

Publication des Annales des mines
avec le concours du Conseil
général de l'industrie,
de l'énergie et des technologies
et de l'École nationale
des mines de Paris

N°55 • BIMESTRIEL
JANVIER 2010

La Gazette

DE LA SOCIÉTÉ
ET DES TECHNIQUES

« Se défier
du ton d'assurance
qu'il est si facile
de prendre
et si dangereux
d'écouter »

Charles Coquebert
Journal des mines n°1
Vendémiaire An III (1794)

Le patron de PME, ou le syndrome de *Peter Pan*

Alors que la sortie de crise est encore incertaine, que la situation des entreprises reste instable et le marché de l'emploi délabré, les puissances publiques entendent profiter des mutations du paysage économique mondial pour offrir aux entreprises nationales les conditions et soutiens nécessaires à leur développement pérenne. Au cœur des réflexions, les PME, qui recèleraient les plus substantielles réserves de réactivité, d'innovation, et donc de croissance. Laquelle croissance est tacitement supposée être l'objectif principal de leur dirigeant... Mais l'est-elle vraiment ? C'est la question que se sont posée trois ingénieurs des Mines au terme de leur mémoire de troisième année de formation au Corps des mines.¹



Les auteurs, intéressés par la vie des patrons de PME, en ont rencontré une trentaine entre septembre 2008 et juin 2009, au cours d'entretiens approfondis, dans certains cas avec leur entourage professionnel et familial. Ils ont limité leur étude aux dirigeants de PME sinon propriétaires de leur entreprise, du moins majoritaires à son capital, et affichant clairement une volonté de croissance. Ils ont ainsi découvert à quel point la réalité de la vie des PME, et de leur patron, était mal connue, et qu'en France, il est sans doute plus difficile d'avoir une stratégie de croissance, tant on renonce difficilement aux vertus de la petitesse...

Une relation équivoque

La définition de la PME est ambivalente. Quand l'Europe parle de moins de 250 salariés, la CGPME, par la voix de son fondateur, évoque l'entreprise dans laquelle son dirigeant s'engage tout entier, et risque jusqu'à « son honneur »². On pourrait suggérer une caractérisation hardie : la PME est l'entreprise dont on juge qu'elle *peut* (voire *doit*) être aidée. Cela exprime toute l'ambiguïté de la relation française aux petites entreprises.

D'un côté, elles seraient fragiles, souffreteuses, et n'attireraient que peu les bacheliers³ – d'où, bien entendu, une opinion positive dans la société civile, au nom du très français *Small is beautiful*. La comparaison avec l'Allemagne, sempiternel étalon de notre tissu de PME, montre

effectivement des entreprises françaises moins performantes à long terme⁴.

D'un autre côté, les PME seraient les héroïnes de l'économie, et recèleraient les réserves les plus substantielles de réactivité et d'innovation, donc, *in fine* de croissance et d'emploi – à nouveau se fait jour la nécessité de les soutenir, non plus pour ce qu'elles sont, mais pour ce qu'elles pourraient devenir...

Le patron méconnu ?

Dans une PME, le patron est particulièrement consubstantiel de sa société, dont il est souvent l'ingénieur, le commercial, le financier, le stratège. Et pourtant, il se dit méconnu. Méconnu des médias, dont l'espace est hypertrophié par les grands patrons et leurs scandales à sept chiffres. Méconnu dans l'opinion publique, malgré sa sympathie pour les petites entreprises. Méconnu du législateur, dont les règlements pléthoriques sont particulièrement inadaptés au quotidien d'une petite entreprise. Et même des recherches académiques, peu nombreuses sur les patrons de PME alors qu'elles abondent sur les PME elles-mêmes.

Méconnu en un mot dans ses *attentes*. Si le patron doit, pour la société civile, conjuguer responsabilité sociale locale avec vocation à la croissance macroéconomique – c'est le fameux dilemme *Wal-Mart*⁵ – quid de ses objectifs propres ?

L'essence de notre travail a été d'analyser le faisceau de contraintes discordantes qui s'exerce sur le patron de PME. Cela nous amènera à suggérer que ces rets sont si forts qu'ils entravent l'action économique et déforment progressivement les attentes du dirigeant, qui sont finalement éloignées de celles auxquelles on pouvait s'attendre.

Laissez-nous ainsi vous conter l'histoire de Lucien, patron fictif mais réaliste qui combine beaucoup des caractéristiques des dirigeants que nous avons rencontrés – puissent-ils ici être à nouveau remerciés !

