se cacher derrière cette fausse barbe ».

A ce titre, le diagnostic que nous établissons dans cet ouvrage, pose un œil relativement neuf sur la sous-croissance des PME françaises. S'il n'apporte pas de solution pratique toute faite pour ceux qui sont dans l'action, nous espérons qu'il pourra servir de base de réflexion à ceux-là mêmes en les incitant à penser plus souvent que la croissance est possible. S'ils s'en convainquent, nous pensons qu'ils trouveront les solutions les plus adaptées à leurs situations propres.

S'il est de la responsabilité du patron de PME de changer, il est de la responsabilité de la société dans son ensemble de réduire les barrières de ce puits de potentiel, d'alléger ce faisceau de contradictions. On ne saurait seulement proposer des diminutions d'impôts. Il faut, d'après nous, avant tout et surtout revaloriser l'économie.

Nombreux sont ceux qui se sont déjà attelés à cette tâche de longue haleine. Là encore, nous n'apportons pas de solution miracle, mais identifions trois grands chantiers :

- l'éducation : comment faire pour y parler plus et mieux d'économie ? Comment introduire des contenus renouvelés, plus modernes et plus appropriés que le manifeste du parti communiste ? Comment développer la porosité entre école et entreprise, et le brassage entre professeurs et entrepreneurs ?

- la sphère politique : comment faire en sorte que les entrepreneurs aient plus de place dans la décision politique, et que celle-ci ne soit pas prise qu'entre notaires, fonctionnaires et avocats ? Comment encourager le brassage entre la fonction publique et le secteur privé ?

- le traitement médiatique de la PME et de son dirigeant : les médias savent parler des patrons de PME quand ceux-ci vont mal, mais comment parler avec la manière juste de ceux qui réussissent ?

Ces chantiers sont gigantesques. Nous n'avons pas la solution pour les mener à bien. Mais, poser un bon diagnostic est souvent un pas vers

Le patron de PME

le remède. Si notre diagnostic est le bon, alors il nous faut tous retrousser les manches pour accompagner ceux qui se sont déjà lancés !

Notre constat n'est donc pas un constat d'impasse, au contraire. Notre pays dispose d'entrepreneurs créatifs, enthousiastes, qui savent donner du sens et donner de leur personne. Nous avons eu l'honneur de rencontrer certains d'entre eux et avons été impressionnés par ces personnages aux identités diverses et fortes. Sachons nous appuyer sur eux, profiter de leurs qualités, pour redonner de la vigueur à l'économie de notre pays !

Bibliographie

[1] Michel Bauer, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Interéditions collection « L'entreprise », 1993.

[2] François-Louis Billon, *Freins à la croissance des PME à potentiel de développement*, Regards sur les PME n°17, OSEO Services, février 2009.

[3] Mickaël Ciccotelli, *Ressorts et dynamique de l'action collective patronale : l'exemple de l'engagement dans la section parisienne du Centre des Jeunes Dirigeants*, mémoire de DEA de sociologie, 2008.

[4] Bertrand Duchéneaut, *Les dirigeants de PME – Enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Maxima du Mesnil éditeur, 1996.

[5] L'École de Paris, Comptes-Rendus, www.ecole.org.

[6] Bernard Girard, « Les PME sont-elles responsables du faible contenu en emploi de la croissance ? », *Gérer et comprendre*, n°7, décembre 2002.

[7] Bernard Girard, « Pourquoi les PME restent-elles des PME ? », *Gérer et comprendre*, Septembre 1997.

[8] Sylvie Guillaume, *Le petit et moyen patronat dans la nation française, de Pinay à Raffarin, 1944-2004*, PU Bordeaux, 2004.

[9] Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Editions du Seuil, 1993.

[10] Dan Kiley, *Le Syndrome de Peter Pan (ces Hommes qui ont refusé de grandir)*, Editions Odile Jacob, 2000.

[11] Gilles Lecointre, *La PME, l'entreprise de l'avenir*, Gualino éditeur, 2006.

[12] Laurence Parisot, *Besoin d'air*, Editions du Seuil, 2007.

[13] Hélène Perrin, *Dirigeant de PME : Au-delà du métier, la vie au quotidien*, Regards sur les PME n°12, OSEO Services, juin 2006.

[14] Jean-Yves Robin, Benoît Raveleau, François Prouteau, *Etre dirigeant de PME aujourd'hui*, Université Catholique de l'Ouest, 2007.

[15] « Le secret de la puissance allemande », *L'Express*, 16 Mars 1995.

[16] www.dirigeant-pme.com

[17] David Reisman, *Schumpeter's Market – Enterprise and Evolution*, 2004