

Programme coordonné de recherche sur l'activité des dirigeants

L'activité des dirigeants de PME

*Ce rapport de recherche est à usage exclusif des chercheurs impliqués et participant
régulièrement au programme de recherche sur l'activité des dirigeants*

Etude réalisée en partenariat avec des chercheurs
du LAREF (Laboratoire de Recherche en Education et Formation) et
de l'équipe CAFORE (Carrières-Formation et Emploi) rattachés à l'
UCO (Université Catholique de l'Ouest)

Rapport rédigé par
Jean-Yves Robin
Benoît Raveleau
François Prouteau
avec la collaboration de
Claire-Marie Rozel

Novembre 2007

Sommaire

Introduction	3
Chapitre 1. Cadres et objectifs de la recherche.	5-10
a. Positionnement épistémologique et méthodologique : tirer la clinique de l'activité vers la clinique du sujet.	5
b. Modes de recueil de données – conditions de l'enquête et caractéristiques de la population	9
Chapitre 2. Qu'est ce qu'un dirigeant de PME ? Qu'est ce qu'une PME ?	11-36
a. Qu'est ce qu'un dirigeant d'entreprise ?	11
b. Classification et définition des dirigeants	13
c. La diversité du profil des dirigeants	15
d. Qu'est ce qu'une PME ?	20
e. Les critères de différenciation entre petites et grandes entreprises	23
f. L'autorité du dirigeant à la base de la typologie proposée par M. Marchesnay	28
g. La polyvalence et la complexité des rôles du dirigeant d'entreprise	29
Chapitre 3. Les résultats de l'étude.	37-115
a. La trajectoire de sept dirigeants : quand histoires individuelle et collective se rejoignent	37
b. Que retenir de ces itinéraires ?	46
c. Décision – intuition – sensibilité et rationalité limitée	48
d. Implication – risques et engagement	58
e. Gestion – administration et organisation du travail	62
f. Organisation du temps et de l'espace	79
g. Le management des collaborateurs internes	96
h. La négociation commerciale - le rapport aux clients et aux fournisseurs	107
i. Le recours à des groupes de pairs	112
Chapitre 4. Pistes d'interprétation.	116-132
a. Trajectoire des dirigeants	116
b. Développement de l'entreprise – prise de décision et gestion du risque	118
c. Type et degré de structuration des activités	125
d. Gestion du temps et de l'espace	126
e. L'activité managériale : un management fondé sur la proximité	129
f. Réseaux et rapports aux clients	131
Synthèse	133
Références bibliographiques	137

Introduction

Cette recherche¹ porte sur l'activité de 7 dirigeants qui président aux destinées d'entreprises de petite, de moyenne ou de grande taille. Il s'agit aussi bien de sociétés qui ne représentent pas plus de 15 salariés que d'un groupe industriel composé de 3200 personnes². Devant cette diversité, il était nécessaire de comprendre ce qu'il était possible d'entendre par PME. C'est pourquoi le chapitre 2 est consacré à cette question. Cette dernière en appelle une autre. Elle concerne les dirigeants. Cette notion se révèle bien difficile à définir. Force est de constater que la confusion règne en ce domaine. Le dirigeant est-il un chef d'établissement, un directeur, un manager, un cadre supérieur, un capitaine d'industrie ? autant de terminologies qui montrent combien la définition de ce terme est loin d'être évidente. C'est sans doute pourquoi ce flou terminologique justifie cette étude. Elle porte sur une catégorie bien particulière de dirigeants, ils sont propriétaires de leur société ou principal actionnaire de l'organisation qu'ils dirigent. Cette forme de capitalisme familial s'est particulièrement développé dans la région des Pays de Loire. Les PME ont en quelque sorte tissé leur toile sur ce territoire et c'est précisément dans cette région que cette étude a été réalisée.

Il nous semble également important d'annoncer que nous avons privilégié tout au long de ce travail un certain type de méthodologie. Nous avons certes accordé de l'importance à ce que les dirigeants pouvaient faire mais cette recherche porte d'abord et avant tout sur une production narrative³. Certes nous avons réalisé un certain nombre d'observations. Lorsque l'occasion s'est présentée, nous les avons croisées avec le dire des interviewés. Mais l'essentiel de nos analyses repose sur une production orale pour laquelle nous avons adopté une analyse thématique ce qui nous a permis d'établir un certain nombre de comparaisons entre les différents dirigeants rencontrés.

¹ Sans l'aide financière du LAREF et du programme de recherche 2H2S du contrat de plan état-région des Pays de la Loire : unité productive B 2, cette étude n'aurait pu voir le jour.

² Certes, il ne s'agit plus d'une PME mais cette entreprise était composée à ses débuts de 7 salariés. Elle a connu en 30 ans une croissance très importante. Aujourd'hui, les 15 unités de productions réparties sur le territoire national bénéficient d'une large autonomie par rapport au groupe. Elles sont situées en milieu rural et ne représentent pas plus de 300 salariés chacune.

³ Sont relatés dans ce rapport un certain nombre de témoignages ce qui donne à cet écrit un caractère anecdotique. Mais c'est l'anecdotique qui permet d'identifier la singularité de l'activité d'un dirigeant. Il en fut ainsi pour l'un d'entre eux. Il a raconté comment un projet dans son entreprise s'est concrétisé à la faveur d'une conversation qu'il avait surprise dans un train. Avoir un sens aigu des opportunités, c'est sans doute l'une des caractéristiques de l'activité d'un dirigeant. Ce dernier ne peut construire son projet d'entreprise en se référant exclusivement à un programme pré construit.

Le lecteur l'aura compris, cette étude présente donc un caractère essentiellement exploratoire et repose pour l'essentiel sur une production narrative. Bien d'autres investigations seraient donc à conduire pour asseoir avec plus de rigueur les hypothèses interprétatives qui sont avancées dans ce travail qui se décompose en quatre chapitres.

Après avoir précisé notre ancrage épistémologique et méthodologique, nous avons dans le chapitre 2 défini ce qu'il était possible d'entendre par dirigeants de PME. A la suite de cette présentation, nous nous sommes attachés dans un premier temps à décrire d'une façon exhaustive les grandes caractéristiques de l'activité de ces dirigeants. C'est sur la base de ce corpus que nous avons proposé quelques pistes d'interprétation qui figurent dans le dernier chapitre de ce rapport⁴.

La conclusion quant à elle se présente non seulement sous la forme d'une synthèse de nos résultats mais elle ouvre également un certain nombre de pistes. Ainsi, il nous a paru pertinent de dire en quoi les résultats de cette recherche pouvaient nous aider à penser le processus de professionnalisation et de formation des dirigeants de PME. Ces suggestions figurent dans les dernières pages de ce rapport.

⁴ Quelques témoignages évoqués dans le chapitre 3 sont repris dans le chapitre 4 pour illustrer et légitimer tel ou tel type d'interprétation, d'où certaines répétitions.

Chapitre 1

Cadres et objectifs de la recherche

a. Positionnement épistémologique et méthodologique : tirer la clinique de l'activité vers une clinique du sujet

C'est à la demande de Jean-Marie Barbier, directeur du Centre de Recherche sur la Formation au CNAM que nous avons réalisé cette investigation. Il s'agissait d'étudier l'activité d'une dizaine de dirigeants de PME. Ces résultats se prêteront peut être à des comparaisons avec d'autres données recueillies par des chercheurs impliqués dans un programme de recherche portant également sur l'activité de dirigeants qui sont à la tête de structures relevant pour l'essentiel du secteur public.

Afin de répondre à cette sollicitation, un groupe de recherche de l'UCO s'est constitué à l'initiative de Jean-Yves Robin. Claire Marie Rozel, Benoît Raveleau et François Prouteau⁵ ont accepté d'investir ce projet. Ces quatre chercheurs ont rencontré et interviewé à plusieurs reprises 7 dirigeants. Dans certains cas, il a été également possible de les accompagner tout au long d'une journée ou d'une demi-journée de travail. Cependant, il est utile de souligner un point : la grande majorité du corpus recueilli repose sur un matériel narratif. Par conséquent, nous disposons d'informations qui pour l'essentiel rendent compte d'un dire sur le faire sans qu'il soit possible d'affirmer qu'il s'agit bel et bien là de ce qui se fait au quotidien dans la réalité telle qu'elle se donne à voir.

Cette donnée permet de préciser la nature de notre positionnement épistémologique. Tout en respectant dans ses grandes lignes la grille de lecture que nous a proposé l'équipe du CNAM travaillant sur l'activité des dirigeants, nous avons de par le matériel narratif recueilli, privilégié une clinique du sujet sans pour autant négliger la clinique de l'activité. Les quelques lignes qui suivent visent à préciser les orientations que nous avons adoptées.

Nous sommes partis d'un constat emprunté à Yves Clot (2001) : "L'activité réelle du sujet" - ici un dirigeant - ne se réduit pas "au réel de son activité". Pour le

⁵ Ce groupe de recherche est constitué de chercheurs appartenant à deux équipes de recherche de l'UCO : l'équipe CAFORE (carrières, formation et ressources humaines) ainsi que l'équipe PésSoA (Pédagogies, Socialisation et Apprentissage).

dire autrement, "l'activité serait donc ce processus par lequel un sujet se transforme et transforme le monde." Cette dernière définition empruntée à Jean-Marie Barbier permet de comprendre pourquoi nous allons dans ce travail de recherche nous intéresser aussi bien à ce qui peut être observé et décrit qu'à ce qui peut être dit sur l'activité par le dirigeant lui-même. La tâche telle qu'elle est observée rend compte de ce qui a été accompli. L'entreprise dans ce qu'elle est devenue au fil du temps illustre ce qui a été fait. Mais derrière ces réalisations effectives qui ne sont par conséquent pas contestables se pose une question : qu'en est-il de l'inaccompli de la tâche ? Qu'est ce que le dirigeant aurait voulu faire et qu'il n'a pas pu faire ? A quels obstacles s'est-il confronté ? Quelle est aussi cette part d'ombre de l'activité du dirigeant ? En d'autres termes, nous présumons au tout début de ce travail que toute une face cachée de l'activité du dirigeant restait inaccessible si nous n'avions pas recours au matériel narratif.

L'orientation méthodologique que nous avons alors privilégiée est la suivante. Nous avons estimé que c'était non seulement par le biais du faire mais aussi du dire qu'il nous était possible d'identifier les différentes caractéristiques d'un sujet engagé dans la réalisation d'une activité (concevoir une nouvelle gamme de produit – sortir du marché boursier – acheter tel ou tel tissu – refuser de se développer pour conserver l'identité de l'entreprise – organiser la répartition du travail – gérer son agenda ou confier cette gestion à sa secrétaire – établir ou non une frontière entre sa vie personnelle et professionnelle – acheter rapidement un nouveau terrain - instruire un dossier lentement en cherchant des lieux de solitude etc...), ce sont autant de procédés qui rendent compte de ce que fait au quotidien le dirigeant. Mais ce faire ne se réduit pas à ce qui est lisible ou visible⁶. Pour reprendre l'expression de Karl Popper (1984, p. 105) : "aucun physicien ou physiologiste *affirmait-il* qui étudierait minutieusement le corps de Mozart, et tout particulièrement son cerveau, ne serait capable de prédire sa symphonie en sol mineur d'une manière détaillée."

⁶ Pour ce qui est de la lisibilité ou de la visibilité, force est de constater que ces dernières ne sont pas aussi évidentes qu'il n'y paraît tout particulièrement lorsqu'il s'agit de comprendre l'activité des cadres ou des dirigeants. C'est tout du moins ce qui transparaît à la lecture de deux ouvrages relativement récents : « Avant de faire le point sur les principales dynamiques sociales qui ont affecté les cadres d'entreprise depuis une vingtaine d'années, je juge qu'il est indispensable de s'interroger sur les raisons du silence du monde savant – en tout cas de la communauté des sociologues – à leur propos au cours de la même période. » Paul Bouffartigues. (2001), *Les cadres, la fin d'une figure sociale*, Paris : La Dispute, p 10.

« Si de nombreux essais ont été consacrés aux Etats-Unis à l'interview des dirigeants et à ses problèmes, on ne peut manquer de s'interroger sur le silence fait sur ce sujet dans les ouvrages publiés en France [...] Sami Cohen. (1999), *L'art d'interviewer les dirigeants*, Paris : PUF, p 5.

Ainsi, savoir qu'un chef d'entreprise a créé une société composée de 7 salariés qui en comptent aujourd'hui 3200, c'est une donnée objective. Il en est une autre de nature beaucoup plus subjective qui consiste à comprendre ce qui fut à l'origine de cette création. Saisir que cette dernière s'enracine dans une histoire familiale et locale est d'une importance capitale pour le chercheur. Il constate en effet que ces éléments exercent une influence décisive sur la manière de gérer l'entreprise, sur les choix d'implantation qui sont privilégiés : s'installer par exemple plutôt en milieu rural que dans de grandes agglomérations (cf dir 5).

C'est pourquoi, nous avons accordé autant d'importance au "temps existentiel" qu'au "temps opératoire" (Boutinet, 1990). Cette distinction a vite présenté un caractère légitime pour comprendre la manière dont ces chefs d'entreprise gèrent leurs agendas. Certains disposent d'un agenda rempli heure par heure, d'autres présentent un agenda quasiment vierge, dépourvu de rendez-vous ou de réunions. Comme nous le verrons dans le paragraphe suivant et dans les autres chapitres, le sens qui peut être donné à ce type de différence dépend étroitement des propos que le sujet tient sur son activité.

Se contenter de ce qui est lisible ou visible ne suffit donc pas selon nous pour établir un diagnostic ou construire des interprétations. Un dirigeant peut présenter un agenda particulièrement poreux, dépourvue de multiples rendez-vous. Ces éléments ne signifient pas pour autant que ce dirigeant est en retrait par rapport à son activité. En fait, il s'avère qu'il consacre une part considérable de son temps à la réflexion sur le devenir de son entreprise et sa stratégie de développement. Un dirigeant peut être sous l'emprise de la gestion du quotidien. Son agenda est alors saturé par des rendez-vous divers et variés. Et pourtant ce dirigeant ne souhaite pas que sa société puisse se développer. Par conséquent, il est possible de poser l'hypothèse suivante : les gestionnaires ne sont pas systématiquement des développeurs ou des créatifs. De même, un dirigeant peut consacrer beaucoup de temps au téléphone ou en entretien. Il est alors possible d'en déduire que ces activités de communication occupent une part importante dans le champ de sa conscience. Pourtant, une réunion décisive en comité de direction (cf dir 5) représentant seulement un pourcentage minime de son temps de travail mensuel a pu le préoccuper durant de nombreuses journées sans que cela soit visible.

Cette étude montre également combien certains dirigeants sont préoccupés certains soirs et au cours de certaines nuits agitées par le fonctionnement de l'entreprise. L'un d'entre eux (dir.7) déclare que la nuit du dimanche soir au lundi matin est toujours mauvaise car il passe en revue tous les problèmes qui pourront se manifester lors de la semaine de travail qui s'annonce.

A travers ces données, il apparaît donc bien que le temps opératoire d'une journée de travail qui se décline en heures et en minutes n'est pas assimilable au temps subjectif ou existentiel qui se caractérise surtout par son intensité et non pas sa durée. Une réunion, une négociation de la dernière chance (cf dir. 3) par exemple représentent pour le dirigeant un événement capital dont les enjeux ne sont pas identifiables sans le recours à cette narration. C'est donc bien le sens que le dirigeant donne à son activité qui se trouve privilégié dans cette étude. Ces données vont nous permettre d'identifier les types d'activités qui sont à ses yeux majeures alors que d'autres présentent un caractère mineur. Cette identification passe par le recueil d'une "sémantique de l'action." Rappelons que l'action selon Jean-Marie Barbier, s'apparente à "une organisation d'activités qui présente une unité de sens pour le sujet".

Cette "sémantique de l'action" n'est pas à confondre avec "une sémantique d'intelligibilité des actions" (Barbier, 2000). La première reste emprisonnée dans une gangue émotionnelle, affective et sociale qui caractérise le sujet, révélant ainsi ses états d'âme, ses soucis, ses projets, ses valeurs, et ses questions ainsi que les cadres sociaux de sa pensée. La seconde est le fruit d'une expertise. Elle a prétention à la généralisation. Elle renvoie à un cadre conceptuel. Elle nous permet donc de passer du singulier (sémantique de l'action) au pluriel (sémantique d'intelligibilité des actions).

Le présent rapport se fondera sur cette distinction. Dans un premier temps seront présentés, à la faveur d'une analyse thématique les résultats bruts⁷ de cette investigation. Dans un second temps, nous proposerons un certain nombre de pistes interprétatives qui demanderont à être retravaillées. En effet, l'effectif trop faible de la population rencontrée n'autorise aucune généralisation.

⁷ Tous les témoignages bruts des interviewés figurent dans le texte en caractère gras et sont présentés dans les chapitres 4 et 5 (cf les résultats de l'étude et les pistes d'interprétation).

A la faveur de cette dialectique du visible et de l'illisible, du dire et du faire, nous nous sommes en fait intéressés aux régimes diurne et nocturne de l'activité des dirigeants. Il est possible qu'il existe un décalage entre ces deux facettes constitutives selon nous de l'activité de ces chefs d'entreprise (le fait de consacrer peu de temps à une réunion ne signifie nullement qu'elle n'occupe pas une place prépondérante dans l'économie psychique du sujet). Nous nous situons donc du côté d'une clinique du sujet sans pour autant nier l'apport de supports descriptifs permettant d'objectiver l'activité. C'est donc bien la figure du sujet qui se trouve privilégiée dans cette recherche. Qu'est ce qui est en jeu du côté du dirigeant lorsqu'il accorde tant d'importance à telle ou telle activité laissant dans l'ombre telle autre activité ? Pourquoi cette dernière est délaissée ? En quoi la manière dont il gère son entreprise est en lien avec sa trajectoire ? En quoi certains choix stratégiques s'inscrivent-ils dans un contexte organisationnel et institutionnel donné ?

b. Modes de recueil de données, conditions de l'enquête et caractéristiques de la population

Un seul entretien a été réalisé à l'université. Dans tous les autres cas, les chercheurs ont rencontré les dirigeants sur leur lieu de travail. Cette donnée nous a permis de réaliser des observations qui ne sont pas anodines. Certains dirigeants occupent des bureaux qui ne sont pas différents de leur assistante ou de leur plus proche collaborateur. Dans ce cas (dir 5), aucun signe distinctif ne nous permet de savoir que nous sommes dans le bureau du PDG. Dans d'autres cas (dir 7), des signes manifestes (fauteuil présidentiel, mobilier imposant, nombreux dossiers disposés sur la table) permettent d'identifier que nous sommes bien dans le bureau du chef d'entreprise.

Autre point, la lecture du tableau situé à la page suivante montre que nous sommes en présence de dirigeants présentant des profils bien contrastés. L'un d'entre eux est à la tête d'un groupe qui compte aujourd'hui 3200 salariés. La plupart dirige des structures ne dépassant pas 90 employés. Cette étude oscille donc entre deux extrêmes. Nous passons en effet d'un dirigeant d'une entreprise aux dimensions nationale et européenne (dir 5) aux dirigeants de TPE qui se rapprochent davantage de structures artisanales (dir 2, 3 et 7).

Cette différence de degré⁸ devra être prise en considération dans l'interprétation des résultats. Il est cependant important de retenir que tous ces dirigeants se définissent comme étant d'abord et avant tout des chefs d'entreprise. Ils ont tous souligné qu'ils risquaient leur bien personnel dans l'aventure entrepreneuriale qui est la leur⁹. C'est sans doute les raisons pour lesquelles, ils ne se définissent pas comme étant des cadres dirigeants. Cette position renforce l'analyse de François Dupuy (2005). Il montre combien ces deux catégories (cadres et dirigeants) sont de plus en plus en opposition. Elles ne se complètent plus du tout dans la mesure où l'équation fidélité + loyauté = sécurité a implosé entraînant du même coup une nette augmentation du syndicalisme chez les cadres (Lasserre, 1989 ; Bouffartigue, 2001).

Les dirigeants rencontrés

7 dirigeants	Activité de l'entreprise	Age du dirigeant	Effectif du personnel
Entr 1 CMR. Dir 1	Société de câblage informatique et concession Citroën	43 ans	90
Entr 2 CMR Dir 2	Trois magasins vêtement moyenne gamme	55 ans	15
Entr 3 CMR Dir 3	Entreprise d'électricité pour le tertiaire	60 ans	15
Entr 4 CMR. Dir 4	Façonnier dans le haut de gamme (couture)	60 ans	45
Entre 5 LMP. Dir 5	Brioche, viennoiserie ...	62 ans	3200
Entr 6 H Dir 6	Industrie de composants électroniques conception/fabrication	55 ans	40
Entr 7 B Dir 7	Electricité pour les particuliers	42 ans	20

⁸ Malgré ces différences numériques, cette étude porte bien sur l'activité des dirigeants de PME. En effet, une recommandation de l'Union européenne du 3 avril 1996 rappelle que sont considérées comme PME les entreprises de moins de 250 salariés. Il est possible de faire la distinction entre trois catégories de sociétés : les micro-entreprises (2 à 9 salariés), les petites entreprises (10 à 49 salariés) et enfin les moyennes entreprises (50 à 250 employés).

⁹ Selon la CGPME, "les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celles-ci."

CHAPITRE 2

QU'EST CE QU'UN DIRIGEANT DE PME ?

QU'EST CE QU'UNE PME ?

Aujourd'hui, à travers les médias, on connaît tout ou presque de la vie des grands patrons français. A contrario, rares sont les articles ou les sondages consacrés à leurs homologues pour les petites et moyennes entreprises. Pourtant ces « petits patrons » sont les patrons de la majorité des Français et gèrent à eux seuls plus de la moitié de la richesse nationale. Ce chapitre tente de faire le point sur le métier de dirigeant de PME à travers plusieurs études qui y sont consacrées¹⁰. L'ensemble part de l'entreprise et des pratiques de gestion pour comprendre et analyser les activités des responsables d'entreprise, s'intéressant à l'action, la décision et le management. Le contenu de ce dossier ne fait donc pas apparaître les évolutions théoriques décisives, mais propose plutôt des regards critiques sur les idées dominantes et des pistes stimulantes et constructives pour renouveler la réflexion. Il vise à mettre en valeur les facettes de la fonction et les questions essentielles que soulèvent ses évolutions actuelles.

a. Qu'est-ce qu'un dirigeant d'entreprise ?

Qui sont les dirigeants de PME ? Différents termes, à la fois proches et différents, sont utilisés pour désigner le dirigeant de PME. Des classifications statistiques existent mais elles sont hétérogènes.

- **La pluralité des termes**

Malgré l'accent mis par les médias sur les chefs d'entreprise ces dernières années, les dirigeants de PME restent assez mal connus. L'actualité économique concerne plus facilement le management et l'organisation des grands groupes que des petites structures, sans doute parce que le recueil de l'information sur les grandes entreprises est plus aisé, plus lisible, plus institutionnalisé. A

¹⁰ - Nous recommandons notamment la lecture de l'ouvrage de B. Duchéneau (1996). *Les dirigeants de PME. Enquêtes, chiffres, analyses pour mieux les connaître*. Paris : Maxima. Plus récemment, nous conseillons également au lecteur la publication suivante de l'observatoire des PME (2005). *Dirigeant de PME, un métier ? Elément de réponse*. Paris : La documentation française.

contrario, il existe peu d'ouvrages ou d'études accessibles au grand public qui traitent directement des spécificités du responsable de PME.

Plusieurs termes sont souvent utilisés comme synonymes pour désigner le dirigeant de PME : patron, dirigeant, chef d'entreprise, entrepreneur, manager... En fait, la variété des termes ne cache pas forcément des divergences de sens. Les mots utilisés mettent plutôt chacun l'accent sur une facette du « métier » de dirigeant.

- Par exemple, patron (en latin *patronus*, « modèle », « protecteur », « avocat », et en italien *padrone*, « maître de maison »), souligne un côté soutien et protecteur. Mais il est générateur d'un certain nombre de confusions qui tiennent à la double dérive revendicative (poujadiste) et paternaliste du mot qui sont quelque peu dépréciés aujourd'hui¹¹.
- L'entrepreneur désigne historiquement le négociant capitaliste qui apparaît au sein de la bourgeoisie, synonyme anglais *d'adventurer* et *d'undertaker*. Animé par l'esprit d'entreprise, il prend des risques. Dans la conception de Schumpeter, l'entrepreneur incarne le pari de l'innovation ; son dynamisme assure la réussite de celle-ci.
- L'intrapreneur, celui qui crée, à l'intérieur d'une grande organisation, sa "petite entité" plus ou moins autonome, fonctionne comme un quasi-entrepreneur tout en étant salarié¹². On parle également de coentrepreneur pour désigner le collaborateur de dirigeant de PME en situation permanente de créativité, de prise d'initiative et de conception de projet de développement (Dokou, 2004).
- Le terme manager est d'inspiration anglo-saxonne (*to manage*). Le Petit Robert donne pour définition de manager : « *chef, dirigeant d'une entreprise* ». Aujourd'hui ce terme a été intégré à la langue française et désigne plutôt les cadres ou responsables d'équipes. On l'utilise pour désigner aussi bien les managers de proximité les managers intermédiaires, les managers dirigeants, les managers de projet. Pour M.

¹¹ - Voir sur ce point, l'excellent article de Noiriél, G. (1988). Du patronage au paternalisme: La restructuration des formes de domination de la main d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française. *Le mouvement social* (n°144), 20-35.

¹² - On pourra très utilement consulter le numéro spécial de *Gestion* 2000, V13 N3 de septembre 1988 consacré à *l'intrapreneurship*.

Barabel et O. Meier, la mission spécifique de ces managers qui les différencie des autres membres de l'organisation est celle de diriger et de coordonner¹³.

- Le terme chef d'entreprise est le plus couramment utilisé car il a le mérite de la clarté : le « chef » est celui qui est à la tête (de caput, « tête »). C'est la personne qui détient au sein d'une entreprise le pouvoir de décision et de direction, qui exerce une autorité sur le personnel et qui est pénalement et civilement responsable des manquements à la législation du travail.
- De la même façon, il n'y a pas de définition unique de la notion de dirigeant. Celle-ci dépend, notamment, du domaine du droit concerné : En droit du travail, le dirigeant est celui qui dispose du pouvoir de direction et du pouvoir disciplinaire. En droit des sociétés, le dirigeant est celui qui a un pouvoir de gestion et de direction, qui figure dans l'extrait Kbis en qualité de mandataire social et qui détient tout ou partie du capital. Celui qui détient le pouvoir est étroitement lié à la définition du dirigeant.

Pour ce qui nous concerne, avec l'observatoire des PME¹⁴, nous privilégions dans cette étude le concept de dirigeant qui correspond à la désignation la plus globale de l'activité. Un dirigeant « dirige », il organise – met en ordre – et conduit – donne des ordres.

b. Classification et définitions des dirigeants

Les classifications dont nous disposons actuellement pour identifier les dirigeants sont à la fois imprécises et hétérogènes.

Imprécises car elles tendent à amalgamer plusieurs catégories entre elles ou à en oublier d'autres comme les dirigeants d'exploitation agricole par exemple. Ainsi l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) regroupe au sein de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS* INSEE, 2003) les « *Artisans, commerçants et*

¹³ - Barabel, M., & Meier, O. (2006). *Manageor*. Paris: Dunod, p. 164.

¹⁴ - Source : Regards sur les PME n° 8, Observatoire des PME, GIE OSEO services.

assimilés, et chefs d'entreprise » dans la même PCS, qui comprend plus de 1,4 million d'actifs occupés. Elle inclut : « *les actifs qui mettent en valeur un capital économique en tant que chef de leur propre entreprise, mais travaillant seul ou qui n'emploient qu'un petit nombre de salariés, dans un domaine où l'aspect travail manuel est important, en dehors de l'agriculture* ».

Tableau n°1 :

Effectifs des chefs d'entreprise de 10 salariés ou plus par catégorie.

Profession	Nombre en 2002
Chefs de grande entreprise (500 salariés ou plus)	2 635
Chefs de moyenne entreprise (50 à 499 salariés ou plus)	15 095
Chefs d'entreprise du bâtiment ou des travaux publics (10 à 49 salariés)	17 557
Chefs d'entreprise de l'industrie ou des transports (10 à 49 salariés)	40 746
Chefs d'entreprise commerciale (10 à 49 salariés)	20 148
Chefs d'entreprise de service (10 à 49 salariés)	25 464
TOTAL	121 645

Source : Enquête Emploi, 2002. Traitement DCASPL

Ces définitions sont également hétérogènes car les différents organismes qui proposent des classifications ne prennent pas en compte les mêmes critères et s'appuient sur des nomenclatures spécifiques (DARES, CEPME, INSEE)¹⁵.

Enfin, la difficulté à « catégoriser » tient notamment à la diversité des situations des dirigeants. En particulier, si en effet le dirigeant joue un rôle primordial dans les entreprises, il faut ajouter que cela est surtout vrai pour les très petites entreprises et les petites entreprises et beaucoup moins par exemple pour les moyennes entreprises (Le Vigoureux, 1995, 1997). Si l'on peut confondre dirigeant et entreprise dans les premiers cas rien n'est moins sûr s'agissant de la moyenne entreprise, où les phénomènes de différenciation et la complexification des problèmes structurels amoindrissent la prégnance du rôle du dirigeant. De même, si les caractéristiques du dirigeant (notamment l'âge de celui-ci) sont

¹⁵ - Nous renvoyons ici le lecteur à la définition du métier de dirigeant de PME issue du ROME qui est détaillée dans la partie II, 2.3 « Qu'est-ce que le métier de dirigeant de PME ? – Activités et compétences ». Source : Regards sur les PME n° 8, Observatoire des PME, GIE OSEO services.

toujours présentes, des auteurs (Andersson, Gabrielsson et Wictor, 2004) soulignent que les caractéristiques de l'environnement, les expériences acquises et l'âge de l'entreprise sont aussi explicatifs du mode de développement des firmes. Il apparaît nécessaire de compléter les informations basées sur la taille ou le secteur d'activité par une approche croisée entre les activités des dirigeants et les caractéristiques de leurs entreprises.

c. La diversité du profil des dirigeants

Dans la typologie de J. Schumpeter, l'entrepreneur peut être classé comme "fondateur", c'est-à-dire celui qui lance une affaire nouvelle et aussi comme "fabricant commerçant", c'est-à-dire celui qui est propriétaire et qui dirige son affaire : il est attaché affectivement à la firme qui est sa chose personnelle, au sens d'une manifestation et d'un prolongement du chef d'entreprise. Selon cette catégorie, le fabricant-commerçant est un capitaliste assurant principalement les risques techniques ou commerciaux¹⁶. Ces idées sont valables pour comprendre les entrepreneurs des années 50 et 60. Ils participent d'un capitalisme de mouvement et non pas, à la différence de ce qui s'est passé dans une période plus récente, d'un capitalisme patrimonial ou financier.

A partir de ce cadre d'analyse emprunté à J. Schumpeter, A. Degenne et J. Duplex établissent une typologie à quatre composantes de l'entrepreneur¹⁷.

- *l'entrepreneur-patron*, propriétaire de ses moyens de production et qui est « *tout à la fois le chef, le capitaliste, l'inventeur et le directeur commercial de son entreprise* ».
- le *capitaine d'industrie*, qui est seulement propriétaire d'une partie des actions de l'entreprise : « *Pour lui l'affaire s'efface devant le problème* ».
- le *directeur*, dont le rôle se rapproche de celui de fonctionnaire.
- le *promoteur*, peu impliqué dans l'affaire et qui joue le rôle d'intermédiaire et de technicien de la finance.

¹⁶ - Ces idées sont empruntées à l'ouvrage de Perroux, F. (1965). *La pensée économique de Joseph SCHUMPETER* - Genève, Droz, 1965, pp. 91-92.

¹⁷ - Degenne, A. & Duplex, J. (1987). *L'acteur social et son réseau : l'exemple des créateurs d'entreprise* - Paris : LASMAS-CAMS, mai 1987, p. 6.

Ce sont là les types d'entrepreneurs modernes. Ils demandent, selon J. Schumpeter, de l'intuition bien plus qu'une capacité à analyser. Cette intuition leur permet d'innover dans des situations où les problèmes rencontrés n'ont pas de solutions déterminées. Au début des années quatre-vingt, cet économiste fut ainsi redécouvert car on voyait dans les « grappes d'innovation » qu'il décrivait, le fer de lance d'une sortie de crise et d'une nouvelle phase de croissance. Dans son ouvrage majeur¹⁸, J. Schumpeter, s'interroge pourtant sur le destin du capitalisme car il estime qu'il contient en lui-même les sources de sa propre destruction. Avec la généralisation du modèle de la grande entreprise, il existe selon lui un risque de bureaucratisation du processus productif qui conduit à expulser les capitalistes individuels propriétaires de leur capital. Or, pour lui, une économie excluant l'entrepreneur, l'innovation, le profit fonctionnerait sans crédit, ni banquier, ni intérêt. En professionnalisant et en rationalisant l'innovation, en "calculant" de plus en plus le risque, l'identité profonde de l'entrepreneur peut progressivement s'effacer. Ce qui faisait l'originalité du rôle de l'entrepreneur se transforme en travail professionnel. Cette thèse de l'absorption du capitalisme par la bureaucratie est certes quelque peu datée, car il est clair que la grande entreprise n'a pas tué la croissance et la capacité d'investissement. Il reste qu'on reconnaît aujourd'hui le rôle irremplaçable d'innovateurs pour la création de nouvelles activités. Dans les pays en développement ou dans les ex-pays communistes, l'apparition d'une classe sociale d'entrepreneurs devient ainsi l'un des enjeux essentiels de l'essor économique.

Pour dépasser ce thème de la bureaucratisation, certains auteurs ont proposé un modèle d'économie duale fonctionnant suivant deux modes de gestion : « *d'un côté la grande entreprise avec ses qualités propres, indispensables pour certaines formes de production. Là, c'est le modèle bureaucratique qui fonctionne. Il s'agit moins d'entrepreneurs que de fonctionnaires. De l'autre les entrepreneurs individuels, plus souples et capables d'adaptation* »¹⁹. Pour J. Amado et G. Stoffaes, le monde de la grande entreprise serait ainsi dédié aux nouvelles technologies. On y retrouverait des hommes capables de passer une partie de leur vie active à l'étranger. La petite entreprise serait le fait d'hommes

¹⁸ - Schumpeter, J. (1942). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris : Payot. Ce thème de l'extinction progressive du capitalisme par sa bureaucratisation était un thème récurrent dans les années 40 (B. Rizzi) et dans les années 60 (J. Galbraith).

¹⁹ - Degenne, A., & Duplex, J. (1987). *L'acteur social et son réseau : l'exemple des créateurs d'entreprise*, op. cité, p. 8.

plus traditionnels, enracinés, moins mobiles et d'un revenu moindre mais d'un mode de vie plus convivial et plus classique²⁰. Cette image d'une économie à deux vitesses, pour séduisante qu'elle soit, résiste cependant bien peu à l'expérience et aux contre-exemples. L'hétérogénéité et la diversité des dirigeants sont considérables tant du point de vue de leur statut, de leurs fonctions que de leur environnement de travail.