Chap. 1 - Les aspirations d'un narcissique

Il était une fois un jeune homme angoumoisien, bien fait de sa personne, travailleur et visionnaire, mais que la lecture de trop de romans de chevalerie avait rendu un peu narcissique. Après une expérience ratée dans une grande entreprise, où jamais il ne se sentit assez considéré, Lucien, car c'était son nom, prit un soir la pleine lune à témoin : il serait patron de PME, construirait de toute pièce sa société, et leur montrerait, à tous ! Il serait, enfin, *indépendant*... Ah, choisir la voie héroïque, franchir seul tous les Ponts de l'Épée économiques, être martyr parmi les salariés indolents... Eh puis, son entreprise ne serait-elle pas son œuvre, le miroir où refléter ses aspirations ? Et grâce à elle, il pourrait crocheter les serrures de tous les *Rotary* de la ville... Déjà il se voyait en rêve, ventripotent et chamarré de décorations, faire assaut de rhétorique dans un vibrant discours d'encouragement à de jeunes épigones...

Chap. 2 - Un homme-orchestre désaccordé

Une fois sa grande résolution prise, Lucien alla vite en besogne. Il était ancien chef d'équipe dans un bureau d'étude, il monta une petite société visant un marché de niche dont les aspects techniques ne lui étaient pas étrangers. Trois contrats de travail plus tard, il était prêt à en découder avec ses compétiteurs ; et *en équipe* ! Bien sûr, il restait le technico-commercial de la société ; à la fois ingénieur en chef, et seul négociateur. Et qu'importe s'il n'était pas un expert, et d'ailleurs plutôt timide face à un client ; il lui fallait bien s'aguerrir ! Naturellement, il ne connaissait pas grand-chose à la comptabilité, mais est-ce si rédhibitoire dans une société nouvelle-née ? L'école, certes, ne lui avait pas appris ce métier, pas plus qu'à trouver son chemin dans les dédales du code du travail, mais au diable les scrupules ! N'avait-il pas une petite expérience de management de proximité ?

Il était grisé par l'indépendance qui emportait ses anciennes frustrations. Homme-orchestre, il avait tous les instruments de l'entreprise en main. Et bien qu'ils fussent tous un peu désaccordés, au point qu'il se demandait parfois desquels il savait vraiment jouer, il n'était pas question de céder quoi que ce soit de la partition à un interprète tiers. Il n'avait tout de même pas choisi ce métier pour s'aliéner dès le début cette indépendance à laquelle il aspirait !

Chap. 3 - De la fausse note au chef d'orchestre

Puis, pour la plus grande satisfaction de Lucien, les carnets de commande s'emplirent, la société crût, la liste des collaborateurs s'allongea. Malgré un conducteur qui s'étoffait, notre homme-orchestre persévérait dans son rôle, de plus en plus exigeant. Jusqu'à ce qu'un jour, à une grosse bêtise dans un contrat, qui réclamait un voyage immédiat pour New York, s'adjoignît une panne majeure dans l'atelier, que seul Lucien pouvait réparer... Il ne s'inquiéta vraiment qu'un mois après, lorsque le comptable, à qui il avait fallu tout ce temps pour remettre la gestion financière en ordre, lui déclara que la société était passée à six jours de la cessation de paiements...

Lucien se dit alors qu'il était peut-être temps de déléguer. Il passa plusieurs nuits sans sommeil, demandant à la lune – la première, on s'en souvient, à avoir appris qu'il voulait devenir patron – si vraiment il pouvait accueillir de nouveaux venus dans son entreprise. Ils allaient certainement le remettre en cause, éclipser un peu son autorité (même s'il n'était pas d'un naturel autoritaire), rogner son indépendance ! Encore fallait-il trouver des profils compétents ! Et notre héros de gratifier une nouvelle fois l'obscurité d'imprécactions contre ces grands groupes, plus armés que les PME pour attirer les meilleurs.

Chap. 4 - Proximité ?

Pourtant, Lucien finit par recruter, avec un certain succès, un directeur d'atelier, un responsable commercial, et un auxiliaire juridique et financier. C'est à peu près à ce moment de notre histoire qu'il commença à examiner sa façon de manager ses troupes, qui jusqu'ici avait été très spontanée. Il s'était toujours senti très proche de ses salariés – et pour cause, bureaux et ateliers n'ont longtemps occupé que 135 m².

