

Une parfaite boîte à outils pour patrons de PME

À propos de l'ouvrage collectif dirigé par Françoise CHEVALIER, *Des PME aux ETI, réussir la croissance : questions de dirigeants et réponses pratiques*, De Boeck, 2018.

Par Jacques SARRAZIN
Membre du comité de rédaction de *Gérer et Comprendre*



Voici un ouvrage que tous les dirigeants de PME et d'ETI devraient avoir à portée de main, à leur bureau ou à leur domicile, à l'image du célèbre « Vernimmen » que révèrent tous les directeurs financiers. A travers douze chapitres traitant chacun d'une facette du métier de dirigeant (stratégie, marketing, finance, contrôle de gestion, ressources humaines, *supply chain*, utilisation des technologies numériques, innovation, internationalisation, *leadership*, gouvernance), quinze enseignants du Groupe HEC apportent des éléments de réponse pratiques et des outils d'analyse assez simples aux questions que leur posent – et se posent – le plus souvent les dirigeants de PME face aux enjeux et aux défis qu'ils doivent relever pour réussir la croissance de leur entreprise.

Se focaliser ainsi sur le monde des PME était au départ un pari audacieux car, comme le souligne Françoise Chevalier dans son introduction, il s'agit d'un univers très hétérogène : « Que peut-il y avoir de commun entre une *start-up* éditrice de logiciels, une PME leader sur le marché des conserves alimentaires en France et une autre spécialisée dans les centrales photovoltaïques ? ». Mais les interrogations formulées par les participants des séminaires de formation d'HEC dédiés aux dirigeants de PME sont assez voisines lorsqu'elles ont trait à la croissance. Car il ne s'agit plus alors seulement de gérer l'acquis en visant l'excellence opérationnelle (même si ce n'est pas toujours simple...), mais de se développer selon un projet plus ou moins risqué, en « embarquant » toutes les parties prenantes et en maintenant la bonne santé financière de l'entreprise.

Chacun des enseignants a bien sûr son propre style, mais l'objectif pédagogique est commun et structure chaque chapitre de la même manière : 1) lister et analyser de manière très concrète les dix questions le plus souvent exprimées par les participants des séminaires de formation à HEC ; 2) expliquer en détail comment des démarches et des outils d'analyse utilisés dans de grands groupes pour définir et structurer leur développement peuvent être mis en œuvre de manière simplifiée par les dirigeants de PME.

Ce parti pris selon lequel « Que vous soyez à la tête d'une PME jurassienne du jouet, du leader mondial du *corned-beef* ou patron du CAC 40, les questions sont les mêmes » (p. 51), et les manières de les traiter identiques dans leurs concepts, n'est pas discuté dans le livre (notamment dans son premier chapitre, « Comment manager la croissance »), et cela décevra sans doute certains lecteurs, praticiens, enseignants ou chercheurs. Car les enjeux et les risques ne sont pas les mêmes entre la PME dont la croissance repose bien souvent sur un seul axe, un seul projet, et le grand groupe qui peut diversifier ses risques grâce à plusieurs projets de croissance menés dans des marchés différents. Il en est de même quand il s'agit de financer la croissance, un grand groupe étant bien plus à même qu'une PME de bénéficier d'un portefeuille associant des activités « vaches à lait » génératrices net de *cash* et des activités en croissance consommatrices de *cash*, et d'avoir accès à une large palette de sources de financement (dont des cessions d'actifs).

Comme dans beaucoup d'ouvrages de formation, certains chapitres supposent que le lecteur prenne une feuille de papier et son crayon pour refaire lui-même tel ou tel exemple d'application d'un outil d'analyse, ou un surligneur pour bien identifier les différentes étapes d'un processus de management. Mais d'autres (stratégie, marketing, ressources humaines, innovation, en particulier) sont abondamment illustrés de mini-cas réels dont le lecteur dirigeant de PME pourra très utilement s'inspirer.

On est donc loin de l'ouvrage d'un ancien grand patron ou d'un gourou anglo-saxon que le patron de PME emportera dans l'avion ou en vacances. Ce n'est pas non plus un livre à lire d'une traite (sa taille, 312 pages, n'y incite d'ailleurs pas). Le lecteur devra plutôt choisir

les chapitres pertinents en fonction de ses propres interrogations et des enjeux du moment, si possible avant de se lancer dans un développement qui s'avérerait ensuite mal préparé et mal maîtrisé.