Le chef d'entreprise n'est pas toujours le fondateur de l'entreprise qu'il dirige. Parfois, il peut en être le propriétaire sans l'avoir fondée, généralement dans le cas de l'héritage ou du rachat d'une entreprise familiale (ex: [Hermès](#), [Michelin](#)). Suivant le statut juridique de l'entreprise qu'il dirige ([SA](#), [SAS](#), [SARL](#), ...), le chef d'entreprise est [Président](#), [PDG](#), [Gérant](#), etc.

Selon l'A.P.C.E.²¹, en 2005 et en 2006, 320 000 nouveaux chefs d'entreprise ont créé ou repris une entreprise. C'est là un flux important, renouvelé chaque année. Mais ce flux cache là-aussi de grandes disparités et une diversité de situations : 1/3 de ces créateurs ont déjà créé ou repris une entreprise dans le passé. La moitié des nouveaux dirigeants dit par ailleurs, vouloir s'en tenir à « la création de leur propre emploi » ; de fait le parc d'entreprises françaises est composé pour la moitié d'entre elles, de dirigeant travaillant sans salarié. La moitié dit aussi avoir démarré l'entreprise avec moins de 8 000 € de capitaux disponibles et 1/3 avec au moins 16 000 €.

Cette diversité observée dans l'objectif poursuivi par le créateur/repreneur, ou encore dans les moyens mis en œuvre au démarrage, se constate aussi dans le type d'activité créé ou repris, et dans leurs modalités d'exercice. Commerce de détail, cabinet de conseil informatique, taxi, entreprise de plasturgie, grand commerce spécialisé, médecin...ce ne sont que quelques activités fort différentes dans leur nature. Celles-ci peuvent être exercées sous des formes variées, les unes en filiale, d'autres en franchise ou concession, d'autres en sous-traitance, d'autres encore dans des partenariats au sein de réseaux d'affaires ; d'autres en petit nombre s'inscrivent dans des innovations technologiques fortes, qui les conduisent sur des marchés nationaux et internationaux.

²⁰ - Amado, J., & Stoffaes, G. (1980). "Vers une économie duale ?", dans *La Société française et la technologie, Préparation du 8ème plan* - Paris, La Documentation Française, 1980, pp. 137-150. Au niveau des petites unités de production, l'entrepreneur conserve toutes les caractéristiques soulignées par J. Schumpeter.

²¹ - Agence pour la création d'entreprise (A.P.C.E.).

Diversité encore quant au profil des créateurs/repreneurs. Près de 30% sont des femmes ; 20% ont au plus 30 ans et 54 % de 30 à 50 ans ; 30% sont diplômés de l'enseignement supérieur alors que le 1/4 des nouveaux dirigeants affirment ne pas avoir de diplôme ou tout au plus le BEPC. 60% des créateurs/repreneurs expérimentés professionnellement l'ont été comme ouvrier ou employé alors que 27% viennent de fonction d'encadrement. 54% étaient en activité comme salarié ou chef d'entreprise avant la création, alors que 28% venaient d'un chômage de longue durée ou de « l'inactivité professionnelle ».

Ce ne sont là que quelques différences parmi bien d'autres, montrant la complexité mais aussi la richesse de ces dirigeants. Nous ne nous attarderons pas longuement sur ce point tant il paraît évident qu'il n'existe pas une définition unique du dirigeant de PME. Même si la fonction de diriger (finaliser, animer, contrôler, représenter) est identique pour tous les dirigeants, ces derniers ne forment pas un groupe social homogène. Par la suite, il faudra garder en permanence à l'esprit à la fois la grande variété des situations et les spécificités liées à la PME. Le tableau qui suit récapitule les variables descriptives de la diversité des dirigeants de PME avec leurs valeurs possibles.

Tableau n°2 : Les éléments de la diversité des dirigeants de PME.

Variables	Valeurs
Variété des désignations	Dirigeant, entrepreneur, patron, chef d'entreprise, manager, responsable...
Définition de la PME	- Taille - Indépendance
Secteur d'activité	- Industrie, Transport, BTP, Commerce, Services, Nouvelles technologies... - Conditions d'accès réglementées
Statut de l'entreprise	- Artisanale - Profession libérale - Indépendants - Franchisée...
Forme juridique et statut des dirigeants	- Entreprise personnelle, entreprise à responsabilité limitée, société par action... - Salariés ou non
Propriété de l'entreprise	- Seule ou partagée - Majoritaire ou minoritaire
Variété des parcours	- Expérience préalable (ancien dirigeant, étudiant, salarié, demandeur d'emploi...) - Modalités d'accès à la fonction (repreneur, créateur, successeur...) - Formation initiale
Territoire	- Zone urbaine (taille des communes d'implantation) ou rurale - Zone frontalière, isolée - Ancrage territorial fort, développement à l'international...
Revenus	- Niveau de salaire - Variation des revenus d'activité

Source : *Regards sur les PME n° 8, Observatoire des PME, GIE OSEO services, p.29.*

d. Qu'est-ce qu'une PME ?

Notre recherche porte exclusivement sur les dirigeants de PME. Il est donc utile d'apporter quelques précisions au sujet de la PME comme cadre d'exercice de la fonction, du rôle de dirigeant. Avant cela, il faut bien avoir à l'esprit que ces PME jouent un rôle considérable dans l'économie des pays industrialisés. En France, par exemple, les entreprises employant entre 20 et 500 salariés représentent 92,5 % du nombre total des entreprises industrielles. Plus d'un salarié sur deux travaille dans ce type d'entreprise, et elles contribuent (comparativement à leur importance numérique) à 44,6 % de la valeur ajoutée industrielle.

- **Précisions terminologiques**

En règle générale, on définit la petite et moyenne entreprise (P.M.E.) en prenant le nombre de salariés. Mais il n'y a pas de définition unique de la PME et les critères retenus diffèrent selon les textes législatifs ou réglementaires instituant des dispositifs d'aide en direction des PME. En France, par exemple, une PME est une entreprise qui compte moins de 500 salariés et plus de 10. Aux Etats-Unis, jusque récemment, une PME était une entreprise comptant moins de 1000 salariés. Depuis quelques années (en raison des politiques d'externalisation des grandes entreprises), le plafond a été abaissé à 500 salariés. Au Japon, une PME est une entreprise qui emploie moins de 300 salariés. Le français a forgé le sigle PME par accollement des mots « petit », « moyen », ce qui peut être source d'ambiguïté, tandis que les anglo-saxons insistent sur le « petit » en les qualifiant de « Small business » et que les allemands mettent l'accent sur le terme « moyen » en qualifiant les PME de « Mittelstand ». Ces précisions témoignent de l'importance de l'aspect quantitatif dans la définition de la PME, mais ne permettent pas d'appréhender leur activité professionnelle. Néanmoins, la définition européenne fait de plus en plus autorité. Le premier numéro de la revue « Regards sur les PME », *PME: clés de lecture* fait le point sur les définitions, dénombrement et typologies utilisés²². On peut y lire que les définitions de la notion de PME qui se sont progressivement imposées ont été déterminées avec beaucoup de pragmatisme, essentiellement en fonction de la disponibilité de critères statistiques. Il n'existe donc pas de définition unique de

²² - Observatoire des PME (2003). *PME clés de lecture. Définitions, dénombrement, typologie.* Paris : *Regards sur les PME*, n° 1, GIE OSEO services, 60 p.

la PME : les critères retenus diffèrent selon les textes législatifs ou réglementaires.

En France, on avait, depuis l'après guerre, l'habitude de considérer deux critères quantitatifs (l'un faisant référence à l'effectif salarié et l'autre au chiffre d'affaires) pour expliciter la notion de PME. Sont ainsi considérés comme PME, les entreprises qui réalisent moins de 77 millions d'euros de CA ou qui emploient moins de 500 personnes. Notons que la définition reposant sur le critère des effectifs des salariés est la plus souvent retenue car ce renseignement est connu pour toutes les entreprises. Toutefois, progressivement, et par souci de clarté, la plupart des auteurs et organismes se rallient à la définition proposée par la Commission Européenne. Celle-ci requiert de prendre en compte, pour la mise en œuvre des politiques, outre le nombre d'employés et le chiffre d'affaires, l'indépendance financière de l'entreprise.

En effet, le terme d'entreprise lui-même est trompeur car il est souvent synonyme d'unité de production. L'entreprise est dans ce cas le lieu (géographiquement situé) où la production (ou le service) est assurée. Or le terme d'entreprise désigne également une toute autre réalité ? C'est la réalité du capital. Une filiale d'une entreprise multinationale peut-elle être considérée comme une PME à partir du moment où elle compte moins de 500 salariés ? Oui dans les faits. D'un autre côté, sans être à part entière une filiale d'une entreprise multinationale, une PME peut être financièrement dépendante d'une entreprise multinationale. On comprend alors que pour l'Union européenne, une petite entreprise s'identifie avec son propriétaire et ne peut faire partie d'un groupe, même si on constate que les PME appartenant à un groupe sont plus performantes que les PME indépendantes²³. Une première recommandation de l'Union Européenne du 3 avril 1996 clarifie la situation . Sont considérées comme PME, « les entreprises employant moins de 250 personnes (en temps plein annuel) et dont, soit le chiffre d'affaires annuel est inférieur ou égal à 40 millions d'euros, soit le bilan n'excède pas 27 millions d'euros et qui ne sont pas détenues à hauteur de 25% ou plus par une ou plusieurs entreprises ne correspondant pas à cette définition »²⁴. Ces PME ayant moins de 250 salariés, sont déclinées en « micro entreprises » (0 à 9 salariés), en « petites » (10 à 49) et en « moyennes » (50 à 249). Par ailleurs, pour les besoins de l'analyse des PME

²³ - Référence bibliographique à retenir sur les nouvelles PME : Torres, O. (1999). *Les P.M.E.*. Paris : Flammarion, collection « Dominos ».

²⁴ - op.cit.

françaises, et notamment des PME industrielles, il a été introduit la catégorie supplémentaire de « très petites entreprises » (10 à 19 salariés)²⁵.

Il faut bien avoir à l'esprit que les micro, petites et moyennes entreprises sont socialement et économiquement importantes : elles représentent 99% des entreprises de l'UE, fournissent environ 65 millions d'emplois et constituent une source essentielle pour l'esprit d'entreprise et l'innovation. Cependant, elles font face à des difficultés particulières que les législations communautaire et nationales tentent de compenser en leur octroyant divers avantages. C'est pourquoi une définition juridiquement claire et facile d'utilisation était nécessaire afin d'empêcher des distorsions dans le marché intérieur. La nouvelle définition permet d'éviter que les entreprises faisant partie d'un grand groupe profitent des régimes de soutien aux PME alors qu'elles pourraient bénéficier d'une protection économique plus importante que les véritables PME .

Le 6 mai 2003, la Commission a adopté une nouvelle recommandation concernant la définition des PME qui depuis le 1^{er} janvier 2005 a remplacé celle de 1996. Les seuils concernant l'effectif restent inchangés. Par contre, l'augmentation des plafonds financiers prend en compte l'augmentation des prix et l'accroissement de la productivité depuis 1996.

Tableau n°3 :

Définition des PME: Recommandation de la Commission du 6 mai 2003.

Catégorie d'entreprises	Effectif	Chiffre d'affaire	Total de bilan
Moyenne	< 250	≤ € 50 millions	≤ € 43 millions
Petite	< 50	≤ € 10 millions	≤ € 10 millions
Micro	< 10	≤ € 2 millions	≤ € 2 millions

En conclusion, les auteurs du rapport annuel de l'Observatoire Européen des PME²⁶ ne manquent pas de préciser qu'il « *n'existe pas de définition unique puisqu'il n'existe pas de concept analytique clair* ». Cette difficulté à

²⁵ Tiré des travaux de Savajol, H., directeur des études et de la stratégie de la banque du développement des PME (BDPME), pour l' Observatoire des PME – *PME : clés de lecture*, dans *Regards sur les PME n°1*, La documentation Française, oct.2003.

²⁶ - Pôle d'études sur les PME, commun à la Caisse des dépôts et consignations et à la Banque de développement, publié dans le cadre de la collection "Regards sur les PME". Extrait de l'ouvrage : *PME: clés de lecture*. dans *Regards sur les PME n°1*, La documentation Française, oct.2003.

« catégoriser » tient notamment à la diversité des situations des dirigeants de PME. Il semble donc nécessaire de compléter les informations basées sur la taille et le chiffre d'affaires, par une approche croisée entre les activités des dirigeants et les caractéristiques de leurs entreprises. Pour mieux cerner qui sont ces dirigeants de PME, on peut aisément déterminer plusieurs types de critères : économiques, sociologiques, entrepreneuriaux, technologiques et financiers.

e. Les critères de différenciation entre petites et grandes entreprises

La diversité des structures décrite ci-dessus nous éloigne très rapidement du constat que l'on peut faire sur l'organisation d'une petite entreprise, employant quelques salariés, produisant en petites séries, mobilisant peu de capital, servant de marchés réduits ou très spécialisés, fondée par une personne dont l'ambition est de réaliser un projet d'innovation, d'enrichissement et d'«épanouissement » personnel et où le patron intervient dans la production et représente à lui tout seul les trois niveaux de décision. Cet éloignement de l'archétype de l'entrepreneur - créateur et propriétaire de l'entreprise - peut être expliqué par le fait que l'observateur rencontre dans la vie quotidienne un type d'entreprise, de taille conséquente, apte à mobiliser et à immobiliser des grandes quantités de capital, de moyens de production et de travail ; apte également à produire en grande quantité des biens et services multiples.

En fait, jusqu'à aujourd'hui, de nombreuses études ont surtout analysé les spécificités de la PME au regard de la grande entreprise. Les recherches les plus récentes s'attachent à mieux cerner son identité. Différents aspects sont alors abordés : le rôle de la PME au sein du contexte économique, les facteurs d'émergence, de développement et de pérennité de la PME, la PME comme système de gestion. Toutes en arrivent à la même conclusion : l'importance du dirigeant. Il pèse aussi bien sur le contenu des activités et les orientations stratégiques de l'organisation que sur le fonctionnement interne. Il en ressort que la réussite de la PME dépend largement de la manière dont le dirigeant occupe sa fonction, et donc de sa personnalité, de ses compétences et de sa motivation.

Dans l'immédiat, pour mieux cerner ce que sont les petites entreprises (par rapport aux grandes entreprises), nous retiendrons plusieurs critères : juridiques, économiques, sociologiques, entrepreneuriaux, technologiques et financiers.

- **Les critères juridiques**

Au sein de la catégorie des PME, il existe aujourd'hui différents types d'entreprises et de formes juridiques qui vont avoir une incidence sur les activités des dirigeants. La CGPME²⁷ propose une définition qualitative des PME qui souligne le rôle prépondérant du chef d'entreprise (souvent dirigeant et propriétaire) : Les « *Petites et Moyennes Entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci* ». L'entreprise individuelle est la forme la plus courante et la plus simple des petites organisations ou micro entreprises, mais les risques sont importants de par sa responsabilité totale et indéfinie. La constitution d'une société permet de limiter cette responsabilité du dirigeant (en constituant une EURL, ou une SARL unipersonnelle) et éventuellement de la partager avec un ou plusieurs associés (par la constitution d'une SARL ou d'une SA par exemple). Ainsi, selon les cas, le statut social, juridique et fiscal de l'entreprise sera différent, et les dirigeants seront soit, assimilés salariés concernant leur régime social (comme c'est le cas pour les Présidents Directeurs Généraux) soit, considérés comme non salariés (tel un gérant de SARL).

D'autres variables liés au statut de la PME également influencer nettement le mode d'exercice du dirigeant :

- Les franchisés et les filiales : si l'indépendance de l'entreprise est réelle sur le plan juridique, le dirigeant d'une entreprise franchisée exercera cependant ses activités et ses responsabilités dans un cadre particulier déterminé par le contrat de franchise.
- Les entreprises familiales qui sont donc exploitées dans un cadre familial (association au sein d'une société de membres d'une même famille) font encore débat parmi les chercheurs quant à leur définition. Certains pensent qu'il faut se limiter à un critère quantitatif comme le pourcentage de capital

²⁷ - Selon la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (www.cgpme.org.)

détenu et d'autres pensent prendre en compte des notions plus qualitatives concernant l'influence et le contrôle réels exercé par un des membres.

- Les indépendants exercent pour certains une activité salariée et d'autres préfèrent être employeur. Ils doivent assurer leur rentabilité, gérer leur croissance et effectuer des choix stratégiques en terme de positionnement sur le marché.

- **Les critères économiques**

- Une part de marché étroite ce qui n'exclut pas une forte internationalisation de l'entreprise mais sur un créneau particulier.
- Spécialisation productive par rapport aux grandes entreprises (sous-traitance de capacité ou de spécialité).
- Faiblesse du chiffre d'affaires : les grandes entreprises sont le plus souvent des firmes multinationales dont le chiffre d'affaires est parfois supérieur au PIB de certains Etats.
- Faiblesse des immobilisations en capital.
- Faible intensité capitalistique.
- Fort endettement.
- Les salariés des grandes entreprises bénéficient beaucoup plus largement des fonds de pension et des avantages de l'épargne salariale que ceux des petites.

- **Les critères sociologiques**

- Imbrication des rapports de travail (les relations personnelles l'emportent en général sur les relations hiérarchiques).
- Visibilité de l'organisation : chaque salarié sait se situer dans l'entreprise.
- Prédominance des entreprises familiales. Les rapports familiaux n'ont toutefois pas disparu dans les grandes entreprises, que ce soit pour la propriété du capital (répartition du capital entre les actionnaires) ou la gestion de l'entreprise (différents membres de la famille se partagent les postes de direction). Soulignons toutefois que les rapports familiaux se trouvent dilués dans l'anonymat de l'organigramme de l'entreprise.
- Conflits sociaux et moyens de négociation : absence (ou faiblesse) d'amortisseurs sociaux (représentants des organisations syndicales).

- Eventail des qualifications plus réduit: cela coûte cher à l'employeur d'embaucher des personnes hautement diplômées, d'autant que les personnes hautement diplômées visent généralement les grandes entreprises ou l'Etat (sauf si ces mêmes diplômés créent leurs propres entreprises).
- Le travail est peu parcellisé : proportionnellement le personnel d'encadrement est moins important. La polyvalence y est fréquente et existait bien avant que les grandes entreprises ne l'adoptent.
- Circulation de l'information plus facile en raison d'un effet de taille.
- La législation du travail. Le droit du travail est moins contraignant dans les petites entreprises par rapport aux grandes (comité d'entreprise, durée du travail, section syndicale, restauration collective, etc.). Les obligations sociales de l'entreprise augmentent avec sa taille.

- **Les critères entrepreneuriaux**

- L'entrepreneur (chef d'entreprise) s'identifie à l'entreprise, il en est souvent le propriétaire exclusif ; il peut être un notable local alors que le dirigeant d'une grande entreprise a généralement suivi le parcours des grandes écoles. Les dirigeants des PME sont en général faiblement qualifiés, bien que, depuis quelques années, les choses soient en passe de changer, dans la mesure où l'on constate un éventail de formations de plus en plus large : de l'absence totale de diplôme au doctorat²⁸.
- Esprit d'entreprise : l'entrepreneur crée son entreprise par souci d'indépendance, mais aussi, de plus en plus souvent, pour échapper à la précarité.
- Le niveau de formation des entrepreneurs est de plus en plus large. Il va de l'absence de diplôme au doctorat. Si les plus diplômés rejettent fréquemment la petite entreprise, n'imaginant pas y faire carrière, la création d'entreprise dans des domaines particuliers nécessitant la maîtrise de savoirs de haut niveau a enflammé l'imagination de jeunes scientifiques et techniciens. Ces connaissances ne sont pas toujours acquises par la voie de la formation scolaire. Elles peuvent l'être par celle de l'expérience et d'une pratique, d'une passion acquise depuis l'enfance et qui se transforme en entreprise. Mais quel

²⁸ - Voir à ce propos l'ouvrage de Aredenti, R. et Vrain, P. (2000). *Les PMI et leurs dirigeants, stratégies de marchés et stratégies internes*. Centre d'études de l'emploi, dossier 17, 2000.

que soit son niveau de formation, l'entrepreneur reste toujours en étroite relation avec les grandes entreprises.

- Le chef d'entreprise est généralement polyvalent. Il prend en charge la gestion, l'organisation, le fonctionnement général de l'entreprise, ou, s'il n'effectue pas lui-même ces différentes tâches, il les supervise. La maîtrise d'un métier, quelle que soit sa nature, est fondamentale. Il ne peut se lancer dans une activité dont il ne connaît strictement rien. Bien souvent, l'entreprise est dirigée par un binôme dont les qualités se complètent.
- Importance de la personnalité de l'entrepreneur, alors que, dans la grande entreprise, le manager change fréquemment car il poursuit une carrière indépendamment des entreprises qu'il dirige. Il cherche avant tout à être bien vu des actionnaires (conseil d'administration). Selon la théorie du gouvernement d'entreprise, le rapport de forces entre les actionnaires et les managers s'est renversé au profit des premiers, contrairement aux principes énoncés par J. Galbraith dans la théorie de la technostructure.
- Peu de rapports se tissent entre les salariés et le dirigeant dans les grandes entreprises, sauf s'il s'agit du fondateur.

- **Les critères technologiques**

- Equipement productif moins performant sauf pour les PME innovantes. A l'heure actuelle, alors que toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, sont équipées de micro-ordinateurs, ils sont rarement reliés en réseau dans les PME, contrairement aux grandes entreprises. Un nombre réduit de petites entreprises est relié à Internet alors que plus de 80 % des grandes entreprises le sont.
- Le problème des PME est en général de suivre le progrès technique pour rester en lice, ne pas perdre de terrain sur le marché.
- L'un des problèmes majeurs auquel sont confrontés les PME est celui de la normalisation de leurs activités et de leurs produits aux normes de qualité ou d'environnement, type ISO, ce qui est fondamental dans le cadre d'une relation de sous-traitance.

- **Les critères financiers (propriété du capital)**

La petite entreprise a pour dirigeant son propriétaire (ou au moins son actionnaire principal). On ne peut considérer une filiale d'un grand groupe

comme une PME. Par ailleurs, soulignons que la stratégie des grands groupes est précisément de se fractionner en une multitude de petites unités, pour ne pas être prisonniers des seuils sociaux en termes de droit du travail.

Ces critères généraux qui expliquent les différences entre les grandes et les petites entreprises doivent être associés à des caractérisations particulières des responsables des entreprises. Celles-ci se modifient en raison de la taille et des rapports de propriété et d'autorité que ces responsables entretiennent avec l'entreprise qu'ils dirigent.

f. L'autorité du dirigeant à la base de la typologie proposée par M. Marchesnay

L'autorité du dirigeant de PME s'exerce autant sur le personnel que sur un plan politique, souvent local. La typologie élaborée par Michel Marchesnay²⁹ est riche d'enseignements à ce sujet. L'auteur distingue quatre types de dirigeants d'entreprise.

- Le « patron » qui est une sorte de « notable ». Il cherche une forte légitimité territoriale qui peut trouver son origine dans un enracinement local, parfois sur plusieurs générations. Elle peut être liée à la disponibilité des ressources utilisées (matières premières, capitaux locaux, personnel local, etc.) ou par des débouchés de proximité (ex. : les BTP). Enfin, la légitimité territoriale renvoie à un réseau d'alliances, d'intérêts communs au sein d'institutions locales.
- Le « dirigeant » qui est une sorte de « nomade ». C'est avant tout un manager, un gestionnaire par sa formation et son curriculum vital (responsable dans une grande organisation). Il a pu reprendre à son compte une PME, ou en assume la direction pour le compte d'un groupe industriel ou financier ou des « héritiers » dont il sera l'agent. Le « nomade » se caractérise par un fort besoin de pouvoir, ce qui le conduit à développer des procédures administratives au sens de Fayol (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler) ; le « dirigeant » privilégie une logique de carrière. Il ne s'attarde

²⁹ - Marchesnay, M. (2000). « L'entrepreneur face à ses risques ». Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation, n° 12, 2000-2.

pas sur l'entreprise qu'il dirige, ce qui n'est pas le cas de l'entrepreneur qui s'identifie à son entreprise. Le dirigeant est un salarié.

- Le « petit patron » correspond au profil type de l'« isolé ». Il est peu compétitif. Il satisfait à peine le besoin de survie, n'attendant pas une pérennisation de son affaire. Il est mal intégré au territoire, surtout quand il est soumis à de forts mouvements de destruction/restructuration, lorsque les grandes entreprises qui structurent l'activité du territoire sont confrontées à des difficultés et licencient tout ou partie de leur personnel.
- L' « entrepreneur entreprenant » possède à la fois une forte légitimité territoriale et concurrentielle. Il peut être salarié ou propriétaire.

La typologie de M. Marchesnay permet de montrer qu'il existe derrière les vocables d'« entrepreneur », de « patron » ou de « manager » des réalités très différentes. Ils sont plus ou moins intégrés dans un territoire (qui leur donne une légitimité). Ils sont plus ou moins efficaces. Contrairement à une idée reçue, le manager (le « nomade ») est le plus efficace, car généralement le plus diplômé. Il recherche, en faisant preuve de qualités de gestionnaire et de stratège, à se faire une place sur le marché du travail des managers. En revanche, l'entrepreneur-propriétaire a, en règle générale, pour objectif principal d'assurer la pérennisation de son entreprise³⁰.

g. La polyvalence et la complexité des rôles du dirigeant d'entreprise

▪ La multiplicité des rôles du dirigeant

Comme l'écrit Bertrand Duchéneaut : « *c'est un lieu commun de dire que le patron de PME doit faire face à une multitude de tâches et englober des compétences qui, dans les grandes structures sont confiées à des spécialistes* »

³⁰ - Référence bibliographique complémentaire : Julien, P., & Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise*. Paris : Vuibert-Gestion.

»³¹. Cela n'est pas, à l'évidence, sans influencer de manière déterminante la vie professionnelle du dirigeant ni, au-delà, son implication personnelle dans l'entreprise (style managérial, relation au pouvoir, relations avec les salariés).

De nos jours, le rôle du chef d'entreprise ne se limite plus à la gestion d'une gamme de produits, pour le même clientèle et ce, pendant de longues années, comme auparavant. Au fil du temps, les besoins des consommateurs ont changé, évolué, les habitudes aussi, sans oublier les intérêts s'y rapportant. Or, le souci majeur d'une entreprise est de satisfaire au plus près les besoins de sa clientèle, tout en la fidélisant au maximum ! Parfois même, elle ira jusqu'à mettre en oeuvre, des moyens d'actions en vue d'assurer la concurrence, sans y faire intervenir le caractère déloyal, bien évidemment ! Pour ce faire, le rôle du chef d'entreprise est de faire preuve de réflexion sans failles, et ce, avant et pendant son action liée à la stratégie d'entreprise : c'est dire, à long terme ! Généralement, ces deux notions que sont la réflexion et l'action font du chef d'entreprise, d'une part, le dirigeant (Président du conseil d'administration ou de surveillance...) assurant la réflexion à long terme avec l'aide des autres organes spécialisés du groupe (direction du développement, du plan...) ; et d'autre part, le dirigeant ayant pour rôle d'assurer, de diriger l'action ! Voilà ce qui fait d'un chef d'entreprise le « chairman » ou alors, le directeur général (exécutif) ! Mais peut-on réellement opposer l'instance de réflexion et celle centrée sur l'action ? Le rôle du chef d'entreprise est avant tout celui d'un gestionnaire. Il lui revient de déterminer et d'anticiper les charges et les produits, de respecter les délais, de contrôler de façon régulière, les stocks et les ressources financières de l'entreprise, la mise à jour des tâches administratives (il peut même faire appel à un expert-comptable si nécessaire). Assurant le rôle du chef d'entreprise est comparable à celui de vendeur : il a pour mission d'assurer l'accueil du client, sa fidélisation via le conseil : première image extérieure de l'entreprise ! Aussi, de son rôle d'acheteur, le chef d'entreprise, a le pouvoir de choisir les fournisseurs et des produits, de se tenir informé des attentes de la clientèle. Sans oublier rôle de producteur, le chef d'entreprise assure aussi celui d'animateur : motiver les salariés au sein de l'entreprise, planifier le déroulement des activités des salariés en répartissant succinctement les rôles de tout un chacun, et celui des associés... Voilà ce qui fait d'un dirigeant, le représentant idéal de la société. Il faut savoir que, créer son entreprise est un acte essentiel pour la bonne marche de

³¹ - Ducheneaut, B.(1996). Les dirigeants de PME. Enquêtes, chiffres, analyses pour mieux les connaître. Paris : Maxima.

l'activité. C'est pourquoi outre ceux cités plus tôt, le rôle du chef d'entreprise exige des dispositions personnelles et professionnelles à savoir, être conscient des difficultés rencontrées les premières années, être doté d'une grande capacité de travail d'un bon esprit libre et de beaucoup d'énergie, savoir rompre avec la solitude face aux difficultés et savoir prendre une décision et sans être influencé par son entourage, posséder des connaissances, des techniques et des expériences professionnelles... vous faites preuve de toutes ces qualités, loin d'être de l'utopie, vous possédez là, les qualités requises pour être un «bon chef d'entreprise» !

De nombreuses études mettent en exergue cette dimension essentielle du métier de dirigeant, lorsqu'elles évoquent « l'Alchimie des compétences » au sens de Thomas Durand³², « l'homme à trois têtes » chez Michel Bauer³³. En effet, diriger une PME, c'est nécessairement être capable de changer de « costume » en permanence, en passant tour à tour du rôle du stratège visionnaire à celui de gestionnaire financier, en passant par le rôle de l'animateur, du technicien, du commercial. Cette capacité à passer d'un rôle à l'autre est devenue un facteur de réussite indispensable. Le dirigeant donneur d'ordres se doit de s'accomplir dans le rôle d'homme ressource et porteur de sens. Il ne s'agit pas de prôner béatement et naïvement un seul mode de gestion, mais bien au contraire, pour le dirigeant, d'assumer les ambiguïtés permanentes et les paradoxes dans lesquels il est totalement partie prenante.

▪ Les rôles clés des dirigeants de PME

Les rôles assurés par les dirigeants ont essentiellement été analysés sous formes de typologies dont la mission est de simplifier et rendre compréhensible les activités du manager. On trouvera dans l'ouvrage de M. Barabel et de O. Meier³⁴,

³² - Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, 1, 261-291. Pour Thomas Durand, l'entreprise s'efforce aujourd'hui de transformer des actifs et des ressources en profit à travers des compétences spécifiques. Elle met ainsi en œuvre une nouvelle alchimie de la compétence. Apportant des définitions claires et opérationnelles de ce concept, souvent utilisé de façon confuse dans la littérature en gestion, l'auteur propose un modèle de la compétence articulé autour de trois dimensions qui relèvent de la connaissance (les savoirs), des pratiques (les savoir-faire) et des attitudes (le savoir être). Et il inclut dans ce modèle non seulement les processus de management mais aussi la structure organisationnelle, la décision stratégique et l'identité.

³³ - Selon Michel BAUER, le patron de P.M.E. est un homme à trois têtes : Il est *homo economicus*, intéressé par les résultats de son entreprise et les revenus qu'elle dégage (avec le projet naturel de vendre) ; Il est *homo politicus*, cherchant à consolider son pouvoir ou au moins à le conserver (avec le projet naturel de le conserver) ; il est *pater familias*, tentant d'aider à sa façon ses enfants (avec le projet naturel de partager). Bauer, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, la famille et l'entreprise*. Paris : Interéditions, coll. L'entreprise.

³⁴ - Barabel, M., & Meier, O. (2006). *Manageor*. Paris: Dunod, p. 191-196.

une approche historique de ces typologies permettant de bien comprendre le passage de typologies dites « statiques » (Fayol, Barnard, Mintzberg, etc.) vers des typologies dites « animées » (tentative de tenir compte de l'interaction entre les rôles). Dans toutes ces typologies, le concept de rôle est un construit qui peut être défini comme l'ensemble des comportements rattachés à une position organisationnelle donnée. Il comporte selon nous cinq dimensions : la dimension "unité de comportement" qui équivaut aux activités organisationnelles exercées par un acteur occupant une position organisationnelle, la dimension "fonctionnelle" qui réfère à la fonction organisationnelle à laquelle ces activités contribuent, la dimension "relationnelle" qui manifeste les aspects stratégiques et affectifs de ces activités dans l'univers des relations entre les acteurs de l'organisation, la dimension "concrète" qui comprend tous ces aspects constituant l'enveloppe concrète des activités. Ce sont évidemment les activités ou les fonctions organisationnelles définies comme regroupement d'activités répondant à un même but qui constituent la matière même du rôle. La saisie des rôles devrait porter principalement et d'abord sur ces dimensions, l'examen des autres aspects contribuant à qualifier celles-ci.

Les typologies « statiques » sur les rôles des dirigeants partent de leurs pratiques quotidiennes des affaires pour conceptualiser leurs activités et proposer des classifications de rôles plus ou moins concordantes. Par exemple, H. Mintzberg (1973) propose une typologie de 10 rôles, structurés autour de trois sous-ensembles (Cf Tableau n°3). Il a choisi un découpage de la réalité à partir de trois fonctions qui rendraient compte de toutes les actions des gestionnaires au sein de la vie organisationnelle : la fonction de relation, la fonction d'information et la fonction de décision. Ce découpage de la réalité implique en quelque sorte une distinction entre trois moments de la réalité administrative, celui de la relation, celui de l'information et celui de la décision. Ces trois moments seraient ainsi associés à trois types d'effets qui se produiraient dans un enchaînement où ceux du troisième type, tout en supposant ceux des deux autres types, sont plus complets parce que constituant le débouché normal des deux autres, comme ceux du deuxième type par rapport à ceux du premier.

Tableau n°3 :
Rôles des managers selon Mintzberg (1974)

Rôles interpersonnels	Rôles d'information	Rôles de décision
Rôle de symbole Rôle d'agent de liaison Rôle de leader	Rôle d'observateur actif Rôle de diffuseur Rôle de porte-parole	Rôle d'entrepreneur Rôle de régulateur Rôle de répartiteur de ressources Rôle de négociateur

La typologie des rôles de Mintzberg (1973) comporte des avantages. Elle comporte néanmoins quelques inconvénients majeurs qui invitent à la questionner. D'abord, le découpage ne produit pas des rôles qui sont mutuellement exclusifs, ce que Mintzberg reconnaît volontiers. Ainsi, les rôles de décision comprennent le plus souvent des aspects qui appartiennent déjà aux autres rôles. Ensuite, ce découpage ne recouvrirait pas l'ensemble du travail de gestion (en particulier, les activités que les acteurs exécutent seuls) et, plus, serait inadéquat pour rendre compte du travail des dirigeants de PME. Finalement, ce découpage risque fort de réduire l'élément relationnel que comprend tout rôle (même l'absence de relation à d'autres acteurs qui caractérisent certaines activités d'un acteur, en définit l'aspect relationnel) à quelques rôles seulement.