Il en connaissait long sur leur famille, ne leur celait rien de ses démarches, et en appelait souvent à leurs sentiments vis-à-vis de la société ou de lui-même pour leur demander des efforts particuliers. Sa propre franchise (parfois virile, certes...), ainsi que la chance de participer à l'essor d'une entreprise les en dédommageaient. Mais tout de même, cette arrivée de cadres intermédiaires exigeait que la question soit posée.

Car encore jeune, et bien qu'il n'osât prononcer le mot, il avait toujours eu un comportement un peu paternaliste à l'égard de ses employés...

C'est donc en père trahi qu'il reçut sa première convocation aux prud'hommes, et par un fils ingrat qu'il fut finalement vaincu, terrassé par un vice de procédure. Si elle ne mit pas en danger la société, cette première expérience suffit à briser pour Lucien l'illusion de la proximité dans une PME. Il réalisa que, malgré les connivences, la relation employé-employeur devient aussi formelle que dans un grand groupe dès lors que le temps se gâte, et que le droit du travail s'y applique identiquement. L'interchangeabilité particulière des rôles, au sein d'une petite structure, qui lui avait un temps fait oublier les hiatus hiérarchiques, cachait en fait l'isolement propre à chaque dirigeant. Lucien commençait en fait à étrangler les habits de *PDG*, nouveaux pour lui, et à expérimenter les désagréments qui se lient inévitablement avec la croissance d'une entreprise. Mais la souhaitait-il réellement ?

Chap. 5 - Paladin ou vavasseur ?

Au fil des mois, Lucien se résolut à accepter sa condition de patron d'entreprise en croissance dans ce qu'elle avait de moins conforme à ses attentes. Bien qu'il eût préféré ne perdre ni son omnipotence des débuts, ni ses espoirs de connivence avec ses salariés, il lui restait cette indépendance, dont sa soif ne semblait devoir jamais être étanchée. Il pouvait, à son gré, plaquer telle réunion pour aller à la chasse, refuser un client par caprice, ou se lancer dans un programme de R&D parfaitement irrationnel économiquement. Encore que...

C'est qu'au fond de son cœur, Lucien savait que cette indépendance, à la façade pourtant si glorieuse, est en réalité moins celle du paladin, vers laquelle ses rêves de jeunesse le portaient, que celle du vavasseur⁶.

Ce sont ses cadres intermédiaires, par exemple, qui l'empêchent d'avoir autant qu'il le souhaiterait la mainmise sur la technique, la prospection des clients, le *sourcing* ou la gestion financière. C'est

son banquier, sans le secours de qui il ne peut investir, ou décider du lancement d'une nouvelle ligne de produits. Ce sont ces myriades de consultants, qui s'évertuent à profiter de chacun de ses mouvements pour prescrire une coûteuse mission où leur expertise est indispensable. C'est l'expert-comptable, l'avocat, le cabinet de recrutement, tous ces conseils dont Lucien, *in fine*, tiendra compte parce qu'il est aussi dépendant de ses employés, et de leur emploi.

Il y aurait bien une dépendance supplémentaire, et la plus forte de toutes, celle des actionnaires. Mais sur ce point Lucien est intraitable ; jamais il n'ouvrira son capital. Comme il le déclare souvent à son amie sélène, il préfère 100 % de pas grand-chose que 5 % de beaucoup, même s'il sait que quelques fonds propres supplémentaires ne lui seraient pas inutiles.

Chap. 6 - Désamour et désenchantement

Malgré tout, l'entreprise continua à croître, 50, 100, 120 collaborateurs, sans que la satisfaction qu'elle lui apportait crût avec elle. Il n'aurait pu précisément dire pourquoi, mais il lui semblait qu'après tous les efforts qu'il avait faits, et tous les emplois qu'il avait créés, il aurait pu espérer plus de considération. Au lieu de cela, des articles de journaux qui toujours flétrissent, beaucoup de méfiance dans l'œil des salariés, beaucoup de mépris dans l'œil de son beau-frère enseignant, et un dédain superbe dans le discours de l'*establishment* parisien. Bien qu'il eût l'intime conviction que la société française n'était pas faite pour le jeu économique, et qu'elle se méfiait des vainqueurs, il n'en était pas moins culpabilisé, et se surprenait parfois à agir comme pour donner des gages à ses détracteurs. Lorsqu'il renonça, par exemple, à acquérir une voiture de fonction, après qu'une rumeur, selon laquelle il se serait procuré une Porsche aux frais de la société, eut provoqué un petit drame parmi ses collaborateurs. Avec un demi-sourire, Lucien parlait de ses actes *expiatoires*...