Revient de manière prégnante dans presque tous les chapitres la description du patron de PME « chef de bande » mais très seul face aux défis auxquels son entreprise fait face, notamment lorsqu'il s'agit de croissance. Et c'est un grand mérite de cet ouvrage que de montrer que les démarches et outils d'analyse proposés ne sont pas seulement des aides à la décision pour le dirigeant, mais aussi des supports de communication avec ses équipes, ses clients et fournisseurs, ses actionnaires, ses banques et toutes les autres parties prenantes. Ce sont aussi des moyens de structurer le fonctionnement de l'entreprise autour d'un *projet*, et non plus seulement d'un homme.

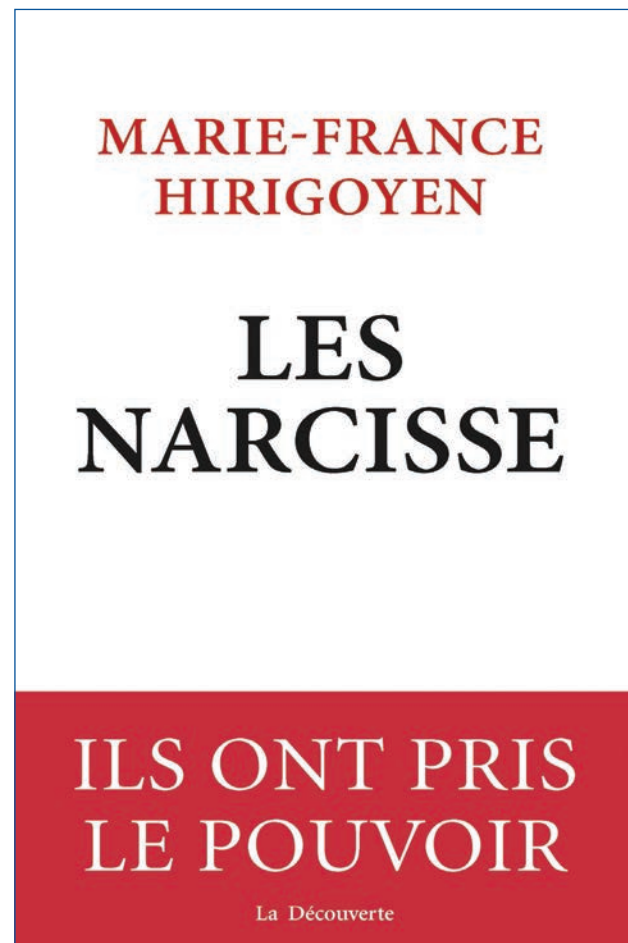
Cet ouvrage collectif est avant tout à usage pédagogique, pour des patrons de PME (on ne peut que leur conseiller fortement de « s'y plonger »), et pour des formateurs. Chaque chapitre pris individuellement n'apporte rien d'original dans les différentes disciplines de la gestion des entreprises. Mais tant les propos de la plupart des auteurs de ce livre que les nombreux mini-cas et exemples qui les illustrent mettent en lumière le dilemme de nombre de PME : croître ou disparaître. Car leur petite taille ne permet pas à la plupart des PME d'avoir le volume de production nécessaire pour être très compétitives en termes de coûts, sauf à être hyper spécialisées sur une étape d'une filière de production, et risquer alors d'être le parent pauvre dans la répartition de la valeur ajoutée de la filière. D'où l'impérieuse nécessité de la croissance et la perte d'indépendance financière qu'elle implique parfois pour des entreprises souvent familiales. Nombre de témoignages de dirigeants de PME repris dans cet ouvrage mettent en exergue le risque de perte de contrôle du capital comme principal frein à la croissance des PME. La conclusion, rédigée par le directeur général de la BPI, n'aborde pas ce point et c'est dommage.

« Miroir, mon beau miroir » : les Narcisse ont pris le pouvoir

À propos de l'ouvrage
de Marie-France HIRIGOYEN,
Les Narcisse, Paris, La Découverte, 2019.

Par Antoine MASINGUE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
(IAE de l'Université Polytechnique
des Hauts de France et Sciences Po Paris)
et chercheur à l'Institut du Développement
et de la Prospective (IDP-UPHF)



« Miroir, mon beau miroir, dis-moi qui est la plus belle du Royaume... » : dans le conte *Blanche-Neige* des frères Grimm, le Miroir magique est incapable de mentir, il est le symbole de la Vérité. Tout autre est le miroir dont nous parle Marie-France Hirigoyen dans son dernier ouvrage *Les Narcisse*, paru en 2019 aux éditions de La Découverte : ce miroir, c'est celui qui renvoie l'image fabriquée par l'individu postmoderne, obligé de se conformer aux critères de performance d'une société toujours plus individualiste et soucieuse