De la même manière, Barabel (2002) demande aux 109 PDG qu'il interroge de définir les différents rôles qu'ils considéraient comme faisant partie de leur métier, en leur demandant d'indiquer le temps qu'ils y consacrent dans leur travail sur une moyenne annuelle³⁵. Même si les résultats confirment les analyses de la littérature en management (Cf Tableau n°4), la typologie ainsi obtenue appelle cependant les mêmes critiques que celles adressées à H. Mintzberg. Comme le reconnaît M. Barabel lui-même, cette typologie des rôles du dirigeant, comme celles de la majorité des auteurs, se présente comme une séparation en éléments et non comme un modèle interactif. Elle ne tient pas compte des différentes interactions des différents rôles des PDG lors des leurs actions. De plus, il ne faut pas oublier que ces rôles se jouent dans un système intra et inter-organisationnel plus vaste. Le dirigeant est un acteur parmi d'autres.

³⁵ - Barabel, M., Meier, O. (2002). « Comment les grands patrons français gèrent leur temps ». *Expansion Management Review*, n°107, déc. 2002.

Tableau n°4 :
Le poids des principales activités du dirigeant d'entreprise dans son temps de travail (base de temps annuelle)

Rôles (regroupement)	Responsabilités principales du dirigeant	% du temps de travail
<i>Décider (18%)</i>	1. Fournir une direction et un planning stratégique (prise de décisions, réflexion stratégique, agenda...)	18
<i>Rôles interpersonnels internes (leadership, relier, gérer) (36%)</i>	2. Organiser, développer et utiliser l'équipe de management (top management team)	16
	3. Créer un environnement organisationnel approprié et un système de valeurs organisationnelles	12
	4. Gérer le personnel, se soucier du développement du personnel (comité de carrière, formations, ...)	8
<i>Contrôler (12%)</i>	5. Surveiller et évaluer les opérations	12
<i>Rôles interpersonnels externes (informer, s'informer, représenter l'entreprise) (28%)</i>	6. Rencontrer et développer la clientèle/relations fournisseurs (prospector, discuter, renforcer les liens...).	10
	7. Maintenir des relations positives avec le conseil d'administration et les actionnaires (informer, ...)	10
	8. Fournir une représentation externe effective et se maintenir au courant des tendances et des événements importants (congrès, presse, remise de médailles, ...).	8
<i>autres</i>	9. autres	6
TOTAL	Ensemble des activités du dirigeant	100%

Source : Barabel, M., & Meier, O. (2002).

L'intérêt des typologies « animées » consiste justement à mettre davantage en avant la nature réelle de l'activité des dirigeants. A l'instar des conclusions de l'ouvrage de Frederik Mispelblom-Beyer³⁶, ces typologies dressent un portrait très contrasté des dirigeants. Son activité y est caractérisée par la complexité, les paradoxes et les contradictions (Quinn, 1984, p.88). On y découvre une activité dirigeante d'une nature tout à fait particulière, dans laquelle les dimensions du pouvoir et de la parole jouent un rôle considérable. Cela en fait un métier qui n'est pas tout à fait comme les autres, mais qui peut en retour jeter

³⁶ - Mispelblom, F. (2006). *Encadrer : un métier impossible ?* Paris : Armand Colin.

un éclairage inédit sur tous les autres. Après avoir synthétisé les recherches antérieures (notamment celles de Mintzberg, Donaldson et Lorsch, Katz et Drucker), Hart et Quinn (1993) analysent ainsi l'impact sur la performance financière et organisationnelle de l'entreprise de quatre rôles majeurs du dirigeant³⁷. Leur résultats empiriques montrent que deux surtout sont à retenir comme ayant une relation significative avec la performance de l'entreprise :

- *Le dirigeant doit créer une vision* : Le dirigeant doit *donner du sens à la mission et l'identité de l'entreprise*, articuler les objectifs de l'entreprise avec son orientation future. Cette capacité nécessite aussi de savoir analyser l'environnement de l'entreprise et ses évolutions futures, pour en repérer les « signaux forts » à donner à l'entreprise.
- *Le dirigeant doit créer de la motivation* : Le dirigeant doit *mobiliser l'ensemble de l'organisation* vers les objectifs visés, *traduire aux acteurs de l'organisation les valeurs* à atteindre. Cette caractéristique peut être reliée à la capacité à donner forme aux valeurs de l'entreprise soulignée par Ciulla (1999). Elle est proche également de la capacité du dirigeant à clarifier et expliquer les valeurs de l'entreprise, dont Prahalad et Doz (1997) ont souligné l'importance sur le processus de création de valeur. Cette capacité permet de susciter *l'engagement des acteurs* de l'entreprise par la création de métaphores, d'exemples, de symboles ... articulés aux valeurs de l'entreprise.

Ces critères, même s'ils peuvent sembler parfois difficiles à tester dans une optique empirique, peuvent renseigner sur la contribution du dirigeant au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils soulignent que les pratiques managériales du dirigeant sont le plus souvent pro-actives face aux règles et normes fixées par les organisations. Par exemple, Calvo (2004) montre qu'à l'intérieur du cadre et des procédures organisationnelles, un manager construit ses rôles d'une part en fonction de ses capacités créatives, d'autre part, en fonction des interactions avec les acteurs internes et externes de l'organisation qu'il dirige³⁸. Les rôles du dirigeant y apparaissent en évolution permanente sous son impulsion et ses rencontres. Le dirigeant évolue dans un cadre organisationnel structurant mais les interactions avec les membres de l'organisation forment un ensemble

³⁷ - Hart, S.L., & Quinn, R.E. (1993). Roles executives play : CEO's, behavioural complexity, and firm performance. *Human Relations*, vol 46, n° 5, p. 543-574.

³⁸ - Calvo, J. (2004) Le travail du dirigeant : vers une analyse en terme de rôle », AIMS. 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine. 2, 3 et 4 juin 2004.

d'attentes qui sont autant de facteurs possibles pour la création et l'évolution de ses rôles. Finalement, cette approche confirme l'intérêt d'orienter les recherches vers une approche plus empirique et plus qualitative de l'activité. et propose une facette complémentaire aux éléments fournis par les théories statiques des rôles. Ce travail conceptuel lié au rôle représente un point d'ancrage de notre travail de recherche sur « l'analyse de l'activité des dirigeants dans les organisations ». Il nous faut maintenant mettre en place un dispositif scientifique pour passer de la constatation d'un ensemble de rôles à l'analyse dynamique de l'activité du dirigeant au quotidien.

Chapitre 3.

Les résultats de l'étude

a. la trajectoire de sept dirigeants : quand histoires individuelle et collective se rejoignent

Pour comprendre l'ensemble des données qui vont suivre, il est souhaitable de fournir quelques informations concernant le profil et l'histoire de chaque entreprise. Cette genèse est bien souvent inséparable de l'itinéraire professionnel suivi par le dirigeant. C'est pourquoi trajectoires collective et individuelle se chevauchent dans la plupart des cas. En d'autres termes, cette histoire qui va vous être racontée ce n'est pas simplement une histoire individuelle, c'est aussi celle de toute une organisation.

Le dir 1 à la différence des 6 autres dirigeants indique qu'il n'a bénéficié d'aucun soutien familial lorsqu'il a décidé de créer son entreprise. Bien au contraire !

Ce fut la consternation familiale de voir que je quittais un grand groupe automobile pour devenir garagiste : ce n'était absolument pas dans la culture familiale.

Le dir 1 dirige deux sociétés (une concession et une société de câblage informatique). Il a décidé de devenir chef d'entreprise après 13 années passées dans la société Peugeot. Il a dirigé la filiale Peugeot au Japon. Cette expérience lui a permis de prendre de nombreuses décisions et ce en toute autonomie.

J'ai passé 8 ans de ma vie à voir mes patrons une fois par trimestre, alors forcément ce type d'autonomie, cela marque un peu, on a dans ces cas là des délégations importantes vis à vis du personnel, donc on réalise quasiment l'intégralité du métier de chef d'entreprise.

Malheureusement, l'état-major de la société Peugeot quelques années plus tard décide de se défaire de cette filiale. Elle est vendue à un groupe anglo-saxon importateur en Australie. Le dir 1 porte un regard critique sur cette décision. Il

estime que c'était une erreur stratégique. Les faits lui ont donné raison puisque Peugeot quelques années plus tard a dû racheter cette filiale.

C'est à la suite de cet événement que le dir 1 commence à s'interroger quant à son devenir dans l'entreprise.

Je crée pour qui, je crée pour quoi ? Quand je suis arrivé au Japon, j'avais 30 ans, quand je suis parti, j'avais créé une entreprise qui faisait 50 personnes.

A son retour, il devient directeur d'une filiale commerciale.

On m'a dit : il faut baisser vos effectifs de 5%. Transcrire en personnes des décisions en pourcentage, ce sont des choses un petit peu difficiles.

Il a donc vécu deux expériences. Pour la première, il ressentait ***un décalage entre son ego et la réalité.*** Pour la seconde, il décelait une fracture ***entre ses valeurs et la réalité.***

Ce sont donc deux événements qui ont stimulé l'envie chez le dir 1 de créer son entreprise.

A l'époque je m'étais dit, être dirigeant, c'est quelque chose dans laquelle j'aurai certainement à faire des licenciements, mais cela ne sera pas une décision au pourcentage, ce seront des choix qui correspondent aux décisions auxquelles je crois personnellement.

Le dir 1 reconnaît cependant que son parcours professionnel fut un tremplin pour devenir chef d'entreprise.

J'ai toujours pensé avoir un jour ma propre activité et je me suis dit : tiens, voilà que le constructeur m'apprend un métier, c'est celui de directeur d'une filiale commerciale, or c'est le même métier que celui de concessionnaire automobile.

Le dir 1 reconnaît également que sa formation en gestion a joué un rôle décisif dans son projet de devenir chef d'entreprise.

Je suis ingénieur de formation avec un complément de gestion à l'ISA d'HEC [...] la question, c'est finalement comment franchit-on le pas ? dans mon cas, c'est venu au cours de mes études, puisque dans mon 3^{ème} cycle de gestion, il y avait une filière d'entrepreneur à l'ISA et on apprend tout ce qu'il faut faire pour être chef d'entreprise, donc, quelque part, c'est un apprentissage qui titille un peu.

Le dir 2 a repris la direction de trois magasins créés par son père. A la différence du dir 1, il reconnaît combien il est un héritier.

Je suis né dans une famille de commerçants qui oeuvre dans le domaine du textile depuis trois générations.

On ne m'a jamais dit tu seras un commerçant mon fils, mais par contre, je l'ai toujours ressenti. Le fait d'avoir un père, un grand-père, un arrière grand-père, je me disais, c'est normal, c'est la succession logique des choses et j'ai presque un devoir de reprendre le flambeau donc, très naturellement, c'est ce que j'ai fait. D'autant plus que ma mère avait une sclérose en plaques, elle commençait à avoir pas mal de problèmes, il fallait l'aider. Mes parents m'ont dit OK, si tu veux reprendre, tu as deux ans pour faire tes études, si tu reprends, tu reprends rapidement pour seconder ta mère.

A la suite de l'obtention de son baccalauréat, le dir 2 suit une formation à Saint Etienne. Il prépare un BTS en gestion qu'il obtient. Ses parents vont également lui proposer d'accompagner des représentants qui circulent sur toute la France afin de découvrir différentes structures commerciales, d'identifier les modes de négociation en vigueur dans le métier. Il retiendra de cette période qu'il est possible de choisir les vêtements d'une collection beaucoup plus rapidement que ne le faisait son père. Il découvrira également qu'il est fort intéressant d'être membre d'un groupement d'achats.

Je portais les valises des représentants. Comme c'étaient les fournisseurs de mes parents, c'étaient des magasins dans le même esprit, mais avec des manières d'être et de faire totalement différentes.

C'est comme cela que j'ai découvert les groupements d'achats, parce que mon père travaillait tout seul. Mon père voyait longuement les collections, il lui fallait l'après-midi complète pour choisir. Lors de mes visites avec les représentants, j'ai découvert comment fonctionnait un autre acheteur avec une collection identique. Il était beaucoup plus proche de moi en âge, beaucoup plus proche de ma manière d'être. Il voyait la chemise : poubelle ! ouais ça c'est super ! nul ! nul ! bon je me suis dit : mais il ne réfléchit pas à chaque fois, il ne se pose pas toutes les questions qu'il devrait se poser sur le col, les boutons, les poignets, en fait, il achète au coup de cœur. Ça lui plait ou non. Je me suis dit, il y a sûrement bien des manières de faire, mon père se débrouille pas mal, mais par exemple cet acheteur se débrouille aussi très bien, donc finalement à moi de choisir la manière qui me correspond. Et je suis devenu l'un des acheteurs les plus rapides de la planète. J'ai appris ce jour là que ce n'était pas le temps qu'on y passait, c'était peut-être la concentration qu'on y mettait, la capacité à décider rapidement et bien sûr, l'on fait des erreurs ! Mais de toute façon qu'on mette le temps ou non, on fait des erreurs, mais après on demande au représentant, bon maintenant, moi j'ai choisi ça, dites moi ce que j'ai raté.

Le dir 2 évoque le temps de sa succession et le temps de la transmission lorsqu'il est devenu propriétaire des magasins.

Je pense envisager ma succession dans 5 ans. Je commence à y penser. J'ai un fils qui ne reprendra pas l'entreprise parce que je lui ai dit dès le berceau : « tu ne seras pas commerçant mon fils ! » Pourquoi ? parce que j'ai toujours ressenti cette sensation de précarité. Mon père m'a transmis cette entreprise, il était persuadé que c'était une entreprise qui valait très cher, il me l'a fait payer, il a fallu discuter le bout de gras mais vraiment très durement. Il fallait lui démontrer avec des conseillers juridiques que son entreprise ne valait pas si cher que ça.... Mes parents sont devenus pour moi des partenaires de business et donc avec tout ce que cela comporte. Il faut cacher des cartes, il faut bluffer. C'est pas ce qu'on attend de ses parents. Et c'est une chose que je ne voulais pas renouveler avec mon fils.

Le dir 3 est à la tête d'une entreprise d'électricité. Il a durant toute une période travaillé pour les particuliers. Aujourd'hui, 90% de son activité sont des réponses à des appels d'offre. Il est titulaire d'un CAP et d'un brevet de maîtrise qu'il a obtenu partiellement. Il a créé deux autres entreprises : l'une destinée à fabriquer des produits dits de sécurité (les bips pour malades) et la seconde poursuivant l'ambition de concevoir ce type de matériel. Il garde un souvenir amer de cette expérience de création. En effet, il n'avait pas anticipé que ces créations nécessitaient un apport considérable de capitaux. Il fait la connaissance d'un partenaire financier susceptible de lui fournir cette masse de capitaux. Malheureusement, ce dernier l'abandonne et c'est la catastrophe.

Un jour, il a fallu des capitaux extérieurs parce que l'on était à court de capitaux. Je n'avais pas imaginé ce que cela pouvait représenter en termes de développement. Il a fallu trouver des partenaires. On a fait entrer dans le capital social un apporteur de capitaux. Il a pris 30% du capital de la société chargée de la production. Je lui ai vendu l'autre société et là les emmerdes ont commencé parce qu'au lieu de m'apporter des capitaux, il m'a lâché financièrement [...] désormais, j'ai toujours cela un peu dans la tête ! l'idée de laisser 400 millions de dettes. La peur du lendemain, c'est par rapport aux échecs que l'on a pu avoir.

Le souci actuel du dir 3, c'est de trouver un repreneur. Il sait que cela ne pourra pas se faire sans une réorganisation de son entreprise.

Le dir 4 dirige une industrie artisanale. Il utilise cette terminologie pour bien indiquer qu'il participe à la fabrication de vêtements pour de grands couturiers. Ces produits sont fabriqués à très peu d'exemplaires (150 ou 200). Le fait d'avoir choisi ce créneau lui a permis de protéger sa société contre les risques éventuels de délocalisation qui ont frappé la profession tout particulièrement ceux qui travaillaient dans le bas de gamme.

Je me définis comme un artisan industriel. Nous travaillons avec Hermès, Vuitton, Azarro, Céline. Quand j'ai racheté la société, je sentais que l'on pouvait en faire quelque chose, j'ai orienté l'entreprise vers la haute couture parce que la seule porte de secours c'était la qualité vers le haut de gamme.

Pourtant rien ne prédisposait le dir 4 à reprendre une entreprise relevant du textile. Titulaire d'une formation en mécanique, il a travaillé au tout début de sa carrière chez Thomson. ***J'étais responsable d'une ligne de fabrication qui travaillait sur des émetteurs-récepteurs pour l'armée. Thomson, c'était sécurisant, c'était une bonne boîte mais bon j'étais un pion sur un damier.*** Il quitte cette société pour rejoindre une usine qui fabrique des chemises. Il a pour mission de penser l'automatisation des chaînes de production. Il s'agit de produire des chemises non plus en 20 minutes mais en 13 minutes.

J'avais un copain qui avait une usine de chemises à la base et puis le copain travaillait avec ses parents mais ça ne collait pas. Un jour, il me dit : tu ne veux pas venir ? j'arrive donc dans cette grande entreprise qui avec tous les ateliers disséminés faisait 5000 personnes. Sans la crise, jamais je ne serai parti de cette entreprise. J'étais tellement bien. Je n'étais pas du tout ennuyé par le siège situé à Orléans. Le patron venait une fois par mois, deux fois tous les trimestres. Il a fallu la crise dans ce secteur du textile pour dire je pars et j'aurai dû le faire plus tôt, parce que ce qui est jouissif dans le job que je fais aujourd'hui, c'est d'être aux commandes.

Il reprend la direction d'une entreprise qui est en dépôt de bilan.

Il y a eu à l'époque un dépôt de bilan avec 8 millions de francs de dettes mais j'avais senti en visitant cette boîte à plusieurs reprises qu'il y avait un réel potentiel de transformation des personnes. Ça s'est bien passé, on a resserré les boulons un peu partout, on a fait de la gestion et on a pu dégager quelques bénéfices.

Le dir 4 se demande comment il pourra trouver un repreneur. La présence d'un comité d'entreprise alors que sa société fait moins de 50 salariés est un handicap lorsqu'il engage des négociations avec un repreneur potentiel. Le dir 4 a pourtant fait des démarches auprès de l'inspection du travail qui a refusé le projet de fermeture du comité d'entreprise.

Le dir 5 est membre d'un directoire composé de 7 personnes. Deux de ses frères font partie de cette instance. Le dir 5 est plus particulièrement chargé du marketing et de la R&D. Cette entreprise est subdivisée en trois pôles d'activité : la brioche, la viennoiserie et la panification sèche. Le groupe développe son activité sur 15 sites de production répartis sur toute la France dans des agglomérations allant de 450 à 4500 habitants. Le choix stratégique est donc clair, il s'agit d'installer des usines à la campagne³⁹. Le groupe est également présent en Europe (Italie, Espagne).

Le premier site de production a été créé le 1^{er} avril 1974 dans le village natal du dir 5. Au départ, l'entreprise ne représentait que 7 personnes. Elle rassemble aujourd'hui dans cette bourgade de 400 habitants, 250 à 300 salariés. **Il fallait tout faire au début** déclare le dir 5.

Il ajoute : **nous avons connu une forte croissance**. Il était urgent de trouver des capitaux. **On n'avait pas de salaires, ma femme me disait mais vous êtes fous de vous endetter comme cela, on n'avait pas un rond, on allait chercher chez des agriculteurs, des oncles et des tantes, pour trouver le premier rond, d'où notre entrée en bourse sur le second marché à Nantes, le 18 juin 1985. Nous en sommes sortis en 2006.**

La genèse de cette entreprise est profondément marquée par l'histoire familiale du dir 5.

J'ai dû apprendre à vivre avec ce qui m'est arrivé déclare t-il. **Je suis issu d'une famille de 12 enfants. Je suis le 7^e des 12. Mon père et mon arrière grand-père étaient boulangers. J'ai dû arrêter mes études après un bac de philosophie parce que mon père était malade. Mais en fait, j'ai Bac + 40. Je me suis formé en sociologie et aussi en marketing. La philosophie ce fut aussi tout un art de vivre ma vie de dirigeant. Je suis né dans le village où se trouvent le siège du groupe ainsi qu'un site de production. Mon père a toujours rêvé et pensé que ce pain de la fête (la brioche) deviendrait un produit de grande consommation.**

³⁹ L'automobiliste qui se rend dans la région où se trouve le siège social peut lire des panneaux sur l'autoroute où figure ce slogan : "le C....., des usines à la campagne."

Aujourd'hui se pose pour le dir 5 la question de sa succession. Il y songe. Il sait par ailleurs que ses enfants ne sont pas intéressés pour reprendre l'affaire. Ce fut sans doute trop lourd à porter pour l'un d'entre eux car durant son enfance, il était apostrophé par ses camarades sur la cour de récréation : **eh toi, tu es le fils du patron !**

Le dir 6 selon ses termes est porteur d'un virus, celui de l'entreprise. C'est ce qui l'a conduit à créer deux sociétés : l'une destinée à la conception de composants électroniques, l'autre à la fabrication de ce type de matériel. Etre à la fois concepteur et fabricant, ce fut un choix stratégique qui a fini par s'imposer car c'est un argument commercial de poids lorsque l'on se trouve devant un client.

"J'ai eu le virus d'entreprendre parce que mon père était aussi un entrepreneur [...] il est arrivé avec ma mère dans un village à bord d'une moto et une valise à la main. Il a réussi à s'installer et à créer une entreprise de chauffage et de plomberie et j'ai vu mon père et ma mère travailler le samedi et le dimanche. Comme il y avait un atelier chez mon père, j'étais toujours attiré pour construire."

Il a l'impression que ses deux filles ont également attrapé le virus. L'aînée est ingénieure Supélec, elle a suivi une formation au MIT à Boston ; la seconde est diplômée d'une école de commerce : ESC Lille. Elles projettent toutes les deux de créer une société à Montréal.

Le dir 6 est titulaire d'une formation technique. Il a obtenu un Bac E. Il n'a pas réussi sa prépa interne à l'Ecole Supérieure d'Electronique de l'Ouest (ESEO). Il se rappelle avoir obtenu la note de 11,89. Il lui manquait donc très peu de points pour obtenir le score de 12, ce qui lui aurait permis d'intégrer l'école. Il se replie sur Rennes, ville dans laquelle il suit une formation durant deux ans. C'est à cette période qu'il effectue un stage chez Beaulieu, société qui produit des caméras. Il va découvrir combien il est essentiel dans une aventure entrepreneuriale de bien suivre les évolutions technologiques.

A l'époque, le père avait cédé l'entreprise à son fils et le fils était plus intéressé par les hectares en Sologne que par développer les bureaux

d'études. Ils n'ont pas su prendre le virage technologique de la vidéo. La société a fini par déposer son bilan, j'étais l'un des premiers à partir.

C'est alors qu'il intègre la société Thomson. Il entre dans le service Recherche et Développement. Il fut le 49^e embauché dans ce service qui allait comprendre 190 personnes. Il devient responsable d'un projet : la domotique ce qui lui permet de développer des contacts tant en interne qu'à l'externe. Il reconnaît que son équipe est devenue ***une sorte de PME à l'intérieur de Thomson.*** Malheureusement, à la suite de rachats, la décision est prise de supprimer le laboratoire d'Angers et de le transférer à Strasbourg.

Les 180 têtes de matière grise ont été en quelque sorte explosées si je puis dire. C'est alors la période où j'ai connu des gens qui étaient prêts à vous aider à partir et d'autres soucieux de vous voir rester. On m'a allongé la planche à billets pour que j'aille à Strasbourg mais j'ai résisté aux sirènes et l'on a monté un dossier de création d'entreprise en à peu près 9 ou 10 mois.

Il a bénéficié pour cela d'une politique d'essaimage. Il a tout de suite saisi qu'il était essentiel d'imposer ses conditions.

Moi je voulais bien partir avec du monde mais j'avais des conditions. Je voulais racheter le matériel du labo qui m'intéressait pour travailler dans les mêmes conditions qu'à Thomson sinon je ne pouvais pas être crédible à l'extérieur [...] enfin je ne voulais pas que Thomson nous donne du boulot parce que j'estimais que c'était dangereux. On avait l'expérience de Bull qui avait essayé d'essaimer dans une société de tôlerie et il travaillait encore à 90% pour eux à tel point que le jour où Bull a cessé son activité, eux aussi ont arrêté. Moi, je ne voulais pas de dépendance et le seul moyen de ne pas avoir de dépendance, c'est de ne pas l'avoir au début. Sinon, vous ne faites pas les efforts commerciaux suffisants et puis vous êtes bouffés par le quotidien parce que eux aussi comptent sur vous. Dès la première année, Thomson a représenté seulement 1,8% de mon chiffre d'affaires et je n'ai jamais plus retravaillé avec cette entreprise par la suite.

Le dir 7 est à la tête d'une entreprise d'électricité qui offre des prestations de service à des particuliers, des magasins et des clients relevant du tertiaire. Il a succédé à son père qui a créé la société en 1966. Lorsque son père apprend que son fils veut reprendre l'entreprise, il en est fier. La mère est par contre déçue. Elle aurait tant souhaité que son fils fasse des études. Mais là encore, cet intérêt pour l'activité entrepreneuriale se cultive dès le plus jeune âge. A 7 ans, le dir 7 va sur les chantiers. Au cours des vacances scolaires, il accompagne même les ouvriers durant toute une semaine, partageant avec eux leur quotidien. C'est sans doute cet apprentissage précoce qui permet de comprendre pourquoi il quitte le lycée en seconde alors qu'il n'est pas en échec scolaire puisqu'il obtient durant cette dernière année scolaire une moyenne de 12/20. Il va désormais suivre 2 ans d'apprentissage. Au terme de celui-ci, il devient ouvrier pendant 2 ou 3 ans, il obtient par la suite le brevet professionnel et le Brevet de Maîtrise. Il crée sa propre entreprise en 1987. Il reprend la société de son père en 1991. Sa mère reste un certain temps aux commandes pour tout ce qui est administratif. Depuis 2001, il est devenu selon son expression **le seul maître à bord**. Il est actuellement actionnaire majoritaire de la société. Il n'envisage pas de développer son entreprise. **Je ne veux pas** déclare t-il **procéder à une croissance externe, je n'ai pas envie de devenir un dirigeant gestionnaire. En l'absence d'une politique de développement,** l'organigramme de cette société reste relativement simple : une secrétaire d'accueil, une assistante comptable qui a été formée par la mère du dir 7, deux chargés d'études, les ouvriers et les apprentis.

b. Que retenir de ces itinéraires ?

Décider de créer son entreprise ou de reprendre une société déjà existante, c'est un choix. Il s'inscrit pour quatre d'entre eux dans une histoire personnelle et familiale (2, 5, 6 et 7). C'est sans doute pourquoi la notion d'héritage est à cet égard fort importante. Ces dirigeants investissent leur activité comme s'ils étaient des héritiers. Ils répondent à un message familial qui fait destin. "Toute sa vie, mon père a cru que ce pain de la fête deviendrait un produit de grande consommation". Mais l'héritage peut être beaucoup moins symbolique. Le dir 2 comme le dir 7 ont repris l'entreprise familiale. Dans le premier cas, cette

cession d'activités ne s'est pas passé dans les meilleures conditions. L'enchevêtrement des intérêts financiers et familiaux a provoqué des blessures comme a pu le souligner le dir 2. Le dir 7 a par contre intégré la société familiale sans grande difficulté. Il craignait même le départ de sa mère qui gérait les questions administratives, financières et bancaires. S'il a décidé de quitter les bancs du lycée pour se lancer dans l'aventure entrepreneuriale et ce à la grande satisfaction de son père, c'est à la suite d'un apprentissage précoce. Malgré ces différences, dans 4 cas sur 7, force est de constater que nous sommes en présence d'un processus de filiation qui exerça aux dires des sujets rencontrés une grande influence dans leur choix de créer une entreprise ou de reprendre la société familiale.

Au-delà de ces données qui renvoient à l'histoire personnelle et familiale, d'autres facteurs sont à prendre en considération pour comprendre le processus qui fait passer de l'intention à l'engagement entrepreneurial (Raveleau, 2007). Trois dirigeants (1, 4 et 6) ont insisté sur le fait qu'ils souhaitaient conquérir un peu plus de liberté, d'autonomie et d'indépendance même si celles-ci restent réduites. Ce sont dans les trois cas, des expériences vécues en entreprise qui les ont convaincus de créer leur propre société. Le dir 2 évoque quant à lui un sentiment de jubilation (ce qui est jouissif dans le job, c'est d'être aux commandes). Ce plaisir est à peine voilé du côté du dir 7 qui déclare être le seul maître à bord.

L'étude de ces parcours permet également d'identifier trois types de dirigeants : les prudents, les développeurs déçus et les créateurs. Certains, comme le dir 7 sont d'abord et avant tout animés par le souci de conserver leur entreprise en l'état, ils ne souhaitent pas développer leur affaire et préfèrent ne prendre aucun risque. Ceux (**les développeurs déçus**) qui ont pris d'éventuels risques peuvent en garder un souvenir amer, c'est le cas du dir.3 qui reste marqué par un incident à la suite duquel, il risquait de tout perdre. Mais, dans de nombreux cas, ils (**les créateurs**) n'hésitent pas à quitter des paquebots (Peugeot, Thomson), à prendre des risques pour rejoindre de frêles embarcations et créer leur propre activité. S'ils le font, c'est par goût de la liberté ou de l'autonomie (je ne voulais plus être un pion sur un damier, cf le dir 4). Ils sont aussi pour un certain nombre d'entre eux des héritiers dans la mesure où ils sont attachés à tout un héritage symbolique (cf le dir 5). Or il est d'ores et déjà important de

constater qu'un dirigeant **prudent** ne développera pas le même type de fonctionnement qu'un **créateur** ou qu'un **développeur déçu** lorsqu'il s'agit de prendre une décision. C'est ce que nous allons découvrir tout au long du paragraphe suivant.

c. Décision, intuition, sensibilité et rationalité limitée

Six dirigeants sur les 7 ont fourni des informations relevant de cette rubrique. Comme nous l'avons déjà indiqué, le dir 2 prend des décisions d'une façon très intuitive. Il lui faut peu de temps pour retenir tel ou tel vêtement. Selon son expression, c'est **le feeling** qui le guide dans ses choix. Il est devenu ainsi **l'un des acheteurs les plus rapides de la planète**. Il estime également qu'il est nécessaire dans le métier qu'il exerce de développer le sens de l'opportunité.

« C'est vrai que moi, je fais tout au feeling. Et c'est un peu là que je pourrais me désangoisser, parce qu'il faudrait que je prépare mieux mes budgets d'achats, parce qu'en fait j'ai un peu tout dans la tête...je ne mets pas grand chose sur papier, et je travaille beaucoup effectivement parce que vraiment je sens tout... C'est vrai que tout repose sur moi. C'est pas facile à transmettre... on est tous comme ça dans le métier, on a tous un côté amateur, au pif... et quand on a des audits, ils arrivent avec des tableaux... et ces tableaux ne nous surprennent jamais ! parce qu'on le sait ! Et puis notre métier, c'est quand même un métier d'opportunités, il faut savoir ne pas s'accrocher aux choses, il faut savoir changer de fournisseurs, changer de manières de faire, très souvent. Parce que bon c'est une idée qu'on a effectivement, on est dans la mode, la mode ça nous fait nous remettre en question et on est obligé de se dire et qu'est-ce qu'on va faire ? et qu'est-ce qu'on va acheter ? Et c'est un état d'esprit en même temps, c'est-à-dire qu'on n'est jamais sûr, on n'a pas de certitudes dans nos métiers. »

Le dir 2 évoque le poids de la mode. Il indique par là combien ce secteur exige de la part du dirigeant une très grande souplesse. C'est comme si la nature du

produit imprégnait l'esprit du dirigeant lorsqu'une décision est à prendre⁴⁰. Cette donnée se retrouve également chez deux autres dirigeants (les dir 4 et 5). Le premier indique combien la mousseline, la soie, l'organza sont pour lui des matières de prédilection, des matières nobles en quelque sorte qui provoquent l'imagination débordante des créateurs.

Ceux qui aiment comme moi, je crois que pour rien au monde on ne leur enlèverait cette sensation de toucher de matière, toucher ce genre de matière, je crois que c'est quelque chose d'assez jouissif.

Cette jouissance, nous l'avons observée auprès du dir 5. Lors d'une journée passée dans son entreprise, il a été possible de visiter une ligne de production. A cette occasion, le dir 5 en a profité pour goûter la nouvelle composition d'une compote destinée à la fabrication des chaussons aux pommes. Cette compote conçue par une femme ingénieur qui venait juste d'arriver dans l'entreprise a été appréciée par le dir 5 qui ne cachait pas sa satisfaction quant au résultat obtenu. Au cours de cette visite, il n'hésitait pas à toucher et malaxer la pâte qui se fabriquait étape par étape, éprouvant visiblement du plaisir à effectuer cette manipulation. Ce dirigeant dira quelques heures plus tard durant l'entretien combien ***ce produit c'était quelque chose qui restait pour lui au plus fort de lui-même.*** Dans les deux cas, il serait possible de parler de la passion éprouvée en touchant le produit⁴¹. Comme nous allons le voir, ces données sensibles peuvent exercer une influence non négligeable sur la décision qui est à prendre et les modalités qui peuvent être privilégiées pour y parvenir.

Pour ce faire, nous allons prendre deux exemples empruntés une fois encore au dir 5. A la différence du dir 2, le dir 5 ne prend pas de décisions dans la précipitation.

⁴⁰ Privilégier un produit plutôt qu'un autre dépend aussi de l'histoire comme l'indique le dir.2. *Je suis porteur d'un historique extrêmement fort. Mon arrière grand-père a fait son apprentissage au bon marché à Paris. Certains de ses collègues ont pris le virage de la grande surface, du supermarché. Ce ne fut pas notre cas, nous avons laissé passer l'opportunité. C'était l'époque où mon père était encore dans l'entreprise. Cela ne nous disait rien du tout d'aller vendre de l'alimentaire, cela veut donc dire que j'ai choisi ma zone d'activité. Nous avons donc un historique qui est un peu lourd, et puis nous avons des bâtiments, une réputation et il faut en tenir compte.*

⁴¹ Nous retrouvons ce même type de réaction auprès du dir.6. Même si ce dernier préfère développer "des produits de niche" à forte valeur ajoutée, il ne cache pas sa fierté de présenter à l'un des chercheurs un exemplaire d'un produit diffusé à 17 millions d'exemplaires.

Un dirigeant s'il veut décider vite doit travailler lentement à décrypter des choses essentielles de son environnement interne comme externe. Autrement dit, je crois profondément à la relecture attentive du réel.

C'est précisément ce qui s'est passé lorsque le groupe a envisagé de fabriquer une nouvelle gamme de produits "équilibre et nutrition". Depuis plusieurs mois, le groupe constatait une évolution considérable des mentalités. La mère de famille qui voyait dans la brioche un produit de grande qualité achetait en toute confiance, il y a encore 10 ans. La barre Mars était par contre montrée du doigt par le consommateur comme étant un produit trop sucré ne respectant pas les règles élémentaires de la diététique. Cette attitude des consommateurs s'est progressivement transformée. La barre Mars est restée le mauvais élève de la classe mais dans l'esprit des consommateurs, la brioche n'est plus ce produit au-dessus de tout soupçon. C'est pourquoi, les craintes en matière d'obésité et de diabète se sont manifestées avec de plus en plus d'acuité dans les études de marché.

Avec l'épidémie d'obésité, qui peut penser qu'un chef d'entreprise sur un sujet comme celui-là puisse prendre une décision en deux minutes. Mais en même temps, il est nécessaire de réagir, car les enseignes vous interpellent et vous entreprise X qu'est ce que vous faites ?

Ces pressions exercées par les enseignes ne peuvent être ignorées. La nécessité de trouver une solution s'impose donc. ***L'entreprise a beau être citoyenne*** comme le dit le dir 5 – elle subit aussi des pressions provenant de son environnement⁴² qu'elle ne peut méconnaître. Ce qui est important dans ce cas, c'est de décrypter finement la façon dont ce dossier a été instruit et la manière dont la décision a été prise afin de répondre à ce défi en matière d'équilibre et de nutrition. Dans un premier temps, le service Recherche et Développement s'est mis au travail. Le dir 5 a laissé faire. De son côté, il a décidé de s'informer.

L'objectif étant de me laisser déplacer par rapport à ce qui était en train de se produire en interne.

⁴² En d'autres termes, la citoyenneté est un slogan idéologique voire une essence politique. C'est en quelque sorte une visée mais dans ce cas précis, ce sont les enseignes qui font pression sur l'entreprise pour répondre au double défi de l'obésité et du diabète. Ce n'est donc pas seulement le souci d'être une entreprise citoyenne qui suffit pour qu'une structure décide de s'engager dans la création d'une nouvelle gamme de produits plus diététiques.

Il a donc rencontré plusieurs spécialistes de l'hygiène et de la diététique, assisté à de nombreuses conférences. Il s'est formé sur ces questions pour en savoir le plus possible sans pour autant jouer au spécialiste de la diététique. Tout au long de ce périple, il finit par rencontrer un médecin qui va le séduire par son approche. Il rappelait des choses simples. Il indiquait qu'il était nécessaire de revenir à des règles d'hygiène qui relèvent du bon sens : manger équilibré c'est aussi avoir une activité physique régulière et ne pas passer 3 à 5 heures par jour devant un écran de télévision ou d'ordinateur.

Pour moi, ça a fait tilt parce qu'il m'a renvoyé des choses extrêmement simples sur la nutrition et l'équilibre alimentaire [...] on peut avoir les meilleurs produits du monde sur la table, si les gens continuent à faire passer à des gamins 4 heures devant la télévision, si par ailleurs, vous arrêtez toute activité physique, si vous ne resituez pas la consommation d'un produit dans sa diversité, si vous n'acceptez pas que le plaisir fait partie de la nutrition [...] les points de repères qu'il me donnait, c'étaient ceux de l'entreprise, presque les valeurs de l'entreprise [...] à la sortie de la conférence, je suis ressorti avec la carte de visite de ce conférencier, j'ai aménagé deux ou trois rendez-vous avec lui pour aller plus loin dans la conversation, je voulais savoir s'il travaillait avec des concurrents, dans ce cas, j'étais obligé de me retirer.

Parallèlement à ce travail conduit par le dir 5, l'équipe *Recherche et Développement* investit depuis 18 mois dans la création de cette nouvelle gamme de produit "équilibre et nutrition". Malheureusement, le projet n'avance pas. Et c'est précisément, à cette étape que le dir 5 intervient. La décision qu'il a mûrement réfléchi finit par sortir de l'ombre. Il en parle d'abord à son frère en charge des questions financières. Il faut convaincre qu'il est nécessaire de revenir à des fondamentaux et qu'il est vital de ne pas s'enliser dans une démarche R et D qui visiblement n'aboutit pas.

Pour atteindre cet objectif, il était nécessaire de remettre à plat l'ensemble de nos recettes, c'est-à-dire que nous avons pris les matières premières les unes après les autres, et nous les avons décortiquées pour revenir à quelque chose de plus simple, parce que complexifier c'est

aussi un moyen de se protéger dans les labos de R et D. Il ne faut pas oublier non plus que dans les 15 dernières années, l'industrie des additifs a explosé [...] on a des gens en R et D qui ont trouvé la petite poudre de perlin, pin-pin qui allait vous faire la meilleure recette de brioche que l'on n'est jamais connu, et en définitive on avait perdu nos valeurs qui étaient la sobriété et on s'est aperçu qu'il y avait des gens qui complexifiaient nos recettes et qui justifiaient leur travail de Recherche et Développement en complexifiant les recettes, alors que nous nous avons des valeurs essentielles, la sobriété, des recettes simples, sobres, propres, nettes, claires qui ont fait leur preuve, qui sont celles de mon grand-père et de mon père. Au bout du compte, on s'était éloigné de nos fondamentaux. Et puis, il y avait aussi un dernier argument, comment justifier auprès de notre clientèle une nouvelle gamme de produit "équilibre et nutrition". C'était prêter des bâtons pour nous faire battre et reconnaître en quelque sorte qu'ils avaient consommé antérieurement des produits qui n'étaient pas équilibrés alors que ce n'était pas le cas.

Selon le dir 5 l'instruction de la décision suit 4 étapes. La première correspond à ce qu'il appelle ***le temps obscur de la maturation***. Cette période de l'ombre se caractérise par une activité réflexive intense. Ici, le dir 5 prend des notes, tient un carnet de réflexions, s'isole autant que faire se peut. Il aime d'ailleurs se rendre à Paris pour rédiger, écrire, penser au devenir de la société, appréhender les différentes facettes de telle ou telle situation-problème. A titre d'anecdote, lors d'une rencontre, il prendra note d'une citation d'un auteur évoquée par l'un des chercheurs.

Ce sont ces temps de solitude si vous voulez du chef d'entreprise, mais de vraie solitude. J'ai fait l'effort de trouver des lieux qui me permettent de me dire : qu'est ce que tu fais ? qu'est ce qui t'anime ? comment analyses tu le sujet ? j'écris beaucoup ! je prends beaucoup de notes personnelles et j'ai essayé de trouver des lieux privilégiés dans mes activités. J'adore prendre le TGV, je m'offre le luxe de le prendre en première classe, les filles, nos assistantes qui sont un remarquable personnel savent très bien que plus je suis isolé à un moment donné, mieux ça vaut ! j'adore me retrouver dans des lieux de solitude, j'aime

beaucoup mes temps de solitude. J'ai une multitude de cahiers comme cela. J'ai des cahiers de pensée, j'ai mes petits carnets de pensée, je lis quelque chose, une phrase qui me plaît, je la garde, j'écris des notes personnelles et puis l'écrit c'est quand même une sacrée discipline de reformulation [...] on a parlé tout à l'heure des modes, des grands courants, etc, c'est vrai que si vous allez vite, ces grands courants vont vous embarquer à des vitesses vertigineuses, d'où ce que je vous ai dit, l'utilisation que je fais du train et l'utilisation que je fais de l'écriture, il s'agit pour moi à un moment donné de fixer ma pensée, de m'arrêter, d'essayer d'avoir le recul nécessaire, pour pouvoir comprendre ce qui se passe sur un sujet ou un autre.

Mais après ***le temps obscur de la maturation*** vient la période de ***la négociation rapprochée***. Dans ce cas, il s'agit de solliciter l'avis du comité de direction. Ce sont donc des personnes appartenant à un cercle très fermé qui instruisent ce type de dossier. Et puis vient le moment où il s'agit de ***présenter la décision au public interne*** afin qu'il s'approprie celle-ci. Des formations sont alors engagées au sein de l'entreprise et à tous les niveaux hiérarchiques. L'objectif est simple : il est nécessaire que chaque salarié acquiert un langage commun portant sur la nutrition. Par ailleurs, un comité scientifique est créé, composé pour une part de personnalités extérieures à l'entreprise. Le rôle de cette instance est le suivant : conseiller la direction pour toutes les questions relevant de la nutrition. Une fois ce travail en interne stabilisé, vient le moment de ***la lisibilité à l'externe***. Mais il n'est pas possible de franchir ce seuil sans ce travail en amont.

Il revient donc aux dirigeants de donner la maturité stratégique aux cadres de direction. C'est pourquoi on a refusé le choc frontal avec la grande distribution précisément par manque de maturité stratégique, mais maintenant on peut donner des réponses dans nos réunions sur la revue d'enseignes, on peut donner des réponses sur notre stratégie produit, là en septembre on va donner des réponses, à la grande distribution sur notre vision stratégique en matière d'équilibre et nutrition, maintenant, on est prêt, le Dr X est prêt à nous accompagner dans des grands rendez-vous de direction d'enseignes, Carrefour, Leclerc etc. Si vous voulez on a mis en place des dispositifs, on a

construit des argumentations, nos gens qui vont négocier sont formés, tout le monde commence à parler le même langage, nous avons des expériences concrètes, c'est à dire que quand vous nettoyez une recette, quand vous faites des plans de formation, enfin tout ce que je vous ai décrit, on peut ensuite discuter avec la grande distribution, on lui fait voir des nouveaux packagings, on rentre en conversation avec du palpable.

Le dir 5 estime que ce mode d'instruction de la décision a été également privilégié lorsque son frère chargé des questions financières a pris conscience qu'il n'était plus possible pour l'entreprise de rester sur le marché boursier. Pour comprendre ce qui s'est passé, il est nécessaire de rappeler l'historique de cette affaire. Le 18 juin 1985 à la faveur d'une loi proposée par les socialistes, l'entreprise entre sur le second marché boursier. C'est le seul moyen pour cette entreprise de se développer en sollicitant des apports de capitaux provenant de l'extérieur. C'est aussi la seule possibilité qui existe pour les dirigeants de se désendetter. Pour atteindre ce résultat, la direction de l'établissement propose aux salariés de devenir actionnaires de leur société. Ils ont la possibilité d'acheter un certain nombre d'actions en utilisant leurs primes.

Ou vous recevez votre prime sur salaire ou vous achetez des actions. On était 242 et les 242 ont décidé d'acheter des actions, y compris le délégué syndical Cgtiste. Donc bref, il a dit, on va faire l'aventure ensemble et le but on l'a dit : cela va nous obliger à être transparent. Nous aurons de bons résultats, vous aurez des dividendes, l'entreprise vous appartiendra [...] et on a réalisé quelque part un rêve [...] on va embarquer tout le monde dans une approche socio-économique et une aventure humaine qui réconcilie le travail et le capital. Et cela nous a conduit à travailler 20 ans avec la bourse. Et puis la catastrophe est arrivée, je pèse mes mots. Ce fut la constitution de la bulle autour d'internet [...] on s'est aperçu que tous les analystes financiers qui nous suivaient sur le second marché, non seulement commençaient à exercer une pression déplacée par rapport à la gestion de l'entreprise, pression du tout, tout de suite et toujours plus [...] on sait pertinemment que dans une industrie comme la nôtre, que dans l'agro-alimentaire, sans faire référence à mon éducation, à mes points de repères, à ma foi, il

faut savoir semer pour pouvoir récolter et que le temps entre semer et la récolte, il est parfois assez long [...] on avait des gens qui commençaient à exercer des pressions très fortes, sur lesquelles je voyais mon frère en particulier, dériver par rapport à des stratégies de fonds sur les produits, l'intégration, la visée parce qu'il fallait sortir des résultats qui étaient au demeurant excellents. Et puis arrive 2001, on avait des résultats exceptionnels. Mon frère monte à Paris pour présenter ces résultats dans un grand hôtel parisien. Le soir, il prenait le train de 17h50. Sur son portable, il appelle Virginie, notre assistante comptable plus particulièrement chargée des cours. En ayant publié des résultats exceptionnels, dans la journée, le cours avait perdu 4% [...] On était devenu les bouseux, les merdeux, les culs terreux, les paysans du système avec les petites brioches et machin [...] les valeurs de fonds qui avaient présidé à cette démarche étaient donc en train de dérapier et cela nous a conduits il y a deux ans à faire une OPRA, une offre publique de rachat, et on s'est endetté pour racheter ce que nous avions en bourse. Or les employés qui étaient actionnaires n'ont pas compris au début. Ils ne voyaient pas ce qui était en train de pourrir [...] il y en a qui partait à la retraite avec un capital extraordinaire [...] il y a eu une part de tristesse et d'incompréhension et il a fallu expliquer quand même ce qui était en train de se passer et les risques que l'entreprise pouvait encourir.

Une fois encore, ce sont les fondamentaux qui furent à l'origine de cette décision. Le dir 5 percevait combien de compromis en compromis, l'entreprise finissait par perdre un certain nombre de valeurs fondatrices de son identité collective. Il était donc urgent de réagir. Mais tout compte fait, cette décision a été prise en fonction de critères relativement simples. Certes, instruire une décision c'est prendre en considération de très nombreux facteurs, c'est découvrir la complexité d'une situation. Mais décider exige de sortir de cette complexité qui aveugle et inhibe. C'est tout du moins ce qu'il est possible de comprendre en se saisissant de l'exemple qui va suivre. Le dir 5 évoque une réunion au cours de laquelle il s'agissait de "réanimer" une famille de produits. Un cadre devait animer cette séance de travail, son rôle consistait à établir un diagnostic et à proposer des solutions.

Finale­ment ce garçon, il nous mettait sur la table uniquement l'aspect visible d'éléments qui devaient nous conduire à la décision, mais d'éléments extrêmement rationnels, extrêmement cartésiens, vous aviez une enquête BVA, vous aviez des statistiques, plusieurs enquêtes, chez nous on regorge d'indicateurs je veux dire, on est une entreprise qui se mesure quoi [...] Mais c'était la face la plus visible de l'iceberg, au fond de lui-même ce garçon n'avait pas pris le temps d'une part de faire la synthèse de cette partie visible [...] il n'avait pas pris le temps de s'arrêter pour dire et si moi tout seul je prenais la décision qu'est ce que je ferai ? OK toute est mis sur la table mais au plus profond de toi-même tu penses quoi, tu veux décider quoi, et c'est ce que j'appelle cette partie d'introspection personnelle que l'on est en train de faire au moment où l'on s'arrête [...] et je lui ai dit tu me fais de l'analyse paralysé, cela fait une heure un quart que tu me débites tout cela et ça me paralyse.

Le dir 6 par contre est à l'abri de ce genre de risques. Il saisit les opportunités qui se présentent à lui. Il est même dans un état de veille quasi permanente. Un médecin lui parle de la construction d'un prototype, le sensory-baby test⁴³. Il n'hésite pas à se lancer dans la création de cet objet sans réaliser une quelconque étude de marché. Il entend parler d'un projet qui risque d'être abandonné parce que la structure qui devait se charger de cette affaire est sur le point de déposer son bilan, une fois encore, il se montre très réactif, prend contact avec la société en question, embauche la personne qui a investi ce dossier et finit par créer le produit.

Le dir 3 comme le dir 7 insistent quant à eux sur le fait que toute décision prise passe obligatoirement par eux. Le dir 7 dit combien il a tenu à garder les méthodes de son père. Il a adopté le même type de support que son père pour le planning et s'arrange très bien avec ce mode de gestion papier. Il contrôle tous les devis y compris ceux qui sont rédigés par ses chargés d'études. "Je suis le seul maître à bord *dit-il* et rien ne part sans que j'en sois avisé." Lorsque sa mère était encore dans l'entreprise, il ne se préoccupait pas des questions financières et bancaires. ***On se contentait avec mon père de regarder le chiffre en bas avec mon père.*** Il n'en est plus de même aujourd'hui. Même si

⁴³ Produit prévu pour mesurer la surdité des bébés.

son assistante comptable a été formée par sa mère, il vérifie maintenant les documents comptables.

Le dir 3 indique combien ce travail de vérification le stresse. **Je vérifie toutes les études et tous les devis et cela me stresse énormément. Dans les grosses boîtes, s'il y en a un qui est mauvais, il peut être épaulé par les autres.** Le dir 3 prend cependant conscience qu'une telle solitude peut être nuisible lorsqu'il s'agit d'instruire une décision. C'est sans doute pourquoi, il a institué une sorte de conseil composé de sa femme, d'un gars membre du bureau d'études et de lui-même. **Ma femme c'est la sagesse, le gars du bureau d'études c'est la connaissance.** Il est intéressant de souligner à ce sujet que l'entretien avec ce dirigeant s'est déroulé en présence de sa femme qui venait conforter, ou relativiser les dires de l'interviewé tout au long de l'entretien.

Comme le dir 5, le dir 3 profite de certaines circonstances pour s'isoler et écrire afin de penser un avenir possible. **J'écris et je mets plein de choses qu'il faut faire parce qu'un beau matin, on se réveille et on a une pêche terrible, au beau milieu des vacances, on s'isole et on prend du recul, on élabore des trucs pas possibles et cela redonne le moral.**

Enfin le dir 4 exprime la jouissance qu'il éprouve dans ce type de fonction. **Ce qui est jouissif [...] c'est de tirer les ficelles, c'est ça qui est grisant, de prendre des décisions tout de suite, c'est ce que l'on fait tous les matins [...] c'est cela qui est grisant, avoir la responsabilité de tout, vous devez faire attention à tout aussi bien à l'électricité parce que les fluos ça donne de la chaleur, les filles ont trop chaud, je leur dis : non d'un chien, faites attention ! ce sont des petits trucs de chaque jour, mais ce n'est pas sans conséquence sur la gestion.**

Au terme de ce chapitre, il serait possible de distinguer trois profils. Le dir 2. semble dépourvu de procédures ou de règles de fonctionnement qui lui permettraient d'instruire sa décision. Il décide vite, au feeling pour choisir ses vêtements. Il fait confiance à ses intuitions, à sa sensibilité même si ce procédé manque de rigueur et contribue selon ses dires à l'angoisser. Le dir 6 est aussi un créatif qui privilégie l'instant présent. Il saisit les opportunités, développe une

intelligence des occasions qui s'offrent à lui et n'hésite pas une seule minute à prendre un certain nombre de risques alors qu'il ne dispose pas de toutes les données pour asseoir rationnellement telle ou telle décision. Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il ne souffre pas d'analyse paralysée pour reprendre l'expression du dir.5. Le dir 2 comme le dir 6 appartiennent à la catégorie des **intuitifs**.

Les dir 3, 4 et 7 pour des raisons sans doute bien différentes vont par contre accorder beaucoup d'importance aux mesures de contrôle. La taille modeste de leur entreprise respective contribue à comprendre cet exercice centralisé du pouvoir. Les uns comme les autres sont prudents, tout particulièrement le dir 3 qui vit encore avec le souvenir d'un incident de parcours qui aurait pu le conduire à la ruine. Ce sont d'abord et avant tout **des gestionnaires** qui craignent de s'engager dans une aventure dangereuse.

Quant au dir 5, c'est par contre **un militant réfléchi**. Il s'entoure de tout un tas de critères rationnels pour mesurer ce qui se passe dans son entreprise ou au sein de son environnement. Mais lorsqu'une décision est à prendre, il revient à ses fondamentaux. Il rappelle les valeurs qui fondent l'entreprise, valeurs qui se sont construites tout au long d'une histoire aussi bien personnelle que sociale.

d. Implication, risque et engagement

Evoquer la figure du militant, c'est décrire une certaine forme d'engagement ou d'implication. Mais visiblement ces deux termes ne vont pas revêtir la même signification pour le dir 6. Il se plaît à dire combien celui qui est impliqué n'est pas forcément engagé. Entre l'engagement et l'implication, il y aurait comme une sorte de différence de degré voire de nature. C'est selon le dir 6. ***L'histoire de l'œuf au bacon. La poule s'implique mais le cochon lui s'engage.*** La formule prête à sourire mais elle énonce bien l'idée suivante. En certaines circonstances, le chef d'entreprise risque "sa peau". Il prend conscience qu'il va peut être au devant de grandes difficultés parce qu'il a pris de tels risques, engagé de tels capitaux qu'il peut perdre bien plus que son emploi ou son salaire. C'est ce que nous fait comprendre le dir. 1 lorsqu'il déclare avoir pris des

risques financiers lorsqu'il s'est lancé dans l'aventure entrepreneuriale : ***J'ai ressenti de l'inquiétude parce que je l'ai fait en ayant une famille nombreuse avec six enfants. En vendant l'appartement en région parisienne dont on était propriétaire pour devenir locataire et en mettant l'appartement dans la reprise de l'entreprise, il y avait forcément un risque financier que je prenais. On ne peut pas être entrepreneur sans un minimum de risque financier.*** Ce type de commentaire transparait sous une autre forme lorsque le dir 4 évoque ces ***entrepreneurs mercenaires*** qui ne sont pas selon lui des dirigeants de PME⁴⁴. ***Il y a des gens qui sont conçus pour être des patrons comme des patrons de très grosses entreprises et qui savent comment faire quelque soit l'entreprise. C'est à dire quelque soit le métier, ils ne s'investissent pas, ils n'ont pas l'affect que nous on peut y mettre. Nous c'est vraiment les tripes. Et c'est vrai que quand on voit ces grands patrons, on les fait passer d'Air Inter à la RATP. On ne se dit jamais comment ils font. Ils arrivent avec leur staff, avec leur équipe et leur secrétaire qui les connaît par cœur et qui les suivent de toute façon [...] nous on est des rigolos, eux ils s'entourent, ils savent faire de beaux tableaux. Ces patrons mercenaires, c'est pas leur argent, c'est pas leur entreprise.***

On comprend alors pourquoi la notion de risque revêt une très grande signification pour un chef d'entreprise comme le dir 5 qui se trouve engagé dans une aventure entrepreneuriale depuis plus de trois décennies. Lors d'une visite au cours de laquelle il présentait le mode de fonctionnement et d'organisation d'une ligne de production, le chercheur qui l'accompagnait lui a posé cette question : le gros pépin pour vous ce serait la mort d'un enfant suite à l'ingestion d'un produit provenant de l'un de vos sites de production ? Cette question a permis d'identifier l'une des préoccupations majeures de cette entreprise. Les acteurs de ce groupe ont depuis plusieurs années, tout fait, pour que la traçabilité de leurs produits soit à 100% garantie. Le dir 5 m'a donc expliqué comment ils avaient réussi à mettre en œuvre une procédure permettant de remonter du produit éventuellement incriminé aux producteurs de lait, de farine ou d'œufs qui pouvaient potentiellement être impliqués dans ce type d'incidents extrêmement grave. Le dir 5 ajoutant que ce genre de précautions n'avaient

⁴⁴ Cette position est également défendue par le dir 1. ***Ce que j'appelle chef d'entreprise, c'est pas le directeur d'entreprise, c'est vraiment le fait d'être investisseur et dirigeant.***

jamais été prises lorsqu'ils avaient commencé leur activité mais que ces procédures étaient devenues des impératifs incontournables aujourd'hui.

Ce souci de la sécurité n'est pourtant pas lié au fait de détenir ou non une part importante du capital de l'entreprise. Ainsi le dir 6 déclare qu'il détient 98% du capital de son entreprise. **Ce qui veut dire que c'est moi qui me met en cause directement. C'est différent d'un dirigeant qui n'est pas propriétaire de son entreprise, même s'il a quelques actions ou quelques stocks options. Si l'entreprise disjoncte, OK, il va perdre son emploi mais il ne va pas perdre sa fortune entre guillemets si fortune il y a. Mais je crois que ce n'est pas ses tripes qui s'en vont, ce n'est pas la même chose et moi quand je m'engage, c'est vraiment un engagement.** Or le fait de s'engager pour le dir 6 ne se pense pas tout au long d'une démarche au terme de laquelle il prendrait sa décision. Rien de tel. C'est par exemple, au bout de 45 minutes que ce dirigeant décide d'acheter un nouveau bâtiment. **Il y a un an, je me suis dit : est ce que je prends ce bâtiment ou pas. C'est un investissement, c'est pas mineur quoi. Est ce que je le prends ou est ce que je ne le prends pas ? Objectivement, j'ai pris la décision d'y aller avec une dose de choses incertaines que je n'étais pas capable de mesurer très honnêtement.** Il ajoute que dans son métier, le dirigeant est pour une part inconscient car il ne connaît pas toujours "les ficelles" juridiques ou fiscales de son métier.

Cette prise de risque, cette inconscience sont cependant bénéfiques. Ce sont des éléments moteurs. **C'est la dose d'inconscience qui vous permet d'avancer. Je crois que le fait qu'il puisse y avoir un risque motive d'autant plus pour réussir. C'est un moteur énorme et c'est une forme de dopage.**

Mais tous les dirigeants n'interprètent pas le risque en termes de bénéfices. Le dir 7 par exemple éprouve le sentiment qu'une épée de Damoclès est suspendue au-dessus de sa tête. **J'ai toujours l'épée de Damoclès au-dessus de moi : le gars qui fait une grosse connerie, qui renverse un gamin par exemple.** Cette crainte chevillée au corps peut expliquer en partie le fait que le dir 7 ne souhaite pas investir un nombre trop important de chantiers qui sortiraient de l'ordinaire car cela pourrait à terme menacer l'équilibre de l'entreprise et son

devenir⁴⁵. C'est pourquoi, lorsqu'il accepte ce type de projet, c'est uniquement dans la mesure où il peut **assurer ses arrières**.

Les représentations du dir 3 sont assez proches de celles du dir 7. L'expérience malheureuse qu'il a connue concourt à comprendre les raisons pour lesquelles il est devenu prudent. Comme il le dit lui-même, ***j'ai toujours la catastrophe qui nous est arrivée, le dépôt de bilan et l'idée de laisser 400 000 000 de dettes aux gens***. Il se souvient encore de la journée de négociation qu'il a passée chez Alcatel pour vendre un prototype que sa société avait créé afin d'éviter la ruine. ***Ce jour là, je suis allé voir des gens susceptibles d'acheter mon produit et je suis tombé sur une personne qui m'a sauvé. Bon, ça a sans doute été la personne la plus importante pour moi professionnellement ! oui parce qu'elle m'a acheté mon produit. Cette personne là, c'était le groupe Alcatel, donc pour moi, c'était important, pour eux 1 000 000 de francs, c'était rien. Pour moi, c'était quelque chose et puis ils ont quand même fait la démarche d'acheter ce produit là qui n'était pas industrialisé, qui était à l'étude. Ils achetaient le brevet, enfin, il n'y avait même pas de brevet en fin de compte, ils achetaient l'étude et le premier prototype et ça a coûté 900 et quelques mille francs. Mais c'est tellement long et ce jour-là, ce fut le déplacement le plus long. Des déplacements à Paris, j'en ai fait, mais ce jour-là ce fut la négociation à n'en plus finir.***

Le dir 4 quant à lui essaie de se prémunir contre le risque d'une éventuelle baisse d'activités. La haute couture dans l'industrie du textile n'est pas à l'abri d'une délocalisation. C'est pourquoi ce dirigeant accepte plus de commandes qu'il n'a de moyens de les satisfaire. Il se trouve parfois dans une situation où il est obligé de solliciter ses concurrents pour qu'ils acceptent d'assumer telle ou telle commande. Mais opérer de la sorte n'est pas sans risque.

Il y a un exemple pas plus vieux que la semaine dernière. J'ai passé un accord avec un collègue par lequel je lui donnais du travail durant le mois de juillet parce qu'il n'avait pas de travail. Le travail, c'est pour des Anglais et cela doit partir fin juillet. La semaine dernière il me dit : je ne

⁴⁵ Rappelons que le dir 7 ne souhaite pas déménager ou agrandir son entreprise. A la limite, il accepterait d'embaucher 5 nouveaux collaborateurs, pas plus.

peux pas faire tes trucs. Je lui ai dit que le client allait m'attaquer. On allait donc certainement au procès s'il n'avait pas sa came en juillet. J'ai essayé quand même d'aider ce collègue pour ne pas trop le pénaliser, j'aurai voulu qu'il revienne sur sa décision parce que cela fait deux modèles. Je lui ai donc dit, j'en reprends un et puis en téléphonant à d'autres collègues, j'ai fini par en trouver un et on lui a envoyé le modèle aussitôt. C'est mon quotidien, ne jamais baisser les bras et trouver la solution mais par contre la nuit je n'en dors pas ! ça m'a travaillé au quotidien pendant 24 heures jusqu'à ce que ce soit réglé. Vous voyez l'enjeu, je vais faire les salons de Londres, je ramène des Anglais et total je ne peux pas les livrer. Quand je retournerai à Londres sur le stand, mes clients peuvent venir dire : cette entreprise, ce sont des fumistes, on avait passé des commandes, ils ne nous les ont pas livrées.

On peut donc croire que le risque c'est le prix à payer pour bénéficier d'une marge de liberté, d'initiative et d'autonomie. Mais le coût à payer paraît parfois bien lourd comme ce fut le cas pour le dir 3. C'est sans doute dans cette perspective qu'il s'agit de comprendre les propos du dir. 1. ***Certes, ma motivation première, ce n'est pas de prendre des risques, c'est de disposer d'un champ de liberté, ce qui nécessite de prendre des risques. On peut donc être attiré par l'autonomie, la liberté mais c'est une liberté relative parce que quand on n'a plus de patron, on a des banquiers... on peut certes prendre des congés mais quand on veut et bien dans les faits on ne peut jamais en prendre.***

e. Gestion administration et organisation du travail

Dans ce paragraphe, nous voudrions passer en revue plusieurs traits fondamentaux relatifs à la conduite propre du dirigeant de PME industriel. Ces constats nous permettront provisoirement de mieux situer leurs activités quotidiennes, et seront complétés ultérieurement par la prise en compte de la structuration spatiale et temporelle de leurs activités, ainsi que des réseaux d'insertion du chef d'entreprise.

1. L'omniprésence du dirigeant

Le modèle de management se prête volontiers à l'approche comparative entre dirigeants étudiés et on en connaît l'influence sur l'action individuelle et l'efficacité collective des entreprises. En fait, des convergences fortes se dégagent d'une entreprise à l'autre. Les témoignages de nos interlocuteurs mettent en effet en évidence que les PME fonctionnent pour la plupart d'entre elles, sur un modèle managérial assez traditionnel, caractérisé par :

1. la personnalisation du pouvoir ;
2. une assez grande centralisation de la décision ;
3. d'une certaine manière également, par le cumul des fonctions au sommet de l'organisation ;
4. une gestion des ressources humaines peu élaborée, reposant plus sur une sorte de "contrat de loyauté" réciproque entre le personnel et le patron que sur une optimisation des potentiels internes.

En effet, les PME ont souvent bâti leur croissance sur un seul homme le fondateur, présenté comme la source principale d'innovation, le commercial par excellence, l'organisateur des activités opérationnelles, et le fédérateur des logiques internes de service.

Cette forte implication du patron sur tous les domaines de la vie de l'entreprise s'accompagne encore trop peu de dynamique collective de réflexion et de gestion des problèmes. De ce point de vue, l'absence de Comité de Direction (en dehors de la situation du Dir 5) dans la quasi-totalité des entreprises étudiées est significative d'un mode de management qui favorise peu la mise en commun des actions des différents responsables de services.

2. L'activité faiblement prescrite du dirigeant

L'activité des dirigeants rencontrés est faiblement prescrite. Cette assertion ne sous entend pas que ce type d'activité soit dépourvu de prescriptions mais il s'agit davantage d'auto-prescription : « *c'est moi qui décide ce qui est important* » (Dir 4). 6 dirigeants sur les 7 interrogés estiment avoir le pouvoir de décision dans l'entreprise, alors que seulement les deux tiers d'entre eux sont actionnaires principaux dans leur entreprise. Le dirigeant créé lui-même, ou en

tout cas en grande partie, ses missions et les conditions dans lesquelles il les exerce, et en assume toute la responsabilité. À la différence d'un cadre par exemple, il n'est pas intégré dans une hiérarchie qui détermine la stratégie à mettre en oeuvre.

En premier lieu, il faut dire qu'il n'existe pas de référentiel métier, document décrivant de façon structurée et organisée les activités et les compétences, qui puisse constituer une référence pour accompagner le dirigeant, et permettre d'assurer une veille sur les évolutions du métier. Seul le ROME* (répertoire opérationnel des métiers et des emplois) de l'ANPE donne une définition de l'emploi-métier n° 33311 de chef d'entreprise/dirigeant de PME. Le chef d'entreprise : « *Détermine la stratégie de l'entreprise et dirige sa mise en oeuvre. Choisit les produits fabriqués ou les services fournis par l'entreprise, et définit les marchés sur lesquels elle exerce son activité. Rassemble et gère les moyens de l'entreprise (humains, financiers, techniques). Dirige et anime les hommes pour atteindre les objectifs fixés. Veille au développement de l'image de l'entreprise.* »⁴⁶

Deuxièmement, il convient surtout de rappeler que le patron de PME est dans la majorité des cas propriétaire de son entreprise et que son rôle principal consiste le plus souvent à combiner différents rôles (innovateur, commercial, producteur, relations avec les clients, etc.). Plutôt que d'organiser son entreprise ou se conformer à des prescriptions de rôles spécialisés, il a tout intérêt à continuer à combiner de manière singulière ses activités. Mais il ne peut le faire que si son action n'est pas entravée par des contraintes formelles qui limiteraient sa capacité d'absorption et d'apprentissage. La conséquence visible du point de vue de l'observateur extérieur, notamment pour les petites entreprises, c'est que le dirigeant touche à peu près à tout, comme l'ont montré divers auteurs (Pacitto et Tordjman, 1999, 2000).

3. La polyvalence des dirigeants

Force est de constater le caractère multiforme de l'activité quotidienne des chefs d'entreprise interrogés. Que ce soit de façon implicite ou explicite, les patrons disent intervenir dans la plupart des grandes fonctions de l'entreprise

⁴⁶ - ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois) de l'ANPE donne une définition de l'emploi-métier n° 33311 de chef d'entreprise/dirigeant de PME.

(commercial, recherche et développement de nouveaux produits, organisation de la production, gestion de la main-d'œuvre, relations avec les clients). Ceci est d'autant plus vrai qu'il s'agit d'une structure de taille réduite.

Dir 7 : « *En effet, dans ma petite PME, on a de multiples casquettes, et quelques fois c'est un peu lourd à porter, en fonction des problèmes qu'on peut avoir, entre autres des problèmes juridiques, sur des problèmes commerciaux, sur des problèmes de social aussi, parce que le social évolue tellement vite qu'il faut être au courant de tout et ça c'est quand même assez dur* ».

Dir 4 : « *Etre patron c'est grisant, toucher un peu à tout. Mais à un moment donné, il faut savoir déléguer certaines choses ! [c'est toujours fascinant de rêver, c'est comme quelqu'un qui est sur son bateau, c'est enivrant, voilà, c'est cela - alors il faut faire attention que cela ne vous monte pas à la tête] - [réussir le pari d'avoir une machine à soi]. On a aussi des petits soucis avec des clients qui ne paient pas, on a de jeunes créateurs qui ne réussissent pas* »

Cette intégration par le haut des grandes fonctions de l'entreprise offre l'avantage indéniable de renforcer la capacité de réaction à court terme de l'entreprise, en même temps qu'elle lui assure une bonne capacité d'absorption de la charge et des aléas. Pour maintenir le contact avec un ensemble diversifié de sources et d'informations, il est généralement nécessaire que l'entrepreneur soit géographiquement mobile. Ce qui tend à lui imposer un style de vie itinérant. L'entrepreneur se déplace lui-même dans les services et fait la synthèse entre les paramètres. Dans de telles situations, il n'existe pas vraiment de substitut au face-à-face. Ceci lui impose une grande mobilité, à moins qu'il puisse faire en sorte que l'intermédiaire vienne à lui plutôt que l'inverse.

Dir 7 : « *Non, non, alors c'est que maintenant, bien Styl' couture était un peu connu sur le marché des donneurs d'ordre, et ça m'arrive que quelques uns appellent directement en disant, Vuitton m'a parlé de vous, est ce que vous pourriez me faire ça et on fait des essais etc. Mais c'est pas que ça ! Là encore, je démarche chez certains clients donneurs d'ordres de haute couture, parce que j'aimerais bien faire un peu de haute couture* ».