Avec le temps, ces frustrations distendirent les liens qui unissaient Lucien et son entreprise. Elle était devenue ce passe-partout grâce auquel il s'invitait dans ces réseaux et ces clubs hantés par ses *alter ego*. En leur sein, il trouvait cette reconnaissance, cette considération, ce ton débonnaire qui lui manquaient à l'extérieur. Bien sûr, cela l'éloignait de sa société, dont la croissance expirait. Mais fallait-il

s'évertuer à croître, pour perdre ce que 127 employés offraient encore de proximité et ce que la petitesse procurait de bienveillance dans le discours public, sans gagner pour autant l'honneur du Prince, qu'on réserve dans notre pays aux patrons d'empires industriels ?

Un soir d'octobre, lorsque le président d'une association dont il était membre lui demanda d'introduire la remise du *Prix régional de la jeune entrepreneuse*, il repensa à ses premiers serments. Il les avait en grande partie tenus. Mais il n'en était pas moins un peu amer de réaliser que son horizon n'était plus occupé par sa seule entreprise. Comme le Perceval de son enfance avait oublié Dieu dans sa quête, il avait un peu délaissé son entreprise, au gré de ses désenchantements. Aussi, avant de prononcer ses premiers mots, lorsqu'il regarda la lune, sa confidente de toujours, un peu de mélancolie affaissait le croissant de ses lèvres.

Quatre contradictions pour une zone de confort

Au fil de nos multiples entretiens avec des patrons de PME, il nous est apparu que nous pouvions regrouper les divers traits socioculturels romancés ci-dessus en quatre couples d'influences contradictoires. Le premier est celui qui voit le narcissisme du dirigeant s'opposer à l'altruisme que ses collaborateurs et la société attendent de lui. L'entreprise est souvent considérée comme un moyen pour combler les aspirations d'une nature plutôt individualiste, lors même que de nombreux sous-entendus du contrat social français s'accommodent assez mal des règles du jeu économique. Nous voyons la seconde contradiction dans la difficulté de concilier l'omnipotence du patron – inévitable au début, et difficile à délaisser par la suite – avec l'impossibilité pour lui de développer toutes les compétences nécessaires au fonctionnement d'une société. Ce dilemme est à rapprocher de la troisième contradiction, celle de l'indépendance, si jalouée, mais parfois illusoire. Enfin, la quatrième a trait aux relations au sein de l'entreprise, faites de proximité, voire de promiscuité, et d'isolement.

Chacune de ces contradictions qui tiraillent le patron de PME agit sur lui comme une redoutable force de désenchantement. Solidement élingué par leur enchevêtrement, le dirigeant aura ainsi tendance à être maintenu dans une *zone de confort*. Elle n'est certes pas confortable au sens commun du terme, elle est une zone de moindre inconfort, un puits



de potentiel, relativement aux quatre interactions précédentes. Piégé en son sein, le chef d'entreprise ne peut plus mobiliser suffisamment d'énergie pour en sortir.

Le patron de PME français, un nouveau Peter Pan ?

C'est ici qu'entre en jeu le personnage de Peter Pan, créé par l'auteur britannique James M. Barrie et repris par Walt Disney dans un dessin animé éponyme. Ce garçon, fermement opposé à l'âge adulte, a donné son nom à un syndrome médical. Identifié par le psychanalyste Dan Kiley, il caractérise les enfants angoissés par l'idée de grandir et d'être plongés dans le monde adulte.

Le dirigeant de PME est atteint par ce mal, dans la mesure où ce puits du réconfort qu'il rejoint n'est en général pas une zone de croissance en France. Ce diagnostic, déjà implicite dans les quatre contradictions évoquées ci-dessus, prend tout son relief à la lumière de la situation en Allemagne.

Le patron allemand évolue en effet dans un faisceau culturel beaucoup moins contraignant que son homologue. En comparaison du virevoltant et fougueux Peter Pan français, il est à la fois plus légitime, mieux compris et moins complexé.

Plus légitime historiquement tout d'abord, non seulement grâce à l'organisation fédérale qui favorise l'émergence de champions régionaux⁷, mais aussi du fait de la prééminence de l'espace économique face à la sphère politique depuis la fin de la seconde guerre mondiale.

Mieux compris ensuite, car mieux entouré dans des PME mieux « staffées » au sein desquelles la culture du compromis, de la collégialité et de la *Gemeinschaft*, la communauté, prévalent. L'individualisme et la culture de l'affrontement, si prégnants en France, y sont l'exception.

Décomplexé enfin par une société, patrie du capitalisme rhénan, largement marquée par la morale protestante, où la réussite économique en tant que telle est valorisée. Point d'anticapitalisme virulent et de lourd passif catholique romain pour contraindre le patron de PME à des actes expiatoires et brider son pragmatisme économique.

Ces avantages concurrentiels du patron allemand l'arment remarquablement pour la croissance, tandis que son homologue français tend à rejoindre un puits de sous-croissance.

Que faire ?

À l'heure où la situation économique impose aux entreprises et aux pouvoirs publics de libérer de nouvelles sources de croissance, comment sortir de ce complexe de Peter Pan ? Au risque de décevoir le lecteur, nous ne proposons pas de remède miracle. Nous identifions cependant deux principaux axes d'amélioration.

Le premier consiste pour les patrons de PME français en une véritable prise de conscience de ces forces de rappel psychologiques et sociétales. Il faut, à notre avis, cesser d'uniqueusement accabler les entraves légales et le coin fiscal-social. À ce titre, même si notre diagnostic n'apporte pas de solution pratique toute faite pour ceux qui sont dans l'action, nous espérons qu'il pourra leur servir de base de réflexion, 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.

De manière concomitante, il est crucial que la société dans son ensemble, à commencer par ses dirigeants politiques, facilitent cette croissance en réduisant les barrières de cette zone de confort. On ne saurait seulement proposer des diminutions d'impôts. Il faut, d'après nous, avant tout et surtout revaloriser la vie économique.

Nombreux sont ceux qui se sont déjà attelés à cette tâche de longue haleine. Là encore, nous n'apportons pas de panacée, mais identifions trois grands chantiers. L'éducation, tout d'abord, pour qu'on y parle plus et mieux d'économie, avec des contenus renouvelés et plus modernes, et pour que se développe la porosité entre école et entreprise. La sphère politique ensuite, au sein de laquelle la place des entrepreneurs dans la prise de décision doit être élargie, et qui bénéficiera grandement d'un brassage plus important entre fonction publique et secteur privé. Et enfin, 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 vastes ; mais poser un bon diagnostic est souvent un pas vers le remède. Si notre diagnostic est bon, alors c'est une invitation à une multiplication des actions fédérées de toutes les parties prenantes. Bien sûr, la puissance publique, dans sa capacité à impulser des initiatives novatrices, et à vocation exemplaire, a un rôle central à jouer.

Notre constat est porteur d'espoirs. Notre pays dispose d'entrepreneurs créatifs, enthousiastes, qui savent donner du sens et donner de leur personne. Sachons nous appuyer sur eux et valoriser leurs qualités, pour redonner de la vigueur à l'économie de notre pays !

Benjamin Bertrand, Philippe Bodénez et Étienne Hans,
Ingénieurs des Mines

NOTE

¹ Benjamin Bertrand, Philippe Bodénez, Étienne Hans, « Le patron de PME ou le syndrome de Peter Pan », mémoire de troisième année, publication École des mines, octobre 2009, <http://www.anales.org/gazette/gazette-55-01-10.html>

² « Un patron de PME, c'est celui qui engage dans son entreprise tout son avoir financier, celui qui exerce des fonctions réelles et uniques de responsabilité et de gestion, celui qui met en jeu son savoir, et, en cas d'échec, son honneur », Léon Gingembre, fondateur de la CGPME.

³ 81 déclarent vouloir travailler dans un grand groupe, source Hobsons.

⁴ Pour des chiffres de création comparables (hors auto-entrepreneuriat), à 7 ans, les PME allemandes ont une croissance de leurs effectifs de 22 % contre 7 % en France (source MEDEF 2007), exportent pour 18 % d'entre elles contre 4 % en France (source Courrier des Cadres 2008).

⁵ Celui de la caissière employée chez *Wal-Mart*, écrasée dans la journée par la pression sociale au sein de l'entreprise, mais ravie le soir venu d'acheter ses articles à vil prix... chez *Wal-Mart*.

⁶ Un vavasseur est un vassal de vassal. Beaucoup moins libre donc que le paladin, qui erre solitaire en quête d'aventures...

⁷ En France, depuis Balzac, on sait qu'on ne réussit véritablement qu'à Paris...

La *Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :
<http://www.anales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal janvier 2010

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,
120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris
<http://www.anales.org/gazette.html>
Tél. : 01 42 79 40 84
Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr
N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : Pierre Couveinhes

Rédacteur en chef : Michel Berry

Réalisation : PAO - DPAEP - 4 B

Illustrations : Véronique Deiss

Impression : Royer