Une autre caractéristique commune à la plupart des dirigeants rencontrés concerne l'importance de la synthèse de l'information qu'ils réalisent. Dans le cas de l'innovation technologique tout d'abord, le dirigeant synthétise par exemple une information technique sur les nouvelles méthodes de production, de façon à évaluer dans quelle mesure la nouvelle technologie est susceptible d'engendrer des économies de production. Dans le cas de l'innovation de produit, l'entrepreneur concentre également de l'information sur les préférences des consommateurs, relatives à la qualité du produit, avec une information complémentaire sur les coûts de fabrication du nouveau projet de produit. Cette information sera à son tour complétée par une information sur l'offre des services de transport, sur les interventions fiscales potentielles (droit de douane par exemple), sur l'équilibre entre l'offre et la demande sur un marché donné, etc. Dans chacun des cas, il ne semble pas nécessaire que l'entrepreneur soit le seul à posséder telle ou telle information. Son avantage réside plutôt dans le fait que certains éléments de l'information sont complémentaires et que sa combinaison de ces éléments est différente de celle des autres. Ceci suggère que la clef du succès repose peut être moins sur la détention d'une connaissance plus spécialisée et plus détaillée que celle des autres, que sur la qualité de l'information couverte.

Qu'il s'agisse de synthétiser l'information ou de coordonner les grandes fonctions de l'entreprise, nous constatons que le chef d'entreprise maintient une ouverture constante au changement et entretient une capacité permanente à l'adaptation et à la saisie d'opportunités. Lorsqu'ils évoquent les étapes importantes du développement de leur société, les dirigeants sont ainsi nombreux à souligner l'importance de leur autonomie lors des choix stratégiques de leur firme, sans doute parce qu'ils sont à la fois les propriétaires et les principaux acteurs du développement commercial et technique de leur établissement. Certains ouvrages insistent d'ailleurs sur l'importance du "patron" dans le guidage stratégique⁴⁷, lequel même par une vision dont il est seul porteur, n'a besoin que d'un solide bon sens et d'une capacité au leadership pour le traduire dans les faits ; le processus de décision essentiel est donc celui qui se tient dans la tête du leader.

⁴⁷- Bennis W., Nanus, L. (1985). *Diriger, les secrets des meilleurs leaders*. Paris : Interéditions.

On peut supposer que le management centralisé et la ligne hiérarchique réduite des établissements peuvent actuellement fragiliser les P.M.E. locales. Nous mettons d'ailleurs en parallèle ce constat avec la faiblesse des effectifs du personnel d'encadrement observée dans ces entreprises.

4. La grande réactivité opérationnelle des dirigeants.

Une autre caractéristique majeure de la politique industrielle des dirigeants interrogés réside sans doute dans leur capacité à répondre rapidement aux demandes à court terme du marché. Aux dires des patrons eux-mêmes, les P.M.E. sont capables de se mobiliser rapidement ou de faire face à des commandes complexes que leur adressent leurs clients. Plusieurs entreprises sont ainsi nées et se sont développées grâce à leur sens aigu des possibilités du marché. Dans une période où le niveau de vie des français a augmenté rapidement et où le confort s'est peu à peu installé dans les foyers de l'Ouest de la France, la capacité des entrepreneurs à anticiper ou à répondre rapidement aux évolutions du goût de la clientèle fut déterminante.

En ce sens, nous ne partageons pas l'avis de certains observateurs qui font de la mise au point d'un produit ou d'une technique novatrice le pivot exclusif du développement des entreprises⁴⁸. Certes, la dimension technique du produit constitue généralement un paramètre crucial à partir duquel se structurait le reste de la stratégie. De même doit-on reconnaître que l'approche mercatique est récente dans la plupart des P.M.E. étudiées car, en dehors d'une grande firme (Dir 5), il n'existe pas d'entités spécifiques chargées de l'étude du marché. Pour autant, il serait abusif de croire que les entreprises ne furent pas aussi guidées par des analyses plus ou moins empiriques du marché, de ses caractéristiques et de ses potentialités.

Trois facteurs principaux expliquent à notre avis cette réactivité opérationnelle des P.M.E. :

⁴⁸ - Nous pensons notamment ici à ce qu'écrivaient H. Bovais et O. Desmedt dans la recherche effectuée, en 1992, avec le concours de M. Crozier : « *elles (les entreprises vendéennes) étaient "product oriented" (...), elles tendent à devenir "market oriented"* ». Crozier, M. (Sous la direction de) - *Du miracle au défi vendéen*, op. cité, p. 23.

- La taille restreinte des établissements industriels leur offre une souplesse opérationnelle qui incontestablement, constitue l'un des atouts majeurs des entreprises positionnées sur des secteurs très concurrentiels.
- La supervision et l'intégration par les dirigeants des fonctions à la fois commerciale et opérationnelle (création des produits, organisation de la production) orientent l'ensemble du fonctionnement de la structure vers la satisfaction de la commande du client. Les patrons de ces P.M.E. étant le plus souvent en contact direct avec le client, ils s'assurent généralement tout au long de la production du respect du cahier des charges.
- La flexibilité des bureaux d'étude et de la fabrication constitue des atouts déterminants pour les entreprises positionnées sur des marchés très concurrentiels.

En effet, celles-ci se trouvent confrontées à deux contraintes fortes :

- les aléas des programmes de fabrication et de livraison (pour le transport) qui rendent la planification délicate.
- le développement des petites séries (voire de prototype), tant dans le domaine des produits que des services proposés, rendant difficile la standardisation et conduisant plus de la moitié des P.M.E. interrogées à se spécialiser.

5. La Complexité *versus* simplicité des modes de gestion

La tendance dominante veut que le processus de décision chez les dirigeants de PME soit présenté comme de type réactif émergent, même si, à l'évidence, cette généralisation empirique ne saurait faire l'économie de l'existence de processus proactifs délibérés : or, dans le monde de la PME, cette probabilité est forte. Parce que les activités qu'il doit gérer sont nombreuses et complexes, le dirigeant se donne des indicateurs simples de gestion, un tableau de bord simplifié de son activité, pour pouvoir avancer avec un minimum de certitude.

Dir 4 : *“J'aime beaucoup les indicateurs et les tableaux, c'est mieux qu'un long discours. C'est quelque chose qui rassure”.*

Parce que la surenchère de la complexité amène à un moment donné à ne plus rien voir, les dirigeants interrogés sont nombreux à souligner l'importance de revenir aux fondamentaux. On revient à des principes simples dans les choix fondamentaux : capacité à simplifier les analyses compliquées. Dans la prise de décision, quelques principes simples qui guident l'action.

Dir 7 : *“Lorsqu'il examine les dossiers, c'est surtout l'aspect financier qui compte, la technique est analysée de loin. S'assure aussi des approvisionnements pour les chantiers. Eviter toute perte de temps”.*

Dir 7 : *“Parle de la fin de mois avec son collaborateur (réunion de fin de mois à 6 h 00 du matin) on fait le point sur tous les dossiers sortis-signés ; c'est grâce à cela que je fais mon tableau de bord. Je me le fais tous les mois. Il y a les colonnes : le chiffre d'affaires traité depuis le début de l'année, le chiffre du mois, les travaux en cours...”.*

Une telle attitude ne fait pas pour autant des dirigeants des instinctifs ou des preneurs de risque invétérés. Face à un environnement de plus en plus incertain et complexe, les dirigeants savent se doter d'outils d'analyse et de contrôle afin de piloter leur activité. Ils ont notamment tiré profit de l'avènement de l'informatique en adoptant des logiciels de gestion comptable. De même qu'ils misent sur leur expérience et les savoir-faire de ses proches collaborateurs pour diriger son entreprise.

Dir 7 : *“Un tableau de bord très simple : ce que l'on a comme encours, ce que l'on facturé, un tableau de bord simple - vraiment ciblés sur quelques indicateurs. Tous les vendredis soirs débriefings avec les gars sur ce qui s'est passé dans la semaine”.*

Dir 3 : *“ Je n'ai pas une organisation encore très claire. Au quotidien, ce sont des relations directes avec les gars des chantiers. Le matin , c'est le point des chantiers, avec les gars qui reviennent des chantiers - tous les gars des chantiers ne reviennent pas forcément tous les matins ou tous les soirs. Il y en a qui*

partent pour deux ou trois jours pour une semaine etc (...). Je fais les plannings en concertation avec mon chargé d'affaires - et quand ils repassent là on va les revoir en fonction de leur activité. On va revoir les clients souvent après le travail le soir. Je fais mes préparations de devis”.

Il est donc clair que les dirigeants interrogés ne décident pas seuls. Alors qu'on a coutume de présenter le patron de PME comme un individu solitaire, centralisant les informations et les décisions, la réalité nous montre que le dirigeant de PME prend la plupart de ses décisions stratégiques (endettement, choix d'activités, gestion du patrimoine, etc.) en étroite collaboration avec son entourage familial (épouse, parents, enfants, frères ou sœurs) mais aussi avec d'autres parties prenantes : comptable, compagnons, assistants techniques, voire clients et fournisseurs, et, bien entendu, banquier.

6. Des activités variées qui peuvent être rangées selon leur structuration et leur importance.

Certains auteurs distinguent parfois les activités du dirigeant selon la taille de l'entreprise. Par exemple, Barabel (2006) distingue trois catégories d'entreprise au sein des PME :

- les très petites entreprises (TPE : moins de 20 salariés).
- les petites entreprises (PE : 20 à 50 salariés).:
- les moyennes entreprises : (ME : plus de 50 salariés).

L'idée reçue veut que les PE (voire les ME) soient organisées avec un minimum de procédure et de formalisation. Les données que nous avons recueillies tendent à plutôt confirmer cette assertion car le rôle d'organisateur du dirigeant est très fréquemment mentionné :

Dir 3 : *“L'organisation n'est pas bonne. Tant que je n'ai pas les bonnes personnes aux bons postes, ça me préoccupe ! je trouve que c'est le point important de l'entreprise”.*

Dir 4 : *“Je délègue mais surtout je vérifie derrière ! Chaque semaine, j'ai le tableau de bord de l'entreprise dans mon domaine avec le chiffre d'affaires et les*

impayés. Chaque jour, j'ai le tableau de bord de la production. Alors on pourrait dire que pendant les temps faibles, on n'a pas beaucoup de boulot, c'est là qu'il faut aller récupérer le boulot, faut se débrouiller quoi. Il y a toujours des problèmes d'absentéisme, de travail, une contre maîtresse qui est malade, qui va partir et qu'il faut remplacer".

Dir 4 : "Une des activités : faire les programmes : c'est recevoir tous les ordres de fabrication de mes clients - les mettre en programme c'est-à-dire chronologiquement, quel ordre de fabrication va passer avant ? et sortir de l'atelier pour renseigner le client sur les dates de livraison (...) Il y a aussi l'aspect commercial, j'insiste pour essayer de trouver des nouveaux. J'essaie d'en avoir sous le coude parce qu'il suffit qu'il y en ait un qui décide de partir à l'étranger".

Par ailleurs, à la lecture des différents récits réunis dans cette étude, il serait possible de ranger l'activité des dirigeants en fonction de leur degré de structuration et de leur caractère plus ou moins stratégique (Cf. tableau n°4). On y découvre que même dans le fonctionnement des structures de petite taille, il existe une vraie rigueur de gestion, facilitée en cela par le développement des connaissances en gestion des entrepreneurs, l'aide fournie par les logiciels, et, sans nul doute, la vulgarisation des outils de gestion, comme le plan d'activités, la gestion prévisionnelle, le contrôle de gestion, etc. L'influence des partenaires (fournisseurs, clients, banquiers, franchiseurs, etc.) et, plus généralement, les exigences liées à l'hypercompétition font le reste.

Tableau n°4 :
Exemples d'activités des dirigeants selon leurs caractéristiques

Type d'activités	Opérationnelles	Managériales	Stratégiques
Structurées	Etablissement de devis	Programme de production.	Gestion financière et vérification de tableaux.
Semi-structurées	Etablissement de son planning	Animation de réunion avec le personnel. Recrutement d'un salarié.	Planification de nouveaux produits.
Non structurées	Négociation avec les clients.	Gestion des conflits de personnel.	Participation à des clubs, forums, salons.

Les rôles du dirigeant considérés comme déterminants selon les entrepreneurs interrogés concernent la garantie de pérennité de l'entreprise, la production, l'interaction entreprise-environnement (ancrage territorial), la construction de la légitimité du dirigeant, la création d'une culture d'entreprise et la promotion de valeurs communes. Le dirigeant a également un rôle d'agent de changement. Les rôles correspondent aux aspects suivants :

- avocat du client,
- observation de l'environnement ou veille informationnelle,
- projection de l'entreprise dans le futur,
- préparation de la succession,
- promotion des valeurs fondamentales de l'entreprise,
- analyse du changement,
- préparation au changement,
- élaboration de principes stratégiques,
- rôle sociopolitique ou acquisition de la légitimité territoriale.

Pour assurer ces rôles, certaines aptitudes sont considérées comme étant des facteurs clés de succès du métier de dirigeant de PME. Il s'agit notamment des traits de caractères suivants : animateur, capacité de décision, visionnaire, goût du risque, organisateur, capacité de remise en cause, autoformation, exigence de compétence.

7 – Les activités administratives et comptables jugées peu attrayantes sont le plus souvent déléguées.

Toutes les activités du dirigeant ne sont pas convoitées de la même manière. Les dirigeants fuient en général les tâches comptables ou gestionnaires. Ce sont des tâches ingrates, peu alléchantes pour un grand nombre d'entre eux. Ils les contrôlent cependant tout en les déléguant à du personnel qui sera en charge de ces dossiers. Par contre, les fonctions de développement commercial, de management stratégique et de production sont plus particulièrement investies par le dirigeant.

Dir 6 : *“Je délègue beaucoup de ce côté là car je ne suis pas du tout gestionnaire. Pour être tout à fait franc, l'administratif ça me casse les pieds. Je m'appuie sur des personnes qui ont des caractéristiques que je n'ai pas. A l'aise en R et D moins en production (...). Quand on a commencé il faut une dose d'inconscience. Je ne connaissais rien au juridique, au fiscal etc. Il faut aussi savoir déléguer et conserver ce qui constitue le cœur de son métier”*.

Dir 5 : *« J'ai parfois subi des domaines de compétences : le juridique, le fiscal, c'est pas ma tasse de thé mais faut bien. Ce sont mes tâches corvées. Je distingue trois types de tâches : les tâches corvées - les tâches que j'aime regarder et les tâches plaisir”*.

Dir 7 : *“Une comptable qui s'occupe de la gestion formée par la mère de l'actuel patron (ça s'est très bien passé lors du stage en alternance (DECF) - donc a été gardée. Deux chargés d'études mais tout passe par moi (rien ne part sans que j'en ai été avisé - contrôle de tous les devis même s'ils sont signés par les deux chargés d'étude) et une quinzaine d'hommes de terrain : du chef d'équipe à l'apprenti”*.

Dir 7 : *“C'est un boulot de technicien et de commercial, mon père ne touchait pas à la gestion, ou à des trucs comme ça. Ce qui m'a le plus inquiété, c'est quand ma mère est parti.*

Quand la banque arrivait, on regardait le chiffre en bas, c'est tout. Heureusement que ma comptable elle-aussi sait tout. Même les petites cachotteries, les primes, les machins etc... question du secret avec la secrétaire comme c'était le cas avec sa mère et son père. Tout se passait avant entre nous trois. Quand c'est en famille, c'est plus facile ! En plus la fille s'est pacsée avec mon chargé d'affaire, peut être qu'un jour ils voleront de leurs propres ailes”.

Dir 4 : *“Sonia c'est une personne super précieuse au niveau de l'administration, et je veux que le bureau, l'accueil soient toujours nickels, impeccables, nettoyés, propres, des fleurs, je ne suis peut être pas marrants, mais ça elle ne sait pas faire ! Je prends appui sur Sonia pour les aspects organisationnels et administratifs mais pour la gestion de l'atelier c'est moi.*

8 - L'attachement à la fonction de production technique

On peut avancer l'idée que le développement des entreprises est fréquemment relié à des innovation portant sur des biens d'usage multiple. L'innovation de ces produits dépend d'ailleurs souvent de l'utilisation de nouveaux composants pour leur fabrication. Nombre de dirigeants interrogés manifestent leur attachement à la maîtrise d'un savoir-faire, à la détention d'une technicité :

Dir 6 : *"Il faut accorder de l'importance à la production car on peut rester des ingénieurs fous - d'où la nécessité d'avoir le site de production à proximité"*.

Dir 5 : *"Je suis revenu au produit il reste quelque chose qui est pour moi au plus fort de moi-même (cf la visite de l'usine : malaxer la pâte - goûter la dernière compote dans le chausson aux pommes compote revue par la femme ingénieur)"*.

Dir 5 : *"On s'est rendu compte qu'en revisitant leur recette, il y avait des gens qui justifiaient leur job à travers le rajout de la poudre de perlin pin pin qui n'apportait rien de neuf. On s'apercevait qu'il y avait des gens qui complexifiaient les recettes - revenir aux recettes de base de mon père et de mon grand-père"*.

Dir 4 : *"vous prenez un bout de tissu, vous le posez comme cela, mais il ne va pas être complètement plat, va falloir l'amener - et c'est cela qui en apporte la richesse, ceux qui aiment je crois que pour rien au monde on leur enlèverait cette sensation de ce toucher de matière, c'est quelque chose d'assez jouissif."*

Souvent dans les entreprises visitées, le pivot du développement fut la mise au point d'un produit, d'un concept ou d'une technique novatrice. La dimension technique du produit constitue généralement le paramètre central à partir duquel se structure le reste de la stratégie : image de marque, stratégie commerciale, choix de distribution. Le produit étant l'élément permanent, toute l'habileté de l'entreprise résidait dans la capacité du commercial à vendre le produit et lui trouver des débouchés. Nous retrouvons là un constat qui s'accorde bien avec l'analyse de J.A. Schumpeter (1934) lorsqu'il insiste sur le fait que l'entrepreneur est le moteur du développement économique, sa fonction première consistant à

innover ou à mettre en place de nouvelles combinaisons⁴⁹. A l'instar des entrepreneurs de J.A. Schumpeter, les dirigeants interrogés ne se contentent pas de s'ajuster aux marchés, ils les constituent. Certes les chefs d'entreprise dépendent eux-mêmes des marchés, mais ces marchés sont eux-mêmes créés par d'autres entrepreneurs du tertiaire.

Les innovations technologiques sont probablement favorisées par les échanges (réseaux professionnels, association). Il faut aussi souligner l'influence que peuvent exercer divers interlocuteurs du chef d'entreprise (techniciens, ingénieurs, relations professionnelles) dans l'adoption de certaines innovations. Notons enfin que les innovations ne sont pas introduites de façon linéaire dans les PME, il s'agit le plus souvent de sauts technologiques successifs.

Ce point peut paraître d'autant plus inattendu que, jusqu'à une période récente, les bureaux d'étude étaient peu structurés, voire même inexistants dans les PME. Ces rôles étaient tenus, parfois par le patron, et la plupart du temps par les responsables de fabrication et agents de maîtrise pour qui ces missions ne constituaient pas une priorité. Aussi régnait-il un grand empirisme et peu de formalisation en matière de création de produit et de rationalisation des méthodes de travail ou d'établissement des nomenclatures.

9 - L'engagement dans un processus créatif et le refus de la bureaucratisation

Au travers des témoignages des dirigeants, on observe de façon récurrente leur goût pour l'activité créatrice jusque dans les champs les plus inattendus de leur vie quotidienne. Les solutions pratiques aux problèmes que ne manquent pas de rencontrer les patrons de PME ne surgissent pas d'un coup de baguette magique. Ils ne résolvent les problèmes qu'en y consacrant beaucoup d'attention et d'une manière créative.

Dir 6 : *"Si je ne faisais pas des choses nouvelles, je m'ennuierais, c'est sûr et certain (...). D'où le fait que je recherche des gens capables de passer du coq à l'âne et je fonctionne ainsi car je gère 50 projets à la fois pas au même degré de*

⁴⁹ - Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development* – Cambridge : Harvard University Press.

maturation les uns sont embryonnaires d'autres en pleine effervescence et nécessité de s'y atteler et là il faut avoir une disponibilité instantanée".

Dir 7 : « Oui, il y a ce côté-là de tirer les ficelles et puis de travailler avec d'autres personnes et puis d'essayer d'aller dans le même chemin. Et non pas dans une structure lourde où il faut passer des services ou des choses comme ça. C'est ça qui est grisant, parce que on peut se réunir et prendre les décisions tout de suite et c'est ce qu'on fait tous les matins sur certaines choses, je crois que c'est ça qui est important ».

Lors des entretiens réalisés avec les chefs d'entreprise, nous avons repéré beaucoup d'éléments qui font penser que les dirigeants tentent de lutter quotidiennement contre les forces internes et externes qui pourraient les pousser vers la banalisation bureaucratique des relations de travail. En interne, tout d'abord, les éléments d'informations dont nous disposons amènent à penser que l'entrepreneur intervient à l'évidence assez directement dans la régulation interne. Par exemple, ils sont nombreux les chefs d'entreprise à intervenir encore directement et à sélectionner de façon très minutieuse leurs collaborateurs. Ils disent accorder une grande importance non seulement aux qualifications mais aussi à l'aptitude des individus à intérioriser les modes de fonctionnement de l'entreprise et à être adoptés par ceux qui sont déjà en place.

Cette méfiance vis-à-vis de la bureaucratisation paraît assez partagée par les patrons de notre échantillon et les conduit parfois à regretter une taille plus humaine de leur entreprise. En effet, ils perçoivent dans la prolifération des règles informelles et des procédures impersonnelles le risque que leurs collaborateurs deviennent plus soucieux de se conformer à ces règles et procédures que de l'efficacité. Ce refus de la bureaucratie les amène à s'engager personnellement dans les relations avec leurs collaborateurs. Ils travaillent beaucoup et sont probablement respectés parce qu'ils ont une connaissance fine des activités de l'entreprise et des partenaires extérieurs. Leur style peut être jugé bon ou néfaste, mais le fait est qu'ils s'investissent beaucoup et qu'ils ont une forte exigence de performance, notamment lorsqu'ils engagent leur patrimoine personnel.

10 – Concilier des activités et des attitudes souvent contradictoires

L'activité du dirigeant est également marquée du sceau du paradoxe. Nous sommes en effet en présence d'une activité très contrastée : le dirigeant se doit d'être un guerrier tout en étant à l'écoute de son personnel – il doit faire l'apprentissage de la saturation par les tâches tout en étant capable de faire le vide en lui (« *savoir rester zen* », Dir 6). De même, le dirigeant, s'il est en général très entouré éprouve régulièrement le besoin de s'isoler : « *c'est lorsque je suis en voyage que je peux le mieux réféléchir à l'avenir de l'entreprise* » (Dir 7). Ainsi, du fait de ses activités et de son statut, un dirigeant de PME dispose d'un certain nombre d'obligations qui l'enferment parfois dans des contraintes contradictoires.

- Il doit non seulement répondre aux exigences des clients, mais il doit aussi résister à la pression des concurrents qui l'obligent à se remettre en cause en permanence, tout en rendant son entreprise attractive pour ses collaborateurs et ses employés. Plus il veut de la participation, plus il veut une vision partagée, plus il doit jouer son rôle de dirigeant.
- Il doit se comporter en guerrier dans certaines circonstances et être très à l'écoute en d'autres occasions : Dir 4 : "*danger d'une figure lisse : on se bagarre avec tout le monde quand c'est comme cela. On est sur la brèche*".
- Il doit apprendre la saturation par les tâches (agendas pleins, journée à rallonge, etc.) et en même temps savoir se détendre et faire le vide autour de lui (jouer au golf un après-midi, prendre une semaine de vacances à Marrakech, etc.).
- Il doit donner du temps au temps mais savoir aussi savoir agir dans l'urgence pour saisir des opportunités.

Autre paradoxe, l'ancrage local de ces dirigeants apparait, non comme un handicap, mais comme un avantage propre à la petite entreprise. Ces entrepreneurs ressemblent d'une certaine façon à ces adolescents qui s'enferment dans leur chambre pour téléphoner (longuement) à leurs amis, et

voyager sur le net. Car en réalité, ces patrons sont encastrés, plus ou moins, dans de multiples réseaux. Certains sont géographiquement proches, d'autres sont mondiaux, voire virtuels. Nous avons à cet égard retrouvés la classification de Marchesnay (2003) entre les patrons repliés sur eux-mêmes (isolés), cantonnés sur leur territoire (notables), mobiles (nomades) et ouverts sur le monde (entrepreneurs).

De ce point de vue, le management des dirigeants interrogés s'exerce suivant trois pôles intégrés :

- Le pôle de l'expertise et de la hiérarchie, qui est celui de l'identité de donneur d'ordres, de stratège, d'expert et de contrôleur, de coordinateur que doit avoir tout dirigeant.
- A ce rôle s'ajoute celui d'homme ressource, c'est à dire celui qui donne des protections et des permissions, qui donne des moyens, qui gère des processus éducatifs et des processus de changement, invitant les acteurs de l'entreprise à passer dans une logique de libération, puis dans une logique de responsabilité. L'homme ressource est éveilleur de libertés par la confiance et la responsabilisation, responsable des relations de travail, tant externes qu'internes, tant hiérarchiques qu'au sein des équipes : l'exemplarité, la transparence, l'échange sur les valeurs et les représentations sont ici des facteurs de progrès.
- Enfin le manager porteur de sens, qui au départ, incarne par sa seule présence le sens, en étant celui que l'on suit, se doit d'évoluer vers celui qui permet aux acteurs de percevoir directement les enjeux, de se les approprier et de construire eux-mêmes le sens : en effet, par la mise en intelligence collective de l'organisation, chaque acteur est invité à enrichir sa propre vision et à construire des visions partagées ; ainsi, tous les acteurs peuvent être contributifs de l'intelligence et du sens de l'entreprise.

Cette nouvelle donne fait évoluer l'identité managériale et amène les dirigeants à intégrer et accomplir des tâches qui, auparavant, pouvaient relever de l'expert et du hiérarque. Le manager doit exercer dans son identité d'homme ressource et

de porteur de sens, toute sa compétence d'expert. L'homme seul est devenu homme-orchestre, mais doit justement renoncer à ses instruments pour créer les conditions où l'orchestre pourrait même jouer sans lui.

f. Organisation du temps et de l'espace

Pourquoi parler simultanément du temps et de l'espace ? Parce que ces deux dimensions sont indissociablement liées dans le discours et les pratiques des dirigeants.

1 - La structuration spatiale de l'activité

La diversité des modes d'aménagement de l'espace des dirigeants est importante à prendre en considération car elle est vraisemblablement corrélée avec le mode de gestion du temps des dirigeants. Certains investissent leurs espaces, d'autres pas. Certains disposent d'un bureau « présidentiel » imposant, d'autres utilisent un mobilier très simple. Il y a des espaces très dépouillés avec du mobilier identique au reste du personnel. Par contre, pour d'autres situations (Dir 7), nous sommes en présence d'un bureau rempli de dossiers. Tout un tas d'indicateurs mobiliers permettent d'attester que nous sommes dans le bureau du patron. Ce n'est nullement le cas avec le dir 5. Aucun signe distinctif ne permet d'identifier que nous sommes dans le bureau du dirigeant. Le mobilier est identique à tous les autres types de mobiliers qui sont présents dans les autres pièces. Aucun dossier ne se trouve parsemé sur le bureau. Tout semble rangé. Nous sommes en présence d'un tout autre environnement.

En étudiant les dirigeants de PME, il faut garder à l'esprit la grande variété des situations mais ces deux modes de structuration dans le temps et dans l'espace ne sont-ils pas des indicateurs intéressants pour comprendre la façon dont le dirigeant pense le développement de son entreprise ? Dans un cas, c'est le trop plein, on entasse, on sature ; dans l'autre, on sauvegarde du vide ce qui rend possible la création. Or, le dir. 7 annonce très clairement qu'il ne souhaite pas développer son entreprise. Passer de 20 à 25 salariés serait de son point de vue une évolution envisageable et raisonnable. Par contre, il se trouve bien là où il

est, il n'est donc pas animé par le projet de changer ou de trouver un nouveau lieu d'implantation pour son entreprise. Il s'agit d'ailleurs d'un dirigeant « héritier » qui connaissait l'entreprise au préalable, et qui s'inscrit plus dans une logique de continuité que de développement de sa société. Le dir 5 quant à lui est dans une logique tout à fait différente. Bien que plus âgé que le précédent, ce dirigeant paraît plus motivé par l'ambition et il travaille plus longtemps la semaine. Son entreprise qui ne faisait que 7 salariés à ses débuts en compte aujourd'hui plusieurs centaines. Elle a développé des ramifications dans plusieurs pays européens.

Du point de vue de la structuration spatiale de l'activité des dirigeants, il faut également mentionner trois autres constats :

- **La forte mobilité des dirigeants** : Pour assurer ses rôles de manager d'équipe et de porte-parole négociateur à l'extérieur de son entreprise, le dirigeant est appelé quotidiennement à beaucoup se déplacer à l'intérieur et à l'extérieur de son entreprise : visite de chantier, négociation commerciale avec les clients, participation aux salons et manifestations professionnelles diverses. Cette mobilité est d'autant plus élevée que la majorité des dirigeants disent clairement favoriser le face-à-face comme moyen de communication au sein de l'entreprise, quelle que soit sa taille. Pour communiquer vers l'extérieur de l'entreprise, la majorité des dirigeants favorisent le téléphone. Trois autres modes de communication sont assez largement utilisés : face-à-face, courrier et messagerie Internet.
- **Le faible cloisonnement entre espace privé et professionnel** : Non seulement le lieu d'habitation est souvent proche du lieu de travail (6 sur 7 habitent dans la même ville que là où est installée leur entreprise, mais entre espace privé et espace professionnel, la frontière est parfois très floue : Dir 4 : *"Dur de trouver un compromis entre vie personnelle et vie professionnelle, c'est ce qu'on me reproche. Je continue parfois à travailler le samedi et le dimanche. J'ai même pensé à un moment donné installer une chambre dans l'infirmerie pour dormir dans l'entreprise. J'étais à l'époque complètement polarisé sur l'entreprise."*. Certains d'entre eux établissent une séparation plus stricte entre les espaces. Dir 7 : *« Je suis*

infoutu de travailler chez moi. A l'exception de Pornic où je peux travailler dans ma maison de vacances - rythme pareil 4h devant la mer avec mon portable; je me mets devant la mer, pas de bruit, je travaille. A besoin de son univers de bureau par contre pour travailler, se sent bien ici et pas dans sa maison pour travailler. (...). Je ne ramène pas de travail chez moi!"

- **Une implication à géométrie variable au territoire** : Différents constats effectués dans cette étude montrent que les dirigeants rencontrés sont souvent impliqués dans la vie locale (chambres consulaires, organisations patronales, élus locaux, responsabilités associatives, etc.). Comme Marchesnay (2000), nous pouvons proposer une typologie autour de quatre idéaux types, en fonction de l'intégration du dirigeant de PME au territoire et de son positionnement concurrentiel. L'isolé est peu intégré à la vie économique et sociale, et la compétitivité de son entreprise est faible. Le notable bénéficie d'une meilleure insertion professionnelle et locale et reste réticent à une ouverture hors de son implantation d'origine. Le nomade ne cherche pas à s'intégrer au tissu local, il a le souci de valoriser les capitaux qu'il a investis en fonction de l'opportunité qu'il a saisie. Enfin, l'entreprenant tire parti des spécificités du territoire auquel il est attaché, grâce à une stratégie proactive.

2 – Les dirigeants de PME et la gestion du temps

La gestion du temps n'est pas un sujet anodin. Il s'agit d'une activité centrale pour les dirigeants du fait des conséquences qu'elle peut avoir à la fois sur leur entreprise et ses différentes équipes, sur l'équilibre personnel des dirigeants et sur leur propre devenir.

2.1 Les cycles d'activités des dirigeants

Nous trouvons une organisation des activités du dirigeant de PME qui s'articule autour de plusieurs cycles temporels (journalier, hebdomadaire, annuels, court-moyen terme). A l'intérieur de chacun de ces cycles, il existe un rythme fluctuant avec des périodes de surcharges d'activités et des périodes d'accalmie qui correspondent aux saisonnalités propres à chaque secteur d'activité.

- **La primauté du court terme et la faible visibilité sur le moyen et long terme** : Dans la majorité des cas, principalement les petits établissements, les entrepreneurs disent être obnubilés par le court terme. Ils sont soumis quotidiennement à des pressions extérieures (relations avec les clients, banques, fournisseurs, administrations), et il leur est difficile d'avoir une vision à moyen ou long terme⁵⁰. Ils doivent souvent réagir en temps réel. La faisabilité d'une solution l'emporte facilement sur son optimatilité. Compte tenu du management centralisé des PME, le risque existe que le patron devienne prisonnier de cette dynamique du court terme. Ce risque est d'autant plus important que bon nombre de P.M.E. ne disposent pas de service marketing susceptible de penser le moyen terme et d'aider à la mise en oeuvre des nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation correspondants. En l'absence de filtre entre le commercial et les services techniques (production et bureau d'études), les demandes du commercial sont répercutées telles quelles sur les entités techniques, sans analyse préalable de la demande.

Pour le Dir 6 : *"les entreprises n'ont plus de vision - même les grands groupes n'ont plus de vision sur trois ans par exemple. Avant les délais étaient relativement longs et on laissait du temps à la R et D pour envisager tous les scénarios. Aujourd'hui, même les grands groupes n'ont plus de vision sur trois ans par exemple. Avant les délais étaient relativement longs et on laissait du temps à la R et D pour envisager tous les scénarios. Aujourd'hui, c'est impossible. Des clients viennent les trouver - proposition d'un devis - attente de réponse et puis rien au bout d'un mois et trois 4 mois plus tard réponse mais avec les mêmes délais pour la réalisation ou la finalisation. Soit on joue au poker menteur soit on dit ce n'est pas possible. Je préfère maintenant ne pas travailler sur des produits volumineux mais plutôt sur des produits de niche à forte valeur ajoutée. Le seul produit sorti en 17 millions d'exemplaires : c'est l'afficheur électronique (va le chercher et le montre : un certain amour du produit)".*

⁵⁰ - Les travaux de C. Riveline sur les instruments de gestion (indicateurs, coûts de revient, etc.) dans les entreprises ont bien montré leur caractère *d'abrévés du vrai et du bien* qui permettent aux agents de simplifier la complexité des situations de gestion et de faire face à l'urgence des situations. Riveline, C. (1986). "Les lunettes du Prince", *Gérer et Comprendre*, juin, pp. 5-15.

- **Les cycles d'activités annuelles** : La majorité des dirigeants souligne l'existence de cycles annuels d'activité qui sont bien souvent propres à leur secteur ou inhérents aux contraintes règlementaires et de gestion (période de bilan en fin d'année, congé en août chez les artisans, etc.). Ces rythmes font alterner des périodes de travail intenses et d'autres plus calmes. Lors des périodes de cycle bas d'activité, plusieurs dirigeants en profitent pour procéder à des mises à jour administratives ou s'octroyer quelques jours de congés en famille.

Dir 7 : *"Mon rythme c'est de décrocher une semaine par trimestre, je suis un globe trotter. Avec ma femme dans 90% des cas, parfois mes enfants, parfois des voyages d'études, fournisseurs et fabricants (...) On a aussi trois semaines l'été. On organise le tout avant de partir".*

Il faut noter que quelques dirigeants utilisent ces périodes de cycle bas d'activité pour renforcer la cohésion de leur équipe, pour ré-organiser certains services ou proposer à certains de leurs salariés de suivre des formations.

- **L'organisation mensuelle et hebdomadaire** : La majorité des entrepreneurs dispose d'une visibilité à plus de 15 jours sur son agendas. Dans les entreprises de petite taille (moins de 50 salariés), les dirigeants ont généralement un agenda rempli à la semaine. Pour le Dir 5 qui dirige une plus grande entreprise, il a une visibilité à plus long terme sur son agenda. Par ailleurs, concilier une vie personnelle avec des engagements professionnels forts est une difficulté à laquelle les dirigeants doivent également faire face. En effet, ces derniers travaillent entre 55 et 60 heures en moyenne par semaine, soit l'équivalent de deux journées de travail de plus, chaque semaine, que la moyenne des salariés⁵¹. Les dirigeants sont, par conséquent, globalement peu disponibles pour la vie familiale, moins encore pour les loisirs, et sont contraints parfois, pour certains, de travailler le week-end.

Dir 7 : *"Il n'y a pas de jour. Le samedi commence un peu plus tard. J'emmène mon gamin à l'école et puis on se rencontre avec les copains (architecte, ouvriers*

⁵¹ - Selon l'enquête Emploi en continu de 2004 de l'INSEE, la durée hebdomadaire moyenne de travail des salariés à temps complet tous secteurs et toutes tailles d'entreprises confondus était de 38,9 heures en moyenne.

ou autres) après pour prendre un café aux Variétés - rituel tous les samedis - ensuite j'arrive à 9h15 au bureau et je travaille les devis en retard. Et ce jusqu'à 14h, ensuite sieste, petit goûter ou compétition de golf. (...). Par contre, dimanche repos. La nuit du dimanche au lundi la plus stressante ! c'est des trucs idiots mais je pense à pourvu que ça se passe bien- pourvu que le matos arrive à temps - un gars qui tombe d'un échafaudage alors que l'on a toute la sécurité, les harnais, et les machins, mais s'ils ne les mettent pas, ben dame, vous êtes responsables !"

L'engagement entrepreneurial est donc clairement contraignant sur le plan personnel. Cela étant, l'enquête montre que les dirigeants parviennent aujourd'hui, au prix d'une durée de travail hebdomadaire plus importante, à prendre davantage de pauses ou de jours de congés que dans le passé.

Dir 7 : « Je peux faire un golf une semaine - appeler un copain et on y va ! Ça ne me gêne plus maintenant. Avant j'avais des scrupules (...)"

La frontière entre vie privée et vie professionnelle reste somme toute difficile à définir pour certains dirigeants de PME. D'une part, lorsque le conjoint est partie prenante dans l'entreprise, la sphère professionnelle investit forcément la sphère privée. D'autre part, pour entretenir ou développer un réseau de relations à l'extérieur de son entreprise, le dirigeant est souvent appelé à prolonger son agenda sur son temps privé.

Enfin, pour ce qui concerne l'organisation hebdomadaire, il est fréquent qu'elle comprenne des repères réguliers, même si ils diffèrent d'un entrepreneur à l'autre.

Dir 3 : "Tous les vendredis soirs je fais un débriefing avec les gars sur ce qui s'est passé dans la semaine".

Dir 7 : " Je parle de la fin de mois avec mon collaborateur (réunion de fin de mois à 6 h 00 du matin) on fait le point sur tous les dossiers sortis-signés ; c'est grâce à cela que je fais mon tableau de bord. Je me le fais tous les mois. Il y a les colonnes : le chiffre d'affaires traité depuis le début de l'année, le chiffre du mois, les travaux en cours..."

- **L'organisation quotidienne** : L'ensemble des données sur les dirigeants présentées dans ce document sont largement dominées par les caractéristiques des hommes dirigeants, la population de dirigeants étudiés étant composée à 100 % d'hommes. On observe chez eux une charge journalière de travail importante (9 à 12 heures) avec un choix fréquent de consacrer le matin ou la matinée à des tâches nécessitant de la réflexion et l'après-midi pour des tâches nécessitant davantage de contacts relationnels ou des visites.

Dir 7 : *"Le matin, je fais le devis, le premier rendez-vous quand le chantier démarre et puis après je me détache" (...)* Je travaille le matin de bonne heure et ce jusqu'à 13 h 00. Je me lève à 4h - 4h30 - 4h45 - tranquille jusqu'à 7h30. Tois heures de tranquillité pour les devis, les calculs. C'est un temps sans parasite, pas perturbé par d'autres - A 7h45, les gars arrivent, café, embauche à 8h, 8h15. Les gars, je les reçois dans la pièce là qui est juste à côté de mon bureau. Une fois l'embauche faite, je décolle à 8h30 chercher mon courrier à la boîte postale. Une fois sur 2 je rencontre un agent ouvrier, un notaire etc, on va boire un coup, un café. On discute business, il y a bien souvent, un rendez-vous qui se greffe comme ça. Là les 3/4 de ma journée sont faites. C'est vrai que j'ai gardé les méthodes de mon père (sa méthode de planning -sa méthode de gestion du chantier - en 5 ans, à ce niveau là l'entreprise n'a pas changé on garde les méthodes on ne va pas dire ancestrales - je suis encore agenda papier - c'est ma secrétaire qui me prend mes RV, ça c'est dans ma gestion personnelle. (...). Aller chercher le courrier, c'est mon plaisir ! c'est ma coupure ! ça me permet de m'oxygéner. Le midi, dans 70% des cas, j'ai un déjeuner de travail à droite ou à gauche. Ensuite je rentre à la maison et je fais une petite sieste car la nuit je dors très peu, 3h ou 3h30. Ensuite l'après-midi rendez-vous avec la clientèle ou pour passer voir les gars sur le chantier. Et les choses plus intensives reprennent au moment de la débauche : quand les gars reviennent et il reprend un travail de 2h le soir. On ne devrait pas travailler en milieu d'après-midi, c'est totalement improductif. Je ne rentre pas avant 21h et j'ai ensuite environ trois réunions par semaine.

Dir 4 : *"jusqu'à mes 60 ans, je venais toujours une demi-heure avant l'ouverture, on commençait à 9h moins le quart. Depuis, je suis plus cool, maintenant je*

m'octroie de venir vers 8h et demi. Les 5 - 6 premières années, je me suis fait beaucoup les samedis et les dimanches."

2.2 - La gestion polychronique de l'agenda

La gestion du temps est assez variable selon les dirigeants. Chaotique pour certains ou organisés pour d'autres. Les temps et les espaces peuvent être séparés pour certains (Dir 7) et non pour d'autres (Dir 6). Tous les entrepreneurs ont la particularité de gérer de front de multiples projets, qui sont chacun à des états d'avancement très différents.

Dir 3 *"Je fais de tout et de rien."*

Dir 6 *"Je ne fais rien mais je le fais tout le temps !"*

Dir 7 : *"L'agenda est sur le bureau, il navigue entre ma secrétaire et moi. 80% des rendez-vous sont pris par ma secrétaire. Si je n'ai pas mon agenda, j'appelle ma secrétaire. J'ai mon planning en tête, je sais mes plages horaires, où je peux prendre rendez-vous sans crainte et tout mais de toute façon je re confirme et je rappelle Justine".*

Tous les dirigeants connaissent des pics d'activité imprévisibles ; dans ces entreprises, la moitié des dirigeants vit dans l'urgence. C'est dans les périodes difficiles pour l'entreprise et dans les périodes de forte croissance que les situations d'urgence sont les plus fréquentes pour le dirigeant. En revanche, dans les entreprises en période de croissance modérée, les situations d'urgence sont moins fréquentes.

Dir 2 : *"Aucune journée ne se ressemble à l'identique !"*

Dir 3 : *"En même temps, je ne peux me consacrer à mes clients ou mes partenaires (style architecte) pour décrocher un nouveau marché. On aurait pu passer une demi journée au restau. avec un client et cela pouvait représenter 80% de mon activité du mois. L'architecte que l'on a vu, je lui ai demandé : est ce que vous avez des affaires sur la rentrée et il m'a dit quelque chose qui peut nous intéresser un chantier sur EDF - qui peut peser sur 150 000 Euros. A la suite d'un contact comme cela j'aurais dû lui attendre vos plans sont faits, on en*

reparle la semaine prochaine, vous venez vers 11 h et on casse la croûte ensemble. Mon travail ça devrait être pour 50% pour le relationnel extérieur”.

2.3 – L’amplitude horaire de travail

On observe dans tous les cas une forte amplitude horaire de travail (50 à 70 heures par semaine selon les dirigeants avec une moyenne de 57 heures hebdomadaires, y compris le week end)⁵². Mais nous sommes en présence de cas extrêmes. Dans un cas (Dir 3), l'agenda est particulièrement rempli. Peu de place est laissée pour l'imprévu : la journée commence très tôt le matin et se termine très tard. Les rendez-vous sur les chantiers, avec les clients, les contacts avec le personnel, la rédaction des devis, les repas d'affaire, les réunions le soir font partie du quotidien.

Dir 3 : “C'est travail tout le temps y compris le samedi matin voire le samedi après-midi s'il y a besoin, et j'ai même travaillé le dimanche quand j'avais les trois entreprises. J'ai même voulu manger dans mon entreprise le midi sans rentrer chez moi. Ça n'a pas duré longtemps. La présence en entreprise est quasi permanente. Y compris entre midi et deux heures pour répondre à un client : d'où l'envie de manger dans l'entreprise. Passer mon samedi voire à certaines périodes mon dimanche à travailler. Je tiens à être présent le plus possible notamment entre 12h et 14h pour répondre au client”.

Dir 7 : “Si jamais tu avais un client qui appelait, je tiens à être présent le plus longtemps possible, notamment entre 12h et 14h pour répondre au client”.

Dans ce cas précis, l'amplitude horaire de travail est considérable : levée dès 4h00 le matin, arrivée au travail vers 4h45, sieste après un déjeuner d'affaire en début d'après-midi et travail de nouveau jusqu'à 23h00 le soir ou dans le meilleur des cas 21h00. A l'inverse, le dir 3 qui dispose d'un agenda électronique et non d'un agenda papier confié à sa secrétaire comme c'est le cas pour le dir 6 est quant à lui dans l'incapacité de dire ce qu'il fera de telle heure à telle heure. Son emploi du temps est parsemé d'espaces-temps au cours desquels aucune activité n'est programmée. Plus généralement, les dirigeants de PME de plus de

⁵² - Cette évaluation repose sur le ressenti du dirigeant face à sa charge de travail dans la mesure où il est difficile d'isoler le temps consacré à l'activité purement dédiée à la gestion de l'entreprise. Nous y incluons par exemple les déjeuners de travail pris à l'extérieur de l'entreprise ou les réunions avec d'autres dirigeants.

50 salariés semblent paradoxalement moins pris par l'urgence du quotidien. Ce sont également ces dirigeants qui ont une visibilité à long terme sur leur agenda (plus de 15 jours).

2.4 - L'urgence permanente : « sur la brèche »

Le dirigeant surtout dans les PME de taille modeste pare au plus pressé. Il est souvent animé par une logique de l'urgence, même si ce sentiment d'urgence paraît décroissant avec la taille de l'entreprise. Le patron de PME ne dispose que d'une faible visibilité à moyen ou long terme pour penser le devenir de son entreprise. Il réagit en temps réel. Cette grande réactivité fait aussi la force de ces sociétés et leur adaptabilité. Tous ces éléments permettent de comprendre pourquoi chez bon nombre de dirigeants à l'exception du dir 5, nous pouvons parler d'une quasi-incapacité à définir des priorités ou des axes de développement. Dans ces entreprises, il serait même possible d'évoquer un véritable déficit des anticipations. Les dirigeants vivent dans l'urgence et ont une visibilité limitée sur l'avenir, comme on a pu le constater. Cette impression de difficulté à sortir du quotidien est confirmée par la faible propension à saisir des opportunités imprévues pour l'entreprise.

Dir 6 : "De plus quand vous prenez un projet : il faut accepter d'avoir des emmerdes. Et quelque part, on ne va pas pouvoir vivre une vie tranquille. Mais pour tout cela être animé par une passion fulgurante".

Dir 3 : "Mon hygiène de vie n'est pas terrible (la bouffe et le sommeil). Je sors pas mal (...). Je tire sur la corde. On fera les comptes dans 15 ans. J'ai vu mon père bosser toute sa vie et tomber malade deux ans avant sa retraite. J'espère que j'aurai une retraite plus dorée".

Dir 3 : "Mon rôle ça devrait être un rôle extérieur en fin de compte, de relationnel avec les clients, avec les architectes, avec les donneurs d'ordre, d'aller chercher du travail, de traiter l'organisation de l'entreprise en fin de compte. Mon activité principale en fait, c'est le quotidien, je suis pris par le quotidien, on est appelé à tout faire et à force d'être appelé à tout faire eh bien on fait vraiment tout. Dans une petite embarcation, dès qu'il y a un problème, c'est le patron qui doit monter au créneau"

Dir 3 : *“Nous on est une trop petite entreprise pour ne pas toucher à tout. Et en plus vous avez vu que moi, j'aime cela. Faire le planning du lendemain cela ne rapporte rien mais c'est rassurant. Y a un client qui peut téléphoner en disant, je suis un peu emmerdé, on va tout de suite le planifier, je ne vais pas avoir besoin de lui dire, attendez je vous rappelle, je n'ai pas encore le planning de la journée”.*

Ces dirigeants vivent donc dans l'urgence et il ressort de leur discours une impression de difficulté à sortir du quotidien qui est confirmée par la faible propension à saisir des opportunités imprévues pour l'entreprise. Ils décrivent une activité d'anticipation qu'ils ont du mal à faire. C'est l'inaccompli de la tâche.

2.5 - Temps de travail et temps personnel

Que ce soit pour leur famille ou pour leurs loisirs, les dirigeants ont globalement le sentiment de manquer de temps pour leur vie personnelle. Par exemple, il existe souvent un syndrome du père absent chez ces chefs d'entreprise. Ils tentent de concilier l'activité en famille avec l'activité professionnelle mais cet équilibre est fragile :

Dir 6 : *“Mes enfants m'ont un peu reproché mes absences. Oui c'est sûr elles ont dû souffrir un peu. J'étais absent physiquement mais je les appelais très souvent au téléphone. Je travaillais tard le soir, beaucoup d'occupations extérieures, le CJD, le club des créateurs, il faut y aller et ce n'est pas à trois heures de l'après-midi (...). Au début c'était pas simple avec ma femme qui a été obligée de quitter son poste de prof pour s'occuper des gamins.*

Dir 7 : *“Je n'ai pas de samedis chez nous seuls avec mes enfants. Et quand c'est le cas on est content! Mon petit qui a 11 ans va rentrer en pension”.*

L'arbitrage entre loisirs personnels et famille se fait généralement en faveur de la famille pour les hommes de l'échantillon ayant des enfants à charge. On relève l'existence d'activités qui semblent avoir une fonction psychologique compensatoire, pour palier le manque de disponibilité familiale (voyage à l'étranger dans des hôtels fastueux, isolement en famille dans la résidence secondaire, etc.). Mais même dans ces circonstances, la préoccupation pour la

vie de l'entreprise n'est jamais loin (lecture de mails, disponibilité permanente à l'aide du portable par exemple).

Dir 7 : *"J'essaie maintenant de prendre des vacances plus facilement. Nous sommes allés en Turquie il y a deux semaines avec ma femme et mes enfants. Un temps rien qu'à nous. De plus en plus, j'arrive à faire le break, j'appelle quand même une fois par jour quand je suis en vacances pendant une semaine. Mais j'arrive à ne pas y penser".*

Dir 6 : *"Je ne quitte jamais l'entreprise, cela fait partie de ma vie, je suis toujours dedans, cela gêne ma femme, ce n'est pas que je suis préoccupé mais je suis toujours attentif, inconsciemment attentif, c'est comme cela il faut le dire. Par exemple moi je suis en vacances, cela ne me dérange pas de recevoir un coup de fil, s'il y a un problème ou quelque chose je le gère à l'instant t et je ne vais pas faire un fromage parce que l'on m'a dérangé".*

2.6 - Des espaces-temps sanctuarisés pour les activités de création et de réflexion.

L'emploi du temps des dirigeants n'est pas seulement polarisé sur les priorités d'urgences ou les contraintes productivistes imposées par le rythme de vie des affaires. Le dirigeant se préserve également des moments de réflexions (le matin, le soir, le week-end), des temps de maturation de ses idées (remplissage de carnet...). En matière d'innovations ou de réflexions stratégiques, ou d'activités de négociation avec la clientèle, le temps ne peut pas être géré selon une logique productiviste qui consisterait à organiser de façon séquentielle et planifiée les différentes tâches à effectuer. Le temps de la création et de la réflexion stratégique suppose pour eux un « lâcher-prise », une prise de retrait par rapport aux activités opérationnelles quotidiennes :

Dir 6 : *"Que l'entreprise essaie de vivre sans moi. Partir une semaine sans que cela pose d'angoisses même si l'on peut me joindre, c'est évident, j'y tiens beaucoup".*

Dir 5 : *"Si on parle de mon emploi du temps ou si on parle de mon activité, c'est consommateur d'énergie, consommateur de temps qui ne se voit jamais. J'ai mon emploi du temps avec moi sur mon Palm Pilot mais j'ai pas écrit temps de*

réflexion pour la transmission. Ce sont des temps de solitude. J'ai fait l'effort de trouver des lieux qui me permettent de me dire : qu'est ce que tu fais, qu'est ce qui t'anime comment tu analyses le sujet ? j'adore prendre le train le TGV en première classe parce que je vais pouvoir m'isoler. Nos assistantes savent très bien que plus je suis isolé mieux ça vaut, j'adore me retrouver dans la solitude, j'aime beaucoup mes temps de solitude." (...). J'ai une multitude de cahiers comme cela où j'ai des cahiers de pensées, j'ai mes petits carnets de pensées, je lis quelque chose, une phrase qui me plaît, je la garde, j'ai écrit des notes personnelles oui ! j'écris beaucoup ; l'écrit c'est quand même une sacrée discipline de reformulation."

Dir 3 : "Je rédige des carnets de notes plus personnelles. Des beaux matins où l'on veut refaire le monde. J'écris et on met plein de choses qu'il faut faire. Parce qu'un beau matin, on se réveille et on a une pêche terrible, au beau milieu des vacances, on s'isole et on prend du recul, on élabore des trucs pas possibles qui ne sont pas réalisables et ça redonne le moral".

2.7. Les rituels du dirigeant : des balises dans un agenda mouvant

Il est impossible pour un dirigeant de prévoir toutes les situations et d'anticiper tous les évènements qui ne manqueront pas de surgir dans un emploi du temps très surchargé. Dans cette noria d'activités journalières, on est souvent frappé par l'existence d'activités qui reviennent de façon régulière ponctuées la journée ou la semaine des dirigeants et qui semblent constituer en quelque sorte des balises pour leur équilibre personnel :

Dir 6 : « *Tous les jours, je lis les Echos le soir pas ici chez moi. Moi je fonctionne sur une somme de détails en réalité [...] me mettre en altitude j'y arrive quand même* ».

Dir 7 : "Tous les samedis matins, je prend un café au bar les Variétés. C'est rituel ».

Dir 4 « *Je regarde mon agenda tous les soirs pour le lendemain. Tous les matins, je tiens aussi à faire mon tour, c'est un tour plus sympathique. Je demande combien d'expéditions on fait partir ce soir ? Ca m'emmène jusqu'à 9h15 - 9h30 à l'atelier. Après j'attends le café de 10h moins le quart avec Sonia*

(gestion), Marie-Noëlle (atelier) et Béatrice (monitrice). On parle du travail, des trucs de la profession, des collègues qui déposent le bilan on a des renseignements. Ce n'est pas une rencontre très très proche, on est toujours debout. Le café s'arrête vers 10 h et c'est trier le courrier, je trie et après je dispatche. Elle vient là et puis on fait ensemble et alors on discute sur certaines choses, les courriers à faire, les points sur les clients, et puis à la fin de la journée, c'est plus en fonction de ce qui tombe hein, ça peut être des prix et des emmerdes et après j'ai fini ma journée théoriquement si je n'ai pas des emmerdes. Et l'après-midi c'est plus dans le bureau”.

2.8 - Un effet microcosme, qui fait que certains dossiers prennent une place importante car ils sont traités dans l’immédiat temporel et spatial. Les principaux objets de préoccupation cités par les dirigeants sont par ordre décroissant :

- Une activité professionnelle qui préoccupe/stresse le dirigeant. Dir 4 : “je ne dors pas la nuit comme quand cela fait deux mois que quelqu'un n'a pas payé. Et dans ce cas là je me dis, mais est ce que je prends une assurance crédit, mais l'assurance crédit ça coûte la peau des fesses, ça va crever mon budget, mais bon c'est essayer de trouver un palliatif, pouvoir peut être récupérer une partie et ne pas se faire plumer, les deux gros soucis, c'est d'avoir du travail et le problème des finances”
- Préoccupations financières (trésorerie, C.A.)
- Charge de travail importante ou baisse du carnet de commande
- Solitude du dirigeant dans son exercice de la responsabilité (isolement interne et externe)
- Questions humaines difficiles à gérer
- Difficulté d'accompagner le développement de son entreprise
- Dureté de la négociation avec certains clients/fournisseurs
- L'accident de travail ou les défaut du produit

Dir 4 : “ne jamais baisser les bras et trouver la solution : il y a un exemple pas plus vieux que la semaine dernière. J'ai passé un accord avec un collègue par lequel je lui donnais du travail durant le mois de juillet parce qu'il n'avait pas de travail. Le travail c'est pour des Anglais et cela doit partir fin juillet. La semaine dernière il me dit : je ne peux pas faire tes trucs. Je lui ai dit que le client, on allait certainement aller en procès parce qu'il va m'attaquer certainement s'il n'a

pas sa came en juillet. J'essaie quand même d'aider ce collègue pour ne pas trop le pénaliser, j'aurai voulu qu'il revienne sur sa décision parce que cela fait deux modèles. Bon ben je lui dis bon j'en reprends un et puis en téléphonant à d'autres collègues, j'ai fini par en trouver un et on lui a envoyé le modèle aussitôt. Ben c'est mon quotidien, par contre la nuit je n'en dors pas ! ça m'a travaillé au quotidien pendant 24 heures jusqu'à ce que ce soit réglé. Alors je vais faire les salons de Londres, je ramène des Anglais et total je ne peux pas les livrer. Quand je retournerai à Londres sur le stand, il peut venir dire style couture, ce sont des fumistes, on avait passé des commandes, ils ne nous les ont pas livrées”.

2.9 – Des prises de risque contrôlées

Nul portrait fait d'un seul bloc ne parvient totalement à définir le dirigeant. Il n'existe pas un, mais des dirigeants aux profils extrêmement variés. Pourtant, tous ont en commun de faire face à des risques à un moment ou à un autre de leur parcours de chefs d'entreprise. Pour eux, la prise de risque c'est d'abord la confrontation avec les multiples contraintes et incertitudes qui jalonnent la reprise ou la création d'entreprise.

- Incertitudes financières : accroissement des fonds propres, aide au financement du projet, remboursement des prêts bancaires, etc.
- Incertitudes technologiques : développement technique du système de production et des produits, mise en place de partenariats en matière de recherche et de développement, etc.
- Incertitudes stratégiques : anticipation et préparation de l'avenir de l'entreprise, recherche de pistes de développement, etc..
- Incertitudes humaines : recrutement du personnel, intégration des cadres au profil adapté, gestion administrative et comptable du personnel, etc.

Ces incertitudes font de l'environnement du dirigeant un milieu par essence complexe et difficilement prévisible. Si l'on ajoute à cela les incertitudes liées aux caractéristiques de l'entrepreneur lui-même (formation, technicité, clairvoyance, dynamisme, etc) ou au facteur temps et aux aléas qu'il génère, on comprend que l'initiative économique individualisée fasse partie de ces situations à risque dans lesquelles la rationalité est nécessairement contingente. La théorie de la prise de

risque de F. Knight expose clairement ces difficultés que rencontrent les entrepreneurs à affronter l'incertain, c'est-à-dire des situations où les probabilités des différents résultats ne peuvent être déterminées soit par un raisonnement a priori, soit par déduction statistique⁵³. Certains échecs industriels retentissants sont là pour nous rappeler que l'entreprise est avant tout affaire de pratique et l'entrepreneur apparaît à bien des égards comme un homme d'action fragile.

Mais si le risque est inhérent à l'entreprise comme le suggère E. Chadeau⁵⁴, il est aussi une menace. En effet, de nombreux facteurs psychologiques accompagnent cette peur de la perte financière : perte de prestige, de reconnaissance des pairs, d'indépendance ou de pouvoir. Dès lors comment comprendre que ces entrepreneurs aient accepté de prendre ces risques ? Comment ont-ils pu les réduire ? A l'évidence, les entrepreneurs interrogés n'ont rien de ces aventuriers si souvent décrits. L'évitement du risque est une constante chez eux comme ailleurs. De même, il faut bien remarquer qu'une de leurs caractéristiques principales demeure leur origine souvent modeste. Sans doute ne sont-ils pas issus de minorités au sein des groupes sociaux mais il apparaît tout de même que la possession d'un capital ne constitue pas une barrière à l'entrée dans la création d'entreprise. Il en résulte que la plupart des individus, munis d'un capital personnel limité et grâce à l'emprunt, peuvent indépendamment de leur rang développer leur affaire. Une étude américaine⁵⁵ sur l'origine des innovations et des créations d'entreprises souligne qu'elles ne sont pas le fait de cadres des grandes sociétés dont on pourrait penser qu'ils sont mieux armés pour entreprendre (formation, confort financier, expérience), mais qu'elles sont initiées par des employés de firmes plus modestes ou extérieurs à l'industrie. Elles sont le fait d'individus relativement marginaux (réfugiés, immigrants, minorités) à l'esprit compétitif. Les auteurs expliquent ce constat par le fait que partant d'un niveau plus bas de l'échelle économique, ils ont plus à gagner et moins à perdre. L'ensemble des contraintes qui pèsent sur ces personnes fait apparaître leur démarche entrepreneuriale comme la seule voie possible.

⁵³ - Knight, H. (1931). *Risk, uncertainty and profit*. Chicago : University of Chicago Press.

⁵⁴ - Chadeau E. (1988). *L'économie du risque : les entrepreneurs 1850-1980*. Paris : Ed. Orban.

⁵⁵ - Jewkes J., Sawers, D., Stillerman, R. (1966). *L'invention dans l'industrie : de la recherche à l'exploitation*. Paris : Ed. d'Organisation.

Dir 6 : « *Le risque est un élément moteur. Il y a un an acheter un bâtiment pour regrouper les deux activités sur un même site (pour montrer un unité ou une cohérence en l'espace de 45 minutes). J'ai pris la décision d'y aller avec une dose de choses incertaines et que je n'étais même pas capable de mesurer très honnêtement. Mais je me dis si je ne vais pas au moins quand je vais l'avoir dans les mains, je vais me battre pour que les objectifs soient atteints pour pouvoir le rembourser. Je suis dopé par le risque ... Se mettre en quelque sorte en situation de fragilité pour avancer* ».

2.10 Quelques règles pour gagner du temps ou éviter d'en perdre.

Au travers des pratiques observées et des discours tenus par les dirigeants, on constate l'existence d'un certain nombre de règles qu'ils utilisent pour éviter de perdre leur temps :

- *Evacuer les pressions inutiles* : ne pas répondre aux mails diffusés massivement par liste de diffusion, ne pas répondre aux mails immédiatement, faire des renvois téléphoniques, etc.
- *Chasser les opportuns* : demander à son assistante de filtrer les communications, ne pas répondre à des invitations ou sollicitations inutiles pour le développement de la société, etc.
- *Savoir déléguer* : On constate le plus souvent que les tâches jugées importantes sont également celles dont le dirigeant préfère s'occuper (Production, négociation commerciale, etc.). À l'inverse, les tâches les moins importantes sont souvent déléguées ; c'est le cas pour la comptabilité et l'informatique.
- *Définir des priorités* : se donner des objectifs à atteindre pour la semaine ou le mois, hiérarchiser les tâches et les missions.
- *Organiser les temps de traitement de l'information* : bloquer des temps pour l'analyse de l'information (lecture de revue professionnelle), s'isoler.

g. Le management des collaborateurs internes

La centration des dirigeants de PME sur les acteurs économiques directement liées à l'exploitation de l'activité (clients et fournisseurs) conduit nombre de dirigeants à accorder une grande importance aux rôles managériaux traditionnels (décider, contrôler, négocier). De fait, il consacre relativement peu de temps à la gestion de ses ressources humaines. Cette réalité peut notamment se comprendre par la fréquence des relations informelles que le dirigeant entretient avec son personnel. Les relations sont d'ailleurs bien souvent construites autour de liens interpersonnels forts avec une forte proximité culturelle entre le dirigeant et ses collaborateurs.

1. Patronage versus paternalisme

En matière de management, l'analyse de l'action des dirigeants révèle un type de relation de travail entre le personnel et le patron reposant plus sur une sorte de "contrat de loyauté" réciproque que sur des rapports d'opposition ou de revendication.. L'origine locale du dirigeant favorise la convivialité. Cette contestation ouvrière limitée au regard d'autres régions industrielles trouve probablement des explications socio-culturelles : faible syndicalisation, mode communautaire et local de régulation, tradition laborieuse, etc.

Dir 7 : "Importance de l'ambiance, on est envié pour la bonne ambiance, ici on se tutoie tous, sauf la comptable, on fête les anniversaires de l'entreprise, à l'occasion on va en vacances avec l'ensemble des salariés et leur conjointe dans tel ou tel pays (Marrakech-CroatieAndalousie). Ce ne sont pas des lèche-culs, ceux qui n'ont pas envie de venir, ils ne viennent pas ! On fait aussi des repas de Noël, des barbecues ensemble ! Cette façon de manager pour l'instant ça marche bien. On fait aussi des prêts ou des avances aux gars, on prête le camion, on donne des coups de main mutuels, on prend le gamin en apprentissage, on organise un sapin de Noël pour les enfants de la boîte. (...). Faut savoir être franc avec ses collaborateurs - dire ce qui va ou ce qui ne va pas, féliciter ou engueuler".

Dir 3 : "J'ai un management très direct en fait. Mais très père de famille. Ce qui m'autorise aussi à gueuler quand ça ne va pas. C'est resté une entreprise

familiale. Une fois que l'on a terminé une journée de travail, si on fait une petite réunion formelle ou informelle, ça peut très bien être trois ou quatre gars qui arrivent un peu tard le soir, tout le monde est content, c'est la fin de la journée, on va venir boire un coup ici, une petite bière, l'apéro, on va discuter de tout et de rien, tous les anniversaires, on les fêtes, Noël, Pâques, la galette des rois, tout ce qu'il y a à fêter, on essaie de le fêter autour d'une petite réunion et on boit un coup".

Pour qualifier cette forme de gestion de la main-d'oeuvre, il serait assurément facile de parler de "paternalisme", afin de souligner l'attitude patriarcale ou paternelle des chefs d'entreprise. Cependant, ce terme introduit trop de confusions pour nous permettre d'analyser clairement les rapports patron-ouvriers. En effet, la connotation subjective associée depuis la fin du XIX^{ème} siècle au "paternalisme", tient au fait que l'entrepreneur est présenté ici comme une sorte de seigneur féodal dominant dans son fief des ouvriers réduits à l'état de "serfs". Or, pour la région considérée, nous pensons avec G. Noiriel⁵⁶ que la définition le-playsienne du patronage correspond mieux que le terme de paternalisme au type dominant de contrôle exercé par le patronat vendéen. Rappelons que F. Le Play définit le « patronage » dans l'industrie comme « *un lien volontaire d'intérêt et d'affection destiné à remplacer les liens forcés de l'Ancien Régime* »⁵⁷. Bien sûr, cela ne signifie pas que les rapports de pouvoir soient absents des relations patron-ouvriers, mais par ce terme nous voulons surtout insister sur le fait que l'action du patron est ici acceptée comme légitime par les ouvriers, « *du fait que le pouvoir du maître s'appuie sur des formes traditionnelles de domination qui règnent dans les sociétés rurales (notamment tout ce qui relève des rapports domestiques). (...) Pour Le Play et ses émules, il s'agit beaucoup plus de conforter le monde traditionnel, d'adapter la main-d'oeuvre au travail industriel sans la heurter de front, mais au contraire en s'appuyant sur ses "dispositions" (au sens que Max Weber donne à ce mot), pour les orienter, les canaliser dans un sens favorable aux intérêts de l'entreprise* »⁵⁸.

⁵⁶ - Noiriel, G. (1988). "Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française", dans *Paternalismes d'hier et d'aujourd'hui, Le Mouvement social*, juil.-sept., n°144, Ed. ouvrières, pp. 17-35. Dans cet article, l'auteur distingue "patronage" et "paternalisme" comme deux moments bien distincts du rapport patron-ouvriers.

⁵⁷ - Le Play, F. (1867). *La Réforme Sociale en France*. Paris : E. Dentu, t. II, p. 413.

⁵⁸ - Noiriel, G. (1988). "Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française", op. cité, p. 18.

Nous pensons donc que le patronage, plus qu'une stratégie entrepreneuriale proprement rationnelle, est davantage un prolongement au niveau de l'entreprise d'une conception des rapports sociaux héritée de la société agraire traditionnelle. Les rapports de force existent mais ils trouvent à s'exprimer autrement que dans une vision politique opposant le monde ouvrier au monde patronal.

Il faut rappeler la proximité des relations entre ouvriers et patrons. Etant donné la taille des établissements et l'origine commune des employeurs et des employés, les rapports sont ici directs, « d'homme à homme », et apparaissent finalement assez naturels. On peut penser aussi que certaines pratiques de bienfaisance contribuent à renforcer la légitimité patronale, de sorte que les ouvriers continuent d'entretenir avec leur patron les rapports de patronage qui reliaient jadis le fermier à son propriétaire, les travailleurs aux messieurs. Ces pratiques prennent soit des formes monétaires (avance sur salaire en cas de difficulté financière, dons à des associations locales), soit la forme d'avantages extra-salariaux : coopératives alimentaires, distribution à bas prix de marchandises produites par l'usine (vêtements, plats cuisinés, chaussures, déchets de l'industrie du bois). Enfin, ces rapports de patronage peuvent également se renforcer au cours de certains rites ou manifestations (mariage, pique nique avec les salariés et leur famille, voyage, etc.).

On l'aura compris, la conception le-playsienne du patronage nous permet d'échapper à la vision autocratique souvent associée au terme de "paternalisme" et d'esquisser un mode de relation entre patron et ouvrier qui combine des dépendances réciproques. La dépendance de l'ouvrier à l'égard de l'usine est atténuée par le recours à des ressources extra-salariales. De même, l'enracinement du patron dans sa localité où il a son usine est certes pour lui un moyen de maintenir le contrôle du maître, mais inversement, c'est aussi une façon d'empêcher les chefs d'entreprise d'échapper à leur responsabilité et à leur devoir. « *Ils ne peuvent se conduire de façon arbitraire avec leurs ouvriers sans s'exposer à la réprobation du groupe local auquel ils appartiennent* »⁵⁹.

⁵⁹ - NOIRIEL G., "Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main-d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française", op. cité, p. 23.

Dir 5 : *"Vous savez maintenant, vous avez des cadres, des gens qui démissionnent en deux temps trois mouvements sans discuter, sans réfléchir, sans avertir, sans alerter, sans rien du tout".*

Dir 5 : *"Je me suis fait un exercice dans ma vie, jusqu'à 100 personnes dans la force de vente puisque c'était mon métier, mon domaine de compétences, je connaissais tous les prénoms, je faisais un exercice de mémoire et je dis toujours à un directeur de site, tu dois connaître au minimum une centaine de personnes en proximité."*

Dir 7 : *"On a fêté les 40 ans de l'entreprise cette année, les gens ont pour la plupart 20 ans de maison. Pas de turn over - bonne ambiance et salaire meilleur qu'ailleurs. Entreprise très familiale au départ, j'ai racheté les parts de mon père et de ma mère qui a quitté la gestion en 2001, ce qui fut pour moi une grande inquiétude".*

Dir 7 : *"je n'ai jamais voulu procéder à une croissance externe, on est de petite taille, on se connaît tous, les gars c'est moi, l'embauche elle est faite par moi le matin. On est une SARL. On est trop près de la structure artisanal, moi, j'ai la fibre artisan. Je veux être près de mes clients et de mes gars. J'ai pas trop envie d'être un dirigeant gestionnaire".*

2. La faiblesse de l'encadrement intermédiaire

La centralisation et la personnalisation des décisions s'accompagnent d'une faiblesse des méthodes managériales en matière de délégation, de gestion collective des problèmes ou de responsabilisation des niveaux cadres et intermédiaires. Elles sont rares par exemple les entreprises qui instituent des rencontres régulières entre chefs de service ou qui mettent en place des comités de direction.

Dir 4 : *"Ce qui peut être le plus dur c'est de faire passer la pilule à l'atelier. "je vous ai ramené cela mais c'est pour la semaine prochaine." Je n'y vais pas directement, je passe par le chef d'atelier. Alors je n'y vais pas, c'est pourtant mon lieu de prédilection par rapport au reste, j'ai toujours été plus technique. Mais je pense que les ateliers, on ne peut pas être 36 non plus dans des petits ateliers comme cela à manager. Les hommes étant les hommes, ils sont tous*

très malins, ils vous court-circuitent facilement. Si je vais dans l'atelier, j'ai bien vu des fois le matin, je fais mon tour tous les matins et puis il y a une fille qui va me dire : ah ben oui moi je veux de la lumière parce que vous vous rendez compte, je ne vois pas grand chose mais elle a déjà demandé à la responsable d'atelier alors si elle a dit oui"

En faisant principalement reposer le fonctionnement de l'entreprise sur le patron, il ne fait guère de doute que le management centralisé des PME contribue à les affaiblir. La réactivité constatée des P.M.E. constitue sans doute un atout majeur tant que le marché est porteur, car son coût est compensé par des prix de vente élevés. Dans des marchés devenus très concurrentiels, on peut penser que l'analyse du marché et l'analyse stratégique requièrent un niveau poussé de coopération inter-services et de responsabilisation de l'encadrement. En effet, lorsque le dirigeant assure la gestion quotidienne des activités d'innovation, de production et de commercialisation, il est à craindre que ce soit la logique du court terme qui prédomine, au détriment de l'anticipation et de la réflexion stratégique. Dès lors que les relations entre le chef d'entreprise et le chef de service s'établissent par binômes, il est aussi à craindre que chaque entité ait tendance à poursuivre ses propres objectifs, indépendamment des effets observés sur l'efficacité de l'ensemble.

3. La personnalisation du pouvoir

Nous venons de voir que les dirigeants disposent d'un pouvoir certain qui leur permet de contrôler le processus de décision et donc de peser significativement sur la stratégie globale de l'entreprise. Ce pouvoir est d'autant plus important qu'il est à la fois formel et informel, direct et indirect, comme nous allons l'examiner maintenant.

Dir 3 : "Je suis pas très exigeant mais je me fâche parfois : c'est vrai que je suis exigeant, intransigent ! Non je ne me fâche pas mais je dis ce que j'ai à dire, c'est ça. Les gars s'il y a quelque chose qui ne va pas, je ne vais pas tourner autour du pot pendant deux heures. Si j'ai un conflit en interne, si j'apprends par la bande qu'il y a quelqu'un qui n'est pas content de quoi que ce soit, je vais le convoquer le soir même, c'est clair. Je veux savoir ce qui va, ce qui ne va pas et que l'on solutionne tout de suite le problème. C'est toujours très direct ! et je dis

aussi ce qui va et j'essaie de féliciter les gens qui prennent des responsabilités, là je les félicite".

Dir 4 : "C'est ça qui est grisant, c'est d'avoir la responsabilité de tout, vous devez faire attention à tout, vous devez faire attention aussi bien à l'électricité parce qu'il fait quand même très clair. En ce moment je me bagarre pour l'électricité parce que les fluos ça donne de la chaleur, les filles ont trop chaud, je leur dis : non d'un chien, faites attention ! ce sont des petits trucs de chaque jour, cela peut être très grave sur la gestion. J'appelle toutes les filles par leur prénom, je les tutoies. Je suis très exigeant, même chiant parfois parce que je veux de la qualité : je suis des fois derrière la femme de ménage pour lui dire, c'est mal nettoyé !"

D'un point de vue formel, tout d'abord, la plupart des chefs d'entreprise jouissent d'un double pouvoir dans leur entreprise. D'une part, ils disposent généralement d'un pouvoir d'actionariat en tant que détenteur principal du capital de la société, ce qui leur confère un statut privilégié mais constitue parfois aussi une source de confusion dans le quotidien de l'entreprise. Même si, comme nous l'avons déjà remarqué, on note de plus en plus un souci de bien différencier possession du capital et direction de l'entreprise, les dirigeants qui disposent d'un contrôle quasi exclusivement familial du capital restent majoritaires au niveau des P.M.E. rencontrées. D'autre part, leur statut de P.D.G. leur confère naturellement un statut hiérarchique favorisé, et ce d'autant plus lorsqu'ils recrutent aux postes d'encadrement des parents ou des amis. D'ailleurs, même pour les ouvriers, le parrainage, étayé sur les réseaux de famille, de voisinage, d'amitiés, joue un rôle important dans le recrutement. Comme le disent explicitement certains chefs d'entreprise qui pratiquent ces recrutements "de proximité" (relations personnelles et/ou familiales), il est important de savoir d'où "on vient".

Sur le plan informel, ensuite, cette forte implication du patron dans la vie de l'entreprise est d'autant plus fortement ressentie que les P.M.E. ont souvent bâti leur croissance sur un seul homme : le fondateur. Présenté comme l'innovateur principal, le commercial par excellence, l'organisateur des activités opérationnelles et le fédérateur des logiques internes de services, il est au cœur de l'élaboration des orientations stratégiques de sa société ; de lui dépendent le

type d'organisation et la gestion des personnes. Maîtrisant les incertitudes à la fois technique, économique et organisationnelle, il peut exercer son rôle dirigeant sans être contesté. La collectivité reconnaît d'autant plus le bien-fondé de ses initiatives que c'est un homme qui ne doit sa position qu'à ses propres efforts, à sa propre audace, et non à sa naissance. La réussite de chaque entreprise renforce incontestablement la légitimité de son chef, notamment par les emplois qu'il contribue à créer localement. L'accession de nombreux chefs d'entreprise aux responsabilités de maire de leurs communes, apparaît ainsi comme le complément au niveau municipal de l'œuvre accomplie dans l'entreprise. Une des conséquences de ce pouvoir important exercé par les chefs d'entreprise est que leur composition évolue peu.

On est en droit de considérer que cette forte personnalisation du management s'avère parfois un facteur fragilisant pour l'entreprise au moment notamment de sa transmission. En effet, l'attachement du personnel à l'ancien patron peut par exemple rendre difficile la reprise de l'établissement par l'héritier ou par un dirigeant recruté à l'extérieur. Et que dire de ces nouveaux responsables qui prennent leur fonction dans une entreprise opaque, incompréhensible car gérée de façon totalement empirique et personnalisée par l'ancien patron.

4. La spécificité du management des P.M.E.

Nous pensons qu'il faut se garder de raisonner en termes de pouvoir patronal d'un côté et de résistance ouvrière de l'autre. En effet, il est préférable d'analyser les rapports patrons-ouvriers comme un cas particulier d'interdépendance au sens que N. Elias donne à ce terme⁶⁰, c'est-à-dire comme un processus dialectique où les patrons sont loin d'agir en toute liberté. Il reste que plusieurs de nos observations témoignent des effets pervers de la tradition hiérarchique et centralisée de l'organisation interne des entreprises étudiées.

4.1 Les interférences entre la hiérarchie formelle et la hiérarchie d'actionnariat

Pour des raisons déjà expliquées, nous savons que l'origine familiale du financement des entreprises étudiées peut limiter les risques d'intrusion dans le capital d'opérateurs étrangers. Comme l'écrit justement M. Bauer, « *la relation*

⁶⁰ - Elias, N. (1981). *Qu'est-ce que la sociologie ?*. Paris : Pandora (trad.).

patrimoniale entre l'institution "famille" et l'institution "entreprise" ne fonctionne pas seulement à sens unique : un mouvement symétrique la transforme souvent en une relation d'emprise réciproque ; fréquemment une très grande partie, voire la totalité du patrimoine familial se trouve dans l'entreprise. Il y a alors quasi-identité entre le capital de l'entreprise et le patrimoine de la famille »⁶¹.

Ainsi, l'entrepreneur peut avoir confiance dans le fait que ses parents, bien qu'ils puissent refuser de lui accorder un prêt, ne s'abaisseraient pas à lui voler ses idées, pour les mettre en pratique pour leur propre compte. De même, si l'emprunteur est déjà connu des prêteurs, ceux-ci sont bien placés pour évaluer ses qualités personnelles telles que l'intégrité et la compétence. Mais, en tant que membre de sa famille, ils sont également en bonne position pour contrôler la façon dont il utilise le capital et pour faire pression sur lui si les choses ne devaient pas tourner comme prévu. On pressent ici les avantages mais aussi les écueils que présente cette interférence entre les enjeux familiaux et les enjeux d'efficacité de l'entreprise. L'appartenance à la famille des actionnaires n'est en effet pas nécessairement synonyme de compétences. La confusion est d'autant plus grande lorsque des membres de la famille actionnaire sont aussi salariés de l'entreprise, ce qui représente une situation assez fréquente dans les P.M.E. étudiées. On devine par exemple les difficultés que peut poser la négociation avec un cadre actionnaire autant pour les cadres extérieurs au cercle familial que pour le chef d'entreprise lui-même. Dans certains cas, la parentèle renforce la cohésion mais dans d'autres lorsqu'on a affaire à la deuxième ou à la troisième génération familiale de dirigeants, on assiste aussi parfois à plus de susceptibilité. C'est pourquoi, pour éviter d'avoir à choisir entre l'harmonie familiale et l'efficacité collective, au risque d'hypothéquer ainsi l'avenir de leur P.M.E., quelques dirigeants manifestent un souci de mieux différencier possession du capital et direction de l'entreprise.

4.2 Une gestion empirique des ressources humaines

Les P.M.E. étudiées, rappelons-le, ont longtemps fonctionné, et fonctionnent encore pour la plupart d'entre elles, sur un mode managérial traditionnel. Nous entendons par là un type de relations de travail fondé sur le patronage, l'individualisation, la connaissance mutuelle, et sur un "*contrat de loyauté*

⁶¹ - Bauer, M. (1997). *Les patrons de P.M.E. ; Etre le pouvoir, l'entreprise et la famille.* op. cité, pp 176-177.

réci-proque" entre le personnel et le patron qui n'est pas sans faire penser, à la "logique de l'honneur" identifiée par P. d'Iribarne⁶².

Dir 3 : *"Dans une petite embarcation, dès qu'il y a un problème, c'est le patron qui doit monter au créneau (...). J'ai un gars qui était au bureau d'études, il est parti, cela nous a déstabilisés un peu. Il est parti pour créer son propre groupe. J'ai embauché des individus qui n'avaient pas les capacités à exercer ces tâches là, j'ai dû m'en débarrasser. Il n'avait pas les compétences et donc à partir de là de multiples erreurs de devis. Et donc je vérifie toutes les études des gens et je passe un temps fou à vérifier. Cela prend énormément et cela stresse énormément, cela me prend une bonne partie de mon temps. Dans les grosses boîtes, ils ont 15 chargés d'études. Si l'un d'entre eux est mauvais alors les autres peuvent le seconder. Mais dans nos entreprises, on a besoin de compétences immédiates. (...) J'insiste sur l'importance de tenir sa parole, la parole donnée quoi, c'est ça".*

Dans le domaine des ressources humaines, le modèle qui prévaut est encore celui d'une gestion empirique dans laquelle la responsabilité du recrutement, de la réorganisation des services, de la fixation des rémunérations ou de la mise en place des formations incombe presque entièrement aux chefs d'entreprise. Pour ces derniers, seul l'esprit d'initiative permet la multiplication et la diversification des activités industrielles, fondées également sur une main-d'œuvre abondante et sérieuse. Le souci d'optimiser les potentiels internes ne transparaît guère dans les témoignages de nos interlocuteurs. De fait, les outils de gestion de la main-d'œuvre sont souvent rudimentaires et l'emploi continue à être géré au "coup par coup". Ces lacunes s'expliquent d'autant mieux que beaucoup d'entrepreneurs sont plus des techniciens que des gestionnaires.

Dir 7 : *« Ah oui, et ça, par contre ma conception ça a toujours été ça, c'est toujours par le prénom, alors c'est vrai que c'était plus facile, parce qu'on avait à faire à des jeunes filles et quand elles se mariaient dès fois on se rappelait plus du nom alors on gardait le prénom ! Ah oui, parce que j'ai encore euh, c'est pas vieux, je téléphone à une entreprise à Laval, et puis elle me dit Mr Bouvier, c'est Melle euh, je dis -qui ? Martine. Martine ah bah oui, je vois bien, et il y a l'âge aussi, quand vous êtes jeune et qu'il y a les plus anciens, vous les appelez pas*

⁶² - Iribarne P. (1993). *La logique de l'honneur*. Paris : Seuil.

par leur prénom, enfin c'est comme ça. Mais sinon, je suis très exigeant. Très. Un peu maniaque même. Mais je tiens à être proche des gens dans mon entreprise. Et c'est vrai, parce que je vais quand même à l'atelier tous les jours et comme j'y vais tous les jours, je crois et je l'ai expérimenté il n'y a pas plus tard que 15 jours Marie Noëlle me disait, parce que un matin je suis arrivé, j'avais mille choses à faire, je suis resté au bureau, elle ne m'ont pas vu de la journée, et ça pendant deux jours et les filles ont dit à Marie Noëlle : mais qu'est ce qui se passe, Monsieur B., il y a quelque chose, est ce qu'il va vendre l'entreprise, on le voit plus, il vient plus, c'est plein de petits trucs comme ça. Alors, je ne sais pas mais si on est habitué à me voir tous les matins...C'est ce qui m'avait choqué le plus quand je suis venu dans cette entreprise : personne ne se disait bonjour, [pause] la responsable d'atelier de l'époque le matin elle ne disait pas bonjour et le soir elle partait elle ne nous disait pas au revoir ».

Il faut toutefois souligner ici la grande diversité de la situation des entreprises en matière de gestion des ressources humaines. De façon dichotomique, nous pourrions distinguer, d'une part, les P.M.I. qui affichent une gestion plutôt traditionnelle de l'emploi, et d'autre part, celles qui s'orientent vers des démarches anticipatrices et qui échafaudent une véritable gestion préventive des emplois en intégrant ses conséquences sur la formation, le recrutement, les rémunérations⁶³. Accaparées par le court terme, les premières accusent souvent d'importants retards en matière de gestion de main-d'œuvre.

4.3 Un dirigeant n'est jamais solitaire, il travaille souvent avec un entourage immédiat qui l'influence et conditionne une grande partie de ses comportements.

Évidemment, le contexte en question n'est pas (ou pas seulement) le groupe de travail dont il est le « patron ». Un dirigeant fait partie de ses équipes, mais il en est aussi et nécessairement distant. Il est plus proche d'autres personnes, avec qui il crée une proximité : dans sa famille, dans une petite équipe de direction qu'il a construite, dans un groupe de pairs, dans son organisation professionnelle, etc.

⁶³ - Si cette dichotomie entre gestion empirique et gestion stratégique doit sans doute être nuancée, certaines entreprises ayant été classées à la marge, ce classement a cependant été largement conforté par l'analyse des histoires des entreprises étudiées. Cf. notamment sur ce point, ARDENTI R., VRAIN P., "Les P.M.I. : Incertitude économique et anticipations d'emploi", *La lettre*, op. cité, pp. 6-8.

Il faut noter d'abord l'importance accordées au collaborateurs directs avec l'instauration de liens privilégiés avec quelques personnes clés de l'entreprise (assistante de direction, comptable, pour lesquelles le dirigeant manifeste une attention toute particulière et un échange relationnel fréquent. Les TPE peuvent avoir à leur tête des binômes, qui n'apparaissent pas toujours comme tels. Le couple constitué par le dirigeant et son conjoint constitue un élément clé de la gestion d'entreprises artisanales et familiales.

Le dirigeant ne travaille pas seul, il s'appuie sur un réseau social qui conditionne en partie le succès ou l'échec de son entreprise.

Contrairement à l'image encore largement répandue de "l'aventurier solitaire", nos observations empiriques confirment l'idée déjà soulignée, que l'entrepreneur a besoin de s'appuyer sur un réseau support pour créer et développer son activité. Qu'il s'agisse d'obtenir un financement, de choisir le lieu d'implantation de son entreprise, d'opter pour de nouvelles technologies ou encore de modifier ses méthodes de gestion, on s'aperçoit que divers cercles sociaux (familiaux, amicaux, professionnels, institutionnels) sont sollicités par les patrons sollicités et conditionnent leur niveau d'information au moment de la décision. Il est donc fort à propos de faire ressortir l'importance des réseaux, notamment locaux, et leur fonction de relais pour les entrepreneurs, comme on le fait de plus en plus dans les études sociologiques sur l'entrepreneuriat⁶⁴. H. Mendras le dit très bien : *« C'est dans la mesure où il y a enchevêtrement entre réseaux économiques, politiques, de voisinage, de parenté, de sociabilité, etc. qu'il y a localité ... : il faut donc décrire nos lieux d'observation comme des entrelacs de réseaux internes branchés sur des réseaux externes »*. Nous pourrions cependant modérer cette affirmation en soulignant la forte volonté d'indépendance que manifestent les entrepreneurs interrogés.

⁶⁴ - Notons que cette prise en compte des réseaux inter-organisationnels offre également l'avantage de nous faire sortir d'une vision parfois trop enfermante d'une sociologie des organisations centrée quasi exclusivement sur les systèmes d'actions internes et sur leur régulation. Sur la question du rapport entre une organisation et son environnement, on pourra consulter le chapitre écrit par E. Friedberg intitulé "Organisation", dans Boudon, R. (Sous la direction de) (1992). *Traité de Sociologie*. Paris : PUF.

h. La négociation commerciale, et le rapport aux clients et aux fournisseurs

▪ Fonction commerciale et polyvalence de l'activité du dirigeant

La vie et le développement d'une entreprise passent par des marchés et des clients. Les dirigeants interrogés ont tous une forte implication dans l'activité commerciale de leur entreprise. La fonction commerciale s'ajoute à d'autres fonctions (techniques, administratives, managériales...) et pour le dir. 4, **ces multiples casquettes, c'est lourd à porter.**

Chez tous les dirigeants interrogés, cette activité commerciale est fondamentale et rythme tout le reste. Comme le souligne le dir. 1, **le travail de fond est commercial, avec un principe de gestion des délais...C'est-à-dire pouvoir donner à nos clients une prestation de qualité dans un temps correspondant aux indicateurs alignés à la maîtrise du temps.** S'il ne pilote pas directement la fonction commerciale, le dirigeant reste très engagé auprès d'un collaborateur dont il suit l'activité de près (dir. 1). Le dir. 6 a assuré directement **le business commercial** pendant environ dix ans avant de le partager pour moitié avec un collaborateur, mais tout en restant informé et prenant avec lui les décisions qui relèvent du commercial. Le dir. 5 a toujours eu la responsabilité du marketing et, pour lui, **25 ans de négo avec la grande distribution c'est une école de la vie** où les **valeurs sont quelque part piétinées, bafouées**

La fonction commerciale questionne tout particulièrement les valeurs des dirigeants. Pour le dir. 1, il y a un souci de cohérence et d'éthique dans l'ensemble de son activité, et notamment vis à vis des fournisseurs et des clients : **je sais qu'il y a une manière dont je suis dirigeant, la première manière c'est que je tiens mes promesses, ... vis à vis du personnel et des clients, ... vis à vis des fournisseurs aussi... il y a d'autres manières de diriger, mais ce ne seront pas les miennes.**

Le dir. 7 n'est pas prêt à tout pour avoir des conditions avantageuses ou de nouveaux marchés. Il veut y arriver en gardant son intégrité : **je peux ne pas baisser culotte pour prendre un marché.**

- **Relation de confiance et partenariat**

Le dir. 1 insiste sur l'importance de la confiance qui, quand elle s'installe, peut déboucher sur des partenariats avec un client ou avec un banquier: ***avec un client, un partenariat c'est quand on arrive à avoir une certaine confiance, on va pouvoir influencer sur son produit. Il nous fait suffisamment confiance. Avec un banquier, en échange de ses tarifications avantageuses et de la confiance qu'on lui fait, ... on lui demandera des offres de financement pour l'ensemble de notre activité.*** Le dir. 6 voit dans la confiance la clef d'une relation commerciale réussie. ***Ce qu'il faut atteindre, c'est la confiance de celui qui est en face de vous, qui soit convaincu que vous allez être capable de réaliser son rêve et cela à un objectif donné et à un prix donné.***

- **L'écoute et le respect**

Le dir. 1 évoque aussi le rôle de ***l'écoute que ce soit de son personnel et de ces clients parce que c'est l'écoute qui permet de progresser soi-même, de permettre à l'entreprise de progresser.*** Le dir. 5 dit que, vis à vis de ses ***clients, c'est le plus grand respect attention !***

Le dir. 6 développe aussi cette idée de partenariat avec des clients à partir de l'écoute et d'une qualité d'attention à l'autre, riche de potentialités : de cette écoute peut venir un nouveau marché. ***On a une somme de compétences ici qui permet de faire beaucoup de choses. Mais il faut rester dans un esprit... de pionnier quoi, ... savoir détecter les signaux faibles je dirais. Et ça c'est capital.*** Pour illustrer son propos, le dir. 6 raconte comment dans une conversation entendue par hasard, il réalise qu'il y a un marché possible avec une nouvelle technologie de dialyse qu'un laboratoire s'apprête à abandonner. ***J'ai entendu qu'ils allaient licencier un certain nombre de personnes. Et je me suis demandé pourquoi. Je me suis renseigné et, en fin de compte, j'ai su que le laboratoire en question allait fermer en partie, et qu'entre autre, ils avaient engrangé un nouveau contrat quinze jours avant qu'il n'allait pas pouvoir honorer. Moi, je me suis pas gêné. J'ai appelé le PDG de la boîte qui n'était même pas sur le site... Il était plutôt à l'opposé de la France. Je lui ai dit : « voilà, j'ai appris ça, j'ai***

entendu ça. Et est-ce que c'est vrai et est-ce qu'éventuellement ce projet là vous êtes prêts à le céder, et dans quelles conditions ? ». On a discuté un petit peu, et je lui ai dit : « écoutez, plutôt que de licencier une personne, je vous la reprends, ce sera le prix du contrat. » Il m'a dit « OK ». Et j'ai récupéré et le bonhomme, et le contrat. Sur un petit bruit de rien du tout, dans une conversation où je n'étais pas mêlé. Je crois qu'il faut être à l'écoute de signaux très faibles. C'est souvent là, en fin de compte, qu'il y a des potentialités. Et c'est pas facile, on peut se tromper aussi beaucoup. Mais, je crois que c'est là qu'il faut être vigilant.

- **L'union fait la force**

Le dir. 6 parle de **mixité** à propos de la mise en commun des intérêts de chacun : **On met un pot au milieu de la table, on met tout cela dans le pot et on essaie de créer une mixité.**

Pour le dir. 2, les principaux partenaires sont les fournisseurs car c'est eux qui garantissent la qualité de l'approvisionnement. Cette relation avec les fournisseurs, **c'est souvent des rapports de séduction, mais aussi des rapports de force.** Et si, comme dit l'adage, l'union fait la force, alors selon le dir. 2, il y a tout intérêt à ce que les dirigeants qui ont le même type d'entreprises se regroupent à plusieurs comme **partenaires des groupements d'achats** pour faire face aux fournisseurs. **La grande distribution en sait quelque chose, quand on est plus fort en tant qu'acheteur, on écrase les fournisseurs.**

- **Labilité et opportunités du marché**

Plusieurs dirigeants parlent de l'évolution de la fonction commerciale au cours des dernières années. Cette évolution se traduit par la nécessité d'aller de plus en plus chercher le client, de saisir les opportunités et de craindre de perdre des marchés ou des clients . Pour le dir. 4, **il faut essayer de se couvrir en travail même le plus possible. Pas trop non plus parce qu'il ne faut pas mécontenter le client. C'est un vrai problème. Se surcharger un peu pas trop en laissant une charge de sous-traitance possible pour sécuriser l'entreprise.** Pour dir. 6, le dirigeant **est obligé d'aller commercer de plus**

en plus. Aujourd'hui, c'est le contexte qui veut ça. Euh... Par contre, il y a une dizaine d'années, les gens venaient à nous, on n'avait même pas besoin d'y aller...avant on voyait 10 clients on en faisait 7. Maintenant on en voit 10 mais on en fait trois ou quatre. Un autre critère dans la négociation commerciale, c'est d'avoir toujours un contact avec le n° 1 parce que le n° 2 peut être manipulé alors que la décision est prise de ne pas donner suite au projet. Tester la motivation du client en le faisant venir d'abord chez nous, s'il vient c'est un bon signe.

Cette fonction commerciale, si elle est liée à la fonction du dirigeant, c'est que, selon le dir. 6, **ce que l'on recherche, ce n'est pas un commercial. C'est quelqu'un qui va, en fin de compte, vendre l'entreprise à l'extérieur.** La fonction commerciale demande aussi beaucoup de vigilance parce qu'il y a **des fausses affaires...Donc on a de plus en plus à être très vigilant, et on se trompe encore.**

Le dir. 5 évoque aussi une forme de dépendance croissante vis à vis des clients à cause des phénomènes de concentration : **j'ai 6 clients – en perdre un et c'est la catastrophe. En sanction avec une enseigne, pour un seul produit, c'est la perte d'un million d'Euros par mois, 12 millions dans l'année. Il n'aurait pas fallu que cela dure plus de 15 jours. La sanction financière était immédiate. Le phénomène du « client roi » peut conduire sur le terrain du chantage, du harcèlement, du racket, si je n'ai pas le chèque je déréférencie les produits – que voulez-vous que l'on fasse devant du racket ou du chantage. ... Cela demande de la part du dirigeant une négociation raisonnée : jamais d'attaque frontale... je n'ai jamais pu fermer mon livre ou quitter une salle de réunion où je me faisais insulter, c'est clair, je n'avais pas le choix, on n'a pas le droit de se fâcher avec un client, je n'ai pas eu le droit.**

- **La question du temps avec les fournisseurs et les clients**

Le dir. 2 a développé sa capacité à décider rapidement vis à vis des fournisseurs et en prenant ensuite conseil auprès d'eux. Comme on l'a vu, il a appris cela un jour, au contact d'un acheteur qui avait une tout autre manière de faire que son père. **Je suis un des acheteurs les plus rapides de la planète... j'ai appris que c'était pas le temps qu'on y passait, c'était peut-être la**

concentration qu'on y mettait, la capacité à décider rapidement et, on fait des erreurs ! Mais de toute façon qu'on mette le temps ou non, on fait des erreurs, mais après on demande au représentant, bon maintenant, moi j'ai choisi ça, dites moi ce que j'ai raté...

Le dir. 4 et son entreprise vivent en fonction des ordres de fabrication des clients. Il met des ordres ***en programme, c'est-à-dire chronologiquement, quel ordre de fabrication va passer avant et à quel moment cela va sortir de l'atelier pour renseigner le client sur les dates de livraison.*** Il suit le tableau de bord de la production au jour le jour. ***Alors on pourrait dire que pendant les temps faibles, on n'a pas beaucoup de boulot, c'est là qu'il faut aller récupérer le boulot, faut se débrouiller quoi.***

▪ **Négociation commerciale et juste prix**

Le dirigeant est au prise avec la négociation commerciale. Pour le dir. 1, l'année ***a deux temps forts au niveau commercial notamment, qui sont le début de l'année et la fin de l'année... la fin de l'année parce qu'il y a des acheteurs qui peuvent remettre en cause leurs contrats et donc il faut se préparer aux appels d'offres parce qu'on peut nous mettre en concurrence, et en début d'année parce qu'il faut négocier nos prix, car les acheteurs qui donnent leurs prix font traîner les choses parce que ça les arrange, parce que tant qu'ils ne nous contactent pas, on reste sur les prix de l'année passée.***

Avec le chercheur qui l'a interviewé, le dir. 4 aborde à plusieurs reprises les questions d'argent avec les clients. Il dit qu'il n'aime pas commencer par parler du prix avec le client ; il préfère laisser ***parler le produit.*** Au départ il emmenait beaucoup de modèles pour voir un client. Maintenant, il n'emmène que deux ou trois modèles, les plus beaux de la collection. Ensuite, il annonce le prix, mais en général, il n'aime pas revoir le prix à la baisse car il estime avoir évalué son produit à un juste prix : ***dans la négo avec les clients, beaucoup se basent sur le prix déloc ; j'ai une quinzaine de prix à revoir, j'ai un client qui m'a demandé des prix à la baisse et c'est une perte de temps car nos prix on les fait, le plus consciencieusement possible et puis eux ils les font de leur côté avant même de connaître nos prix : alors ça je les envoie balader ! cette attitude est moins fréquente avec les grandes boîtes style***

Hermès ou autres qui peuvent même nous demander d'augmenter d'un ou de deux euros nos prix parce que leur prix de vente a été prévu à tel prix. Enfin, il évoque les clients qu'il doit relancer toutes les semaines parce qu'ils ne paient pas : ***refaire des courriers, c'est usant ! je ne dors pas la nuit quand cela fait deux mois que quelqu'un n'a pas payé ! je me dis : est ce que je prends une assurance crédit mais ça va grever mon budget.***

La relation aux clients a beaucoup évolué sur le plan financier depuis une dizaine d'années pour le dir. 6. ***Quand vous faisiez un devis pour faire de la R&D, personne ne discutait. Vos interlocuteurs, c'était en face des patrons de labos, d'ailleurs pas nécessairement de notre métier, mais quand même des gens qui savaient combien coûte un ingénieur, combien il fallait de temps. Il n'y avait jamais de remise en cause du devis : quand vous aviez fait votre travail honnêtement, personne ne le remettait en cause, et pas sur le prix. Aujourd'hui, on est dans un contexte qui n'a rien à voir. La personne que vous rencontrez, ce n'est plus le patron du labo. C'est le patron commercial, voire le directeur financier. Les choses évoluent à une vitesse folle de ce côté-là. Et aujourd'hui, quand les gens rentrent, ils ont une idée, ils voudraient avoir les produits sur les cartons... et qu'à l'intérieur du produit lui-même, les coûts de R&D soient intégrés. Simplement ils sont incapables de s'engager sur un volume, ce qui ne permet pas de faire la péréquation de l'amortissement.***

i - Le recours à des groupes de pairs

Chaque dirigeant interrogé appartient à un groupe de pairs, parfois même à plusieurs (jusqu'à trois groupes pour le dir. 4). Tous appartiennent au moins à un groupe intégré à un réseau national. Dans certains cas, le réseau peut avoir pour vocation de proposer une adhésion de droit aux patrons pour représenter les entreprises auprès des instances administratives (MEDEF, CCI). Dans d'autres cas, le réseau est avant tout un groupement de réflexion et d'échanges, de formation et de conseil pour des dirigeants coopter par des pairs (CJD, APM). Un seul dirigeant (dir. 3) évoque l'appartenance à un réseau généraliste à vocation humaniste (Kiwaniis Club).

En plus de leur appartenance à un tel réseau, des dirigeants (dir.1, dir. 2, dir. 3, dir. 4, dir. 7) évoquent leur participation à des groupes locaux partageant des intérêts communs dans leur activité professionnelle : syndicat professionnel, groupement d'entrepreneurs, commission informatique, groupe d'animation commerciale. L'appartenance à un groupe local peut être liée à la dimension sociale de leur activité de dirigeant : association pour le travail à temps partagé, action de communication auprès des jeunes, ou encore prud'hommes - **je suis aux prud'hommes, ça m'intéresse parce que je m'intéresse aux personnes** (dir. 1).

Ces groupes permettent aux interviewés d'échapper à la solitude professionnelle du dirigeant : **on est souvent seul il faut le savoir surtout dans les PME. On n'a même pas autour de nous un aréopage sur lequel on peut compter pour les décisions qui s'imposent** (dir. 6). Le groupe permet de quitter cette forme de solitude pour rencontrer d'autres personnes dans la même situation, et échanger sur des problématiques communes. A l'APM, **vous avez une problématique de stratégie, une problématique de personnel. ... ou ... qu'importe. Qu'importe le sujet, il n'y a aucun tabou à l'aborder. La problématique financière. Donc on peut se réunir à plusieurs ... et puis on commence à essayer de trouver des solutions. Cela donne des appuis quand même. Vous avez toujours des moments où vous avez des difficultés... faut pas rêver vous savez ! c'est quand même pas un long fleuve tranquille.** (dir. 6)

Ces groupes sont des espaces de rencontre où peuvent être abordées des questions dont on peut discuter en confiance. Il y a là aussi un échange d'expériences, des apports d'experts ou des formations sur des thèmes adaptés aux dirigeants. C'est ce que propose par exemple la CCI où **il y a toujours des thèmes précis de débat** (dir. 4), le CJD qui a pu énormément aider un dirigeant **dans le rôle de manager et de chef d'entreprise** (dir. 7), ou encore à l'APM **où tout le monde se livre sans problème... on peut dire que c'est une bande de copains, on peut dire ce qu'on pense sans ambiguïté** (dir. 6.), **c'est à la faveur de ces rencontres que j'ai pu m'affranchir de l'image paternelle qui pesait encore beaucoup trop dans mon esprit et dans l'entreprise que j'ai reprise** (dir 7). Il y a donc une forme d'entraide (dir. 4)

entre personnes occupant des fonctions similaires et confrontées à différents types de difficultés.

Le dirigeant peut prendre ainsi régulièrement **un bol d'air une fois par mois** (dir. 6) en s'ouvrant sur d'autres activités qui sont plus ou moins proches de son secteur d'activités. Quand le réseau couvre un même champ d'activités, il exerce une influence sur les décisions qui sont prises : **j'ai des responsabilités à la commission informatique des concessionnaires Citroën, bon l'avantage c'est que ça donne du poids face au constructeur... en matière informatique rien ne se fera sans mon avis** (dir. 1). Cela permet également d'échanger sur des problèmes sociaux et juridiques qui se posent et qui présentent des caractéristiques communes (dir. 3). C'est aussi un moyen d'être informé le plus rapidement possible quant à la mise en place de nouvelles mesures législatives ou de nouveaux dispositifs. **C'est de l'entraide entre dirigeants, ... et puis de la communication de documents sur l'évolution des lois pour être au courant des choses qui se font, le plus rapidement possible (dir. 4)**, Dans une conjoncture commerciale particulièrement difficile, se retrouver au sein de ces groupes permet à des dirigeants de mutualiser leurs expériences, leurs compétences et leurs savoirs, de chercher ensemble des solutions, et d'exprimer leurs incertitudes ou leur confiance en l'avenir : **si on n'a pas trop confiance en ce que va devenir la profession, moi j'y crois encore** (dir. 4).

Dirigeant	Nom du groupe	Caractéristiques ⁶⁵ du groupe	Ce qu'offre le groupe
Dir. 1	Commission informatique des concessionnaires Citroën Prud'hommes		Avoir de l'influence et pouvoir donner son avis, être incontournable. Dimension humaine et sociale
Dir. 2	Art'com : Animation commerciale de la ville Union locale du MEDEF	Mouvement patronal – 2000 membres en France répartis en 175 unions locales.	Gérer l'animation de la ville Par obligation mais mal adapté par manque de disponibilité de sa part.
Dir. 3	Groupement local d'entrepreneurs du bâtiment Club local du Kiwanis	Une matinée tous les 1 ½ mois. Conférences et échanges 5600 membres en France	Echanger sur des problèmes au niveau social, juridique... et mieux les gérer. « C'est classique »
Dir. 4	Association inter-régionale de professionnelles de la conception textile Section industrielle de la CCI Association locale Mayages (maillage)	Réunion tous les deux mois. Tous les deux ou trois mois pour un point sur l'activité et des débats sur des thèmes. Embauche de personnes selon la formule du temps partagé	Etre informé rapidement en 1 ^{er} de l'actualité sociale et les formations S'entraider entre dirigeants Echanger entre professionnels et rejoindre les préoccupations des jeunes en formation Intérêt pour les RH de l'entreprise et engagement social.
Dir. 5	Club local de l'APM (Association pour le Progrès du Management)	Association de dirigeants (2000 membres en France) – 20 participants/club 10 fois 6h /an – Apports d'experts. Echanges d'expériences et d'opinions.	
Dir. 6	Club des créateurs à la CCI, Puis au CJD Puis, élu de la CCI Et à l'APM	Association d'une quarantaines de créateurs d'entreprise afin de faciliter leur démarrage, leur développement et leur pérennité 2300 membres répartis dans 100 sections locales 4500 membres titulaires, 47931 délégués Cf. dir. 5	De la convivialité, un lieu de confiance pour échapper à la solitude du dirigeant – Prendre des idées, profiter de l'expérience des autres. Avoir l'apport de consultants experts.
Dir. 7	Syndicat professionnel à Paris CJD	1 jr/semaine Cf. Dir. 6	Etre informé en 1 ^{er} de l'actualité et de ce qui se prépare au niveau professionnel. Etre conseillé comme manager et chef d'entreprise

⁶⁵ Sources : Alain Marty et Philippe Dunoyer de Segonzac, *Clubs et réseaux d'influence*, le cherche midi, 2005. et www.lentreprise.com

Chapitre 4

Des pistes d'interprétation

a. Trajectoires des dirigeants

Pour appréhender la trajectoire de ces dirigeants, nous avons pris en considération deux données : *leur itinéraire éducatif* d'une part et *leur histoire personnelle ou familiale* d'autre part. Pour ce qui est du premier point, force est de constater que dans tous les cas, nous n'avons pas affaire à une catégorie relevant de l'élite. Ce ne sont pas des cadres "dominants" (Sainsaulieu, 1977) et leur cursus éducatif n'est guère conforme à une quelconque "noblesse d'état"⁶⁶ (Bourdieu, 1989). Deux dirigeants sont titulaires d'un BTS, deux autres ont suivi une formation plus poussée pour obtenir un diplôme d'ingénieur ou son équivalent, l'un d'entre eux est bachelier et se plaît à dire qu'il est **Bac + 40**, quant aux deux derniers, ils sont titulaires d'un CAP ou d'un BEP voire d'un Brevet de maîtrise. Celui qui se trouve à la tête de la plus grosse structure n'est pas le plus diplômé, il est seulement bachelier. Tous ces dirigeants insistent sur le rôle formateur de l'expérience appréhendée comme une épreuve au cours de laquelle vont se développer des compétences qui peuvent être conçues comme de véritables "pouvoirs de contre effectuation"⁶⁷ (Lainé, 2005 ; Zarifian, 2003). Ils indiquent également que toute "une éducation informelle" (Pain, 1990) a façonné en quelque sorte le désir d'entreprendre ou de reprendre l'entreprise familiale. C'est le cas du dir.7 qui abandonne ses études à la fin de la seconde au grand désespoir de sa mère alors qu'il a obtenu tout au long de l'année scolaire des résultats tout à fait honorables (12/20 de moyenne). Il préfère se lancer dans un apprentissage afin de devenir ouvrier. Il crée par la suite sa propre société avant de reprendre l'entreprise de son père. Il aime à rappeler combien dès son enfance, lors des vacances d'été notamment, il accompagnait les ouvriers sur les chantiers, restant parfois absent durant plusieurs jours du domicile familial.

⁶⁶ Nous adhérons à l'idée défendue par François Dupuy (2005) : les dirigeants ne sont pas des cadres. *La fatigue des élites*, Paris : Seuil.

⁶⁷ Cette formule utilisée par Philippe Zarifian (2003), *A quoi sert le travail*, Paris : La Dispute et Alex Lainé (2005), *VAE, quand l'expérience se fait savoir. L'accompagnement en validation des acquis*. Paris : Eres est empruntée à Gilles Deleuze (1997), *Logique du sens*, Paris : Edit. de Minuit.

A la faveur de cet exemple, il est possible de discerner combien les histoires personnelle et familiale sont en bien des cas indissociables de l'histoire organisationnelle ou institutionnelle. Les investissements de ces dirigeants, leur choix, leur mode de gestion ne se comprennent pas si l'on ne fait pas référence à leur histoire familiale qui a pesé d'un poids certain dans le processus de création ou de reprise de l'entreprise. Dans un cas seulement (le dir 1), la famille n'encourageait pas ce genre d'initiative.

Le patrimoine familial joue donc un rôle important dans le choix de reprendre une entreprise ou de la créer. C'est en quelque sorte un modèle qui sert de référent. C'est le cas pour le dir.5 qui se plaît à rappeler combien son père, artisan-boulangier, avait pressenti que la brioche, **"ce pain de la fête deviendrait un produit de grande consommation."** Mais ce *pattern* familial peut être aussi investi comme un contre-modèle, notamment lorsque les questions financières sont posées. Racheter la société familiale par exemple, c'est aller au devant de difficultés, c'est bouleverser les liens familiaux comme l'indique le dir 2. C'est sans doute pour ces raisons que les enfants du dir 5 déclarent **"qu'ils ne veulent pas de son fric"** – ce qui induit auprès du dir 5 une réaction mitigée : **"mais, cet argent, je ne l'ai quand même pas volé !"** Ce qui permet de comprendre que l'une des problématiques de ce dirigeant soit celle de sa succession. Il commence à s'y préparer puisqu'il peut faire valoir ces droits à la retraite dès le second trimestre de l'année 2007. On comprend mieux pourquoi le dir 5 déclare lors d'un entretien : **"toute ma vie, j'ai dû apprendre à vivre avec ce qui m'est arrivé"**.

Enfin, l'étude de ces trajectoires nous autorise à avancer l'idée suivante. Les dirigeants que nous avons rencontrés ne sont pas des aventuriers ou des héros. Il est donc légitime de sortir d'un mythe, celui de la parthénogenèse : le sujet n'est pas tout puissant, sa réussite dépend pour une part du contexte ou de la situation dans laquelle il s'est trouvé. Pour autant, il ne s'agit pas de révoquer totalement la figure du sujet. Le dirigeant comme nous le verrons prend des risques, il s'engage plus qu'il ne s'implique ; c'est bien souvent un homme-orchestre, le cœur en quelque sorte de la machine, tout particulièrement dans les PME de taille modeste. Mais dans bon nombre de cas, ce sont les circonstances qui ont fait le dirigeant et ce qu'il est devenu. Le décès prématuré du père du dir

5 contraint ce dernier à renoncer à ses études. La nécessité de reprendre la société pour le dir 7 ou le dir 2 en font d'abord et avant tout des héritiers. Quant au dir 6, il se lance dans la création de sa société à la faveur d'une procédure d'essaimage qui frappe l'établissement dans lequel il se trouve. Pourtant, des propositions alléchantes lui ont été faites. Il aurait pu reprendre la direction d'un laboratoire à Strasbourg, mais rien n'y fait. C'est parfois dans des situations de fragilité que le futur dirigeant s'engage sur la voie de la création de son entreprise. Ces éléments tendent à confirmer les conclusions d'une étude américaine sur l'origine des innovations et des créations d'entreprise. Les auteurs de cette étude indiquent que ces initiatives ne sont pas le fait de cadres des grandes sociétés dont on pourrait penser qu'ils sont mieux armés pour entreprendre (formation, confort financier, expérience) mais qu'elles sont initiées par des employés de firmes plus modestes ou extérieurs à l'industrie. Elles sont le fait d'individus relativement marginaux (réfugiés, immigrants, minorités) à l'esprit compétitif. Les auteurs expliquent ce constat par le fait que partant d'un niveau plus bas de l'échelle économique, ils ont plus à gagner et moins à perdre. L'ensemble des contraintes qui pèsent sur ces personnes fait apparaître que leur démarche entrepreneuriale est en quelque sorte la seule voie possible. En d'autres termes, leur situation est telle qu'ils ne peuvent guère faire autrement s'ils souhaitent se promouvoir.

b. Développement de l'entreprise – prise de décision et gestion du risque

▪ Comment le dirigeant pense le développement de son entreprise ?

Dans cette étude, trois cas de figure furent identifiés. Tout d'abord, nous avons isolé le développeur déçu, celui qui a connu des déboires, des déconvenues. L'idée d'épreuve, le versant de l'apprentissage expérientiel tel qu'il peut être pensé dans la tradition philosophique allemande de la Lebensphilosophie (Erlebnis) est particulièrement patent dans le cas qui va suivre. Le dir 3 s'est lancé dans une aventure au risque de tout perdre. Il en garde un souvenir amer car il s'est retrouvé au bord du gouffre sur le plan financier. "Un jour, il a fallu des capitaux extérieurs parce que l'on était à court de capitaux. Je n'avais pas imaginé ce que cela pouvait représenter en termes de développement. Il a fallu

trouver des partenaires. On a fait entrer dans le capital social un apporteur de capitaux. Il a pris 30% du capital de la société chargée de la production. Je lui ai vendu l'autre société et là les emmerdes ont commencé parce qu'au lieu de m'apporter des capitaux, il m'a lâché financièrement [...] désormais, j'ai toujours cela un peu dans la tête ! l'idée de laisser 400 millions de dettes. La peur du lendemain, c'est par rapport aux échecs que l'on a pu avoir."

On trouve également *le créatif*, celui qui développe un sens aigu des situations, du contexte. On pourrait parler du *kaïros* ou du potentiel de la situation pour évoquer ce type de fonctionnement. Le dir 6 en est un parfait exemple. Il prend des décisions très vite, sans aucun calcul, uniquement parce qu'il pressent que l'opportunité est à saisir (cf reprendre un marché potentiel concernant une technique de dialyse avec une embauche à la clef après avoir écouté une discussion dans un train). Mais on trouve aussi *le dirigeant prudent*. Celui-là instruit un dossier en quatre temps : le temps obscur de la maturation (c'est le moment où le dir 5 s'isole, prend des notes sur son petit carnet de réflexions personnelles, petit carnet qui ne le quitte jamais – c'est le moment où il privilégie les voyages en train afin d'être isolé pour mieux réfléchir) – puis vient le temps de la négociation rapprochée avec des hommes et des femmes de confiance (ce moment est capital, on partage les intuitions qui se sont forgées lors de la période précédente) – enfin c'est le temps de la présentation au public en interne afin que celui-ci adhère au projet (on pourrait d'ailleurs parler d'un management de l'assentiment ou du consentement ?) – enfin, dernière étape, il s'agit de rendre lisible à l'externe ce qui a été décidé en interne, notamment auprès des clients, des enseignes ou des différents partenaires de l'entreprise.

▪ **le rapport à la décision**

Tous ces modes de fonctionnement, *créatifs – développeur déçu et développeur prudent*, permettent d'identifier un aspect fort important dans le travail du dirigeant celui du mode d'instruction d'un dossier lorsqu'une décision est à prendre. *Celle ci n'est pas fondée sur une rationalité illimitée*. On pressent combien le créatif ne s'entoure pas de toute une panoplie de données statistiques ou comptables pour décider, loin s'en faut ! et même le développeur prudent (le dir 5) ira jusqu'à parler "**d'analyse paralyse**" pour signifier combien la surenchère quantophrénique (étude conso – étude marketing et autres) peut

conduire à l'inhibition de l'action. Au bout du compte, qu'est ce que l'on fait de toutes ces données lorsqu'il s'agit de privilégier une orientation ? Est ce que le recours à des approches qui renforcent et enrichissent l'analyse en la complexifiant à souhait ne sont pas à terme des méthodes qui ne permettent plus de prendre de décisions. La complexité serait-elle mauvaise conseillère ? Est ce que dans les faits comme nous avons pu le constater le dirigeant décide en fonction de critères qui sont relativement simples ? Est ce qu'il ne dispose pas d'un tableau de bord assez rudimentaire pour prendre ou asseoir une décision ? L'analyse que nous faisons de tout le matériel recueilli nous amène à penser que dans certains cas, la décision repose sur des données très intuitives, que la rationalité est en bon nombre de circonstances bien limitée⁶⁸ et que le sensible occupe une part non négligeable dans le choix qui peut être fait. Ainsi l'attachement aux produits illustre ce que nous entendons par sensibilité. Cette dernière exerce une influence non négligeable sur la décision qui est prise. Nous avons par exemple constaté lors d'une journée avec le dir 5 combien le fait de malaxer le produit, de le toucher, de le goûter lorsqu'il visitait une ligne de production était une donnée essentielle pour lui. On retrouve ces comportements avec le dir 4 : **"Ceux qui aiment comme moi, je crois que pour rien au monde on ne leur enlèverait cette sensation de toucher de matière, toucher ce genre de matière, la mousseline, la soie, l'organza je crois que c'est quelque chose d'assez jouissif."**

Forts de tous ces éléments, nous proposons de distinguer *les intuitifs*, *les gestionnaires* et *les militants réfléchis*. *Les intuitifs* prennent des décisions d'une façon très rapide, **"je suis devenu l'un des acheteurs les plus rapides de la planète déclare le dir 2."** *Le gestionnaire* quant à lui accorde beaucoup d'importance au budget, au planning, à la programmation des chantiers. Il ne

⁶⁸ Les propos du dir 2 illustrent ce que nous entendons par rationalité limitée : **« C'est vrai que moi, je fais tout au feeling. Et c'est un peu là que je pourrais me désangoisser, parce qu'il faudrait que je prépare mieux mes budgets d'achats, parce qu'en fait j'ai un peu tout dans la tête...je ne mets pas grand chose sur papier, et je travaille beaucoup effectivement parce que vraiment je sens tout... C'est vrai que tout repose sur moi. C'est pas facile à transmettre... on est tous comme ça dans le métier, on a tous un côté amateur, au pif... et quand on a des audits, ils arrivent avec des tableaux... et ces tableaux ne nous surprennent jamais ! parce qu'on le sait ! Et puis notre métier, c'est quand même un métier d'opportunités, il faut savoir ne pas s'accrocher aux choses, il faut savoir changer de fournisseurs, changer de manières de faire, très souvent. Parce que bon c'est une idée qu'on a effectivement, on est dans la mode, la mode ça nous fait nous remettre en question et on est obligé de se dire et qu'est-ce qu'on va faire ? et qu'est-ce qu'on va acheter ? Et c'est un état d'esprit en même temps, c'est-à-dire qu'on n'est jamais sûr, on n'a pas de certitudes dans nos métiers. »**

veut prendre aucun risque. Si un chantier original est privilégié, c'est dans la seule mesure où ce choix et cet investissement ne mettent pas en danger le devenir de l'entreprise. Cette position est celle du dir 7. *Le militant réfléchi* par contre va asseoir sa décision en revenant aux fondamentaux de son activité et de son entreprise. Qui sommes nous se demande constamment le dir 5 ? Quelle est notre histoire ? Quel est notre patrimoine ? Quelles sont nos valeurs ? Pourquoi faire confiance à un service de Recherche et Développement ? Toutes ces poudres de perlin pin pin pour concevoir une nouvelle gamme de produits plus diététiques afin de répondre aux défis d'une épidémie, celle du diabète ou de l'obésité, c'est une démarche inefficace. On finit par en oublier l'essentiel à savoir ce qui constitue le fondement de l'identité de l'entreprise. C'est pourquoi, **"il est primordial de revenir sur les recettes de nos aïeux"** déclare le dir 5. De même, lorsque le comité de direction décide de quitter le second marché boursier, c'est parce que le dir 5 et son frère en charge des questions financières souhaitent rester maître en leur demeure. Il s'agit de ne pas céder aux pressions d'un capitalisme financier sans doute parce que le choix stratégique de maintenir des usines à la campagne a tout son sens et spécifie la culture de cette entreprise. Ce panneau que l'on trouve sur l'autoroute quand on se rend au siège du groupe où il est écrit **"des usines à la campagne"**, ce n'est donc pas un simple effet d'annonce. Ci-joint un extrait pour illustrer ce qui vient d'être dit :

"Et puis la catastrophe est arrivée, je pèse mes mots. Ce fut la constitution de la bulle autour d'internet [...] on s'est aperçu que tous les analystes financiers qui nous suivaient sur le second marché, non seulement commençaient à exercer une pression déplacée par rapport à la gestion de l'entreprise, pression du tout, tout de suite et toujours plus [...] on sait pertinemment que dans une industrie comme la nôtre, que dans l'agro-alimentaire, sans faire référence à mon éducation, à mes points de repères, à ma foi, il faut savoir semer pour pouvoir récolter et que le temps entre semer et la récolte, il est parfois assez long [...] on avait des gens qui commençaient à exercer des pressions très fortes, sur lesquelles je voyais mon frère en particulier, dériver par rapport à des stratégies de fonds sur les produits, l'intégration, la visée parce qu'il fallait sortir des résultats qui étaient au demeurant excellents. Et puis arrive 2001, on avait des résultats exceptionnels. Mon frère monte à Paris pour présenter ces résultats dans un grand hôtel parisien. Le soir, il prenait le train de 17h50. Sur son portable, il appelle Virginie, notre assistante comptable plus particulièrement chargée des cours. En ayant publié des résultats exceptionnels, dans la journée,

le cours avait perdu 4% [...] On était devenu les bouseux, les merdeux, les culs terreux, les paysans du système avec les petites brioches et machin [...] les valeurs de fonds qui avaient présidé à cette démarche étaient donc en train de dérapier et cela nous a conduits il y a deux ans à faire une OPRA, une offre publique de rachat, et on s'est endetté pour racheter ce que nous avions en bourse. Or les employés qui étaient actionnaires n'ont pas compris au début. Ils ne voyaient pas ce qui était en train de pourrir [...] il y en a qui partait à la retraite avec un capital extraordinaire [...] il y a eu une part de tristesse et d'incompréhension et il a fallu expliquer quand même ce qui était en train de se passer et les risques que l'entreprise pouvait encourir."

Quelles leçons tirer de ce témoignage ? Tout d'abord, il apparaît que le dirigeant dans le cas présent n'est ni « un comptable, ni un ergonomiste ou un architecte ; c'est un interprète du réel qui dit ce qui se passe, où on en est et où on peut aller. C'est avant tout un travailleur du sens » (Mispelblom Beyer, 2006, p 137). Comment comprendre cette citation à la lumière du récit qui vient d'être évoqué ? Le lecteur lorsqu'il s'empare de ce matériel narratif constate qu'il est en présence d'un homme révolté qui ne cache pas sa sensibilité. Il fait part de son émoi. Il en profite également pour indiquer la signification que revêt ce conflit qui l'oppose au capitalisme financier. Il dit combien cette position est fondée sur une visée, des valeurs qui sont constitutives de l'identité collective de l'entreprise dont il est l'un des fondateurs. C'est sur la base de tous ces éléments que le dirigeant définit une direction. Son discours consiste donc bien à défendre une orientation politique et stratégique. Direction, valeurs, signification et sensibilité sont par conséquent les quatre termes qui participent à l'identification du mot "sens".

Cet exemple est d'autant plus fascinant qu'il montre en quoi un capitalisme au service du développement d'un territoire se heurte aux velléités de la finance et de l'actionnariat. Ces conflits d'intérêts et d'orientation sont ici tranchés par une décision longuement réfléchie et mûrie. C'est sans doute de cette manière que le dirigeant parvient à définir auprès de son public interne des horizons de sens. Cette qualité est d'autant plus capitale pour une direction que les défauts de signalisation symbolique ne cessent de s'accroître dans les organisations de sorte que l'on parle à juste titre de chaos institutionnel ou référentiel comme si les acteurs étaient de plus en plus en difficulté pour pouvoir se situer ce qui fait dire

à André Lévy (1997, p 9) que "les graves difficultés conduisant les organisations à solliciter une aide traduisent surtout des divisions internes concernant le système symbolique donnant [...] sens à l'organisation, ses visées, son utilité sociale. La rupture des relations de coopération, la paralysie constatée dans les rapports de travail *sont* une conséquence directe de ce *vide référentiel*, et des conflits qui s'y nouent. Ce qui était vécu comme une crise de l'organisation *est* en fait *une crise du sens* ».

Autre point concernant le rapport à la décision, il s'agit de l'importance des conseillers qui jouent un rôle non négligeable lorsqu'il s'agit d'instruire tel ou tel dossier. Ces conseillers peuvent être en interne. Ils relèvent parfois de l'externe. Ce sont d'abord et avant tout des hommes et des femmes de confiance avec lesquels se sont tissés des liens d'affinité, voire d'amitié. Les dirigeants que nous avons rencontrés ne sont pas solitaires même s'ils peuvent se sentir en certaines circonstances isolés au moment de négociation difficile et vitale pour le devenir de l'entreprise⁶⁹ (cf le dir 3). Nous avons pu constater qu'ils travaillaient souvent avec un entourage immédiat qui influençait leurs analyses, conditionnait en partie leur décision. Le dir. 3 évoquera le rôle de son épouse qui remplit une fonction de régulation – ***c'est la sagesse dit-il. Quant à son chargé d'étude, c'est le savoir et la connaissance*** dont il a besoin pour instruire sa décision. Il est à noter que l'épouse du dir 3 fut présente lors des entretiens et qu'elle intervenait, répondant aux questions, confirmant ou relativisant les propos de son mari.

▪ **Les modes de gestion du risque : être engagé ou impliqué ?**

Le risque est un thème fréquemment abordé par les dirigeants rencontrés. Le dir 6. va même jusqu'à dire qu'il se dope au risque. C'est l'adrénaline nécessaire

⁶⁹ ***J'ai toujours la catastrophe qui nous est arrivée, le dépôt de bilan et l'idée de laisser 400 000 000 de dettes.*** Le dir 3. se souvient encore de la journée de négociation qu'il a passée chez Alcatel pour vendre un prototype que sa société avait créé afin d'éviter la ruine. ***Ce jour là, je suis allé voir des gens susceptibles d'acheter mon produit et je suis tombé sur une personne qui m'a sauvé. Bon, ça a sans doute été la personne la plus importante pour moi professionnellement ! oui parce qu'elle m'a acheté mon produit. Cette personne là, c'était le groupe Alcatel, donc pour moi, c'était important, pour eux 1 000 000 de francs, c'était rien. Pour moi, c'était quelque chose et puis ils ont quand même fait la démarche d'acheter ce produit là qui n'était pas industrialisé, qui était à l'étude. Ils achetaient le brevet, enfin, il n'y avait même pas de brevet en fin de compte, ils achetaient l'étude et le premier prototype et ça a coûté 900 et quelques mille francs. Mais c'est tellement long et ce jour-là, ce fut le déplacement le plus long. Des déplacements à Paris, j'en ai fait, mais ce jour-là ce fut la négociation à n'en plus finir.***

pour se motiver. En quelque sorte, se mettre en situation de fragilité, c'est un excellent moyen selon lui pour avancer et déployer toute une énergie. Le risque est une drogue, un élément moteur et un puissant facteur de motivation. Cette attitude n'est pas partagée par le dir 3. qui vit encore dans le souvenir du naufrage auquel il a échappé. Cette épée de Damoclès est suspendue au-dessus de sa tête. Cette formule est aussi utilisée par le dir. 7 qui craint "le pépin" : **"un gars qui renverserait un gamin, ce serait la tuile."** Le dir 5. évoque également le cas d'une intoxication alimentaire qui pourrait se traduire par un décès et qui menacerait le devenir de l'entreprise par l'exploitation médiatique qui en serait faite⁷⁰. C'est sans doute en raison de tous ces éléments que nombre de dirigeants rencontrés au cours de cette étude font la distinction entre celui qui s'implique et celui qui s'engage. **"C'est l'histoire de l'œuf au bacon"** dit le dir.6. **"La poule s'implique mais le cochon s'engage tout simplement parce qu'il y laisse sa peau"**. C'est sans doute pour quoi ces dirigeants ne se définissent pas comme des managers. Ils sont d'abord et avant tout des chefs d'entreprise qui risquent parfois leur bien personnel comme ce fut le cas pour le dir 1, le dir 3, le dir. 5 et le dir 6. En certaines circonstances, ils ont mis en jeu leur patrimoine, autant d'éléments qui permettent de comprendre pourquoi ils se distinguent des capitaines d'industrie. **"Ces patrons mercenaires, c'est pas leur argent, c'est pas leur entreprise."** On retrouve dans cette prise de position l'une des caractéristiques du chef de PME, caractéristiques évoquées par la CGPME. Pour cette confédération, la taille de l'entreprise n'est pas un élément décisif pour définir une PME. Par contre, le risque financier pris par l'entrepreneur est une donnée cruciale car elle permet de saisir au mieux ce que peut être la nature de l'activité du dirigeant. Rappelons ce que la CGPME écrit : "les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celle ci." Cependant, il est légitime de relativiser cette définition. Il existe tout un système d'assurances qui protège le dirigeant. Est ce à dire que ces témoignages n'ont aucune valeur ? bien évidemment que non car ils participent à l'énonciation de ce que nous pourrions appeler *l'idéologie du dirigeant* d'une PME, terminologie qui ne revêt pas dans notre esprit un caractère péjoratif.

⁷⁰ D'où le fait qu'il existe désormais une traçabilité complète pour tous leurs produits, mode de précautions qui n'existait pas lorsque ce dirigeant a commencé son activité avec 7 employés.

c. Type et degré de structuration des activités

Un premier constat s'impose : l'activité des dirigeants que nous avons rencontrés semble faiblement prescrite. Cette assertion ne sous entend pas que ce type d'activité soit dépourvu de prescriptions mais il s'agirait davantage d'auto prescription. Un élément renforce cette hypothèse interprétative. Il n'existe pas de référentiel métier à proprement parler concernant la profession de dirigeant - seuls les auteurs du ROME de l'ANPE (emploi-métier n° 33311) se risquent à en donner une définition.

Un autre point, cette étude montre que toutes les activités du dirigeant ne sont pas convoitées de la même manière. Les dirigeants rencontrés fuient en général les tâches comptables ou gestionnaires. Ce sont des tâches ingrates, peu alléchantes pour un grand nombre d'entre eux. Ils les contrôlent cependant tout en les confiant à du personnel qui sera en charge de ces dossiers. Par ailleurs, il est à noter que la fonction commerciale est plus particulièrement investie et appréciée par le dirigeant tout particulièrement dans les PME de petite ou moyenne taille.

L'activité du dirigeant est également marquée du sceau du paradoxe. Nous sommes en effet en présence d'une activité très contrastée : le dirigeant se doit d'être un guerrier tout en étant à l'écoute de son personnel – il doit faire l'apprentissage de la saturation tout en étant capable de faire le vide en lui – enfin, le dirigeant, s'il est en général très entouré éprouve régulièrement le besoin de s'isoler.

Par ailleurs, à la lecture des différents récits réunis dans cette étude, il serait possible de ranger l'activité des dirigeants en fonction de leur plus ou moins grand degré de structuration, d'où le tableau suivant.

Activités	opérationnelles	managériales	Stratégiques
structurées	Etablissement d'un devis	Programme de production	Gestion financière et vérification de tableau
semi-structurées	Etablissement de son planning	Animation de réunion avec le personnel et recrutement d'un salarié	Planification de nouveaux produits
non structurées	Négociation avec les clients	Gestion des conflits de personnel	Participation à des clubs, forums, salons

d. Gestion du temps et de l'espace

Pourquoi parler simultanément du temps et de l'espace ? parce que ces deux dimensions sont indissociablement liées, tout particulièrement lorsque l'on étudie le mode de fonctionnement du dir 5 et du dir 7. Prenons tout d'abord en considération le mode de gestion des agendas. Avec le dir 5 et le dir 7, nous sommes en présence de deux cas extrêmes. Dans un cas, l'agenda est particulièrement rempli. Peu de place pour l'imprévu, la journée commence très tôt le matin et se termine très tard. Les rendez-vous sur les chantiers, avec les clients, les contacts avec le personnel, la rédaction des devis, les repas d'affaire, les réunions le soir font partie du quotidien pour le dir 7. Dans ce cas précis, l'amplitude horaire de travail est considérable : levée dès 4h00 le matin, arrivée au travail vers 4h45, sieste après un déjeuner d'affaire en début d'après-midi et travail de nouveau jusqu'à 23h00 le soir ou dans le meilleur des cas 21h00.

A l'inverse, le dir 5 qui dispose d'un "Palm" et non d'un agenda papier confié à sa secrétaire comme c'est le cas pour le dir 7 est quant à lui dans l'incapacité de dire ce qu'il fera de telle heure à telle heure. Son emploi du temps est parsemé d'espaces-temps au cours desquels aucune activité n'est programmée.

Ces données sont importantes à prendre en considération car elles sont corrélées avec le mode structuration de l'espace-travail de ces deux dirigeants. Le bureau du dir 7 est rempli de dossiers. Tout un tas d'indicateurs mobiliers permettent d'attester que nous sommes dans le bureau du patron. Ce n'est nullement le cas avec le dir 5. Aucun signe distinctif ne permet d'identifier que nous sommes dans le bureau du dirigeant. Le mobilier est identique à tous les autres types de mobiliers qui sont présents dans les autres pièces. Aucun dossier ne se trouve parsemé sur le bureau. Tout semble rangé. Nous sommes en présence d'un tout autre environnement.

Ces deux modes de structuration dans le temps et dans l'espace ne sont-ils pas des indicateurs intéressants pour comprendre la façon dont le dirigeant pense le développement de son entreprise ? Dans un cas, c'est le trop plein, on entasse, on sature ; dans l'autre, on sauvegarde du vide ce qui rend possible la création. Or, comme par hasard, le dir 7 annonce très clairement qu'il ne souhaite pas développer son entreprise. Passer de 20 à 25 salariés serait de son point de vue une évolution envisageable et raisonnable. Par contre, il se trouve bien là où il est, il n'est donc pas animé par le projet de changer ou de trouver un nouveau

lieu d'implantation pour son entreprise. Le dir 5 quant à lui est dans une logique tout à fait différente. Son entreprise qui ne faisait que 7 salariés à ses débuts en compte aujourd'hui 3200. Elle a développé des ramifications dans plusieurs pays européens.

Toutes ces données permettent d'identifier deux types de temps : le temps poreux du développeur et le temps dense du gestionnaire avec une gestion organisée de l'agenda pour l'un et une gestion chaotique pour l'autre. Comme le dit si bien le dir.6, **"je ne fais rien mais je le fais tout le temps, en fait, je fais de tout et de rien."**

La distinction entre *le temps opératoire* et *le temps existentiel* se retrouve également lorsque l'on étudie l'activité des dirigeants. De fait, le temps de leur activité est comme pour chacun d'entre nous subdivisé en minutes et en heures mais des questions ou des préoccupations peuvent envahir le champ mental du dirigeant sans que l'on puisse le discerner par une simple observation⁷¹. Nous sommes alors en présence d'un *temps existentiel* qui s'appréhende pour l'essentiel à la faveur d'une production narrative. Ainsi, nombre de dirigeants soulignent que leur sommeil peut être perturbé par des questions bien spécifiques : les aspects financiers, l'état de la trésorerie, une charge de travail trop importante, une baisse du carnet de commandes, la désaffection d'un partenaire sur qui l'on comptait, la dureté de la négociation avec certains clients ou certaines enseignes (nous y reviendrons), l'accident du travail ou le défaut de qualité du produit qui va occasionner un incident grave.

On peut aussi parler chez les dirigeants d'un *temps subi*. Le dirigeant surtout dans les PME de taille modeste pare au plus pressé. Il est souvent animé par une logique de l'urgence. Il ne dispose que d'une faible visibilité à moyen ou long terme pour penser le devenir de son entreprise. Il réagit en temps réel. Cette grande réactivité fait aussi la force de ces sociétés et leur adaptabilité. Un bémol cependant : un tel mode de gestion se traduit parfois par le fait de privilégier la faisabilité d'une solution sans se soucier de son optimabilité.

⁷¹ Ce qui laisse à penser que l'activité du dirigeant n'est pas toujours visible. Nous pourrions même parler du régime nocturne de l'activité du dirigeant (Durand, 1969). En d'autres termes, le réel de l'activité ne rend pas compte de l'activité réelle du sujet (Clot, 2001).

Tous ces éléments permettent de comprendre pourquoi chez bon nombre de dirigeants à l'exception du dir 5, nous pouvons parler d'une quasi-incapacité à définir des priorités ou des axes de développement. Dans ces entreprises, il serait possible d'évoquer un véritable déficit des anticipations.

Parallèlement au *temps subi*, certains dirigeants ont évoqué une autre figure temporelle, celle du *temps choisi*. Le dirigeant se met ici à rêver, il s'installe devant son micro-ordinateur face à la mer pour refaire le monde, ce qui lui redonne du dynamisme – il se met à remplir son carnet de réflexions qui ne le quitte pas tout particulièrement lorsqu'il est dans le train en première classe. C'est à ce moment là que le dirigeant en vient à se poser un certain nombre de questions stratégiques. Mais, le temps choisi, c'est aussi celui du décrochage, la soupape de sécurité. C'est le cas du dir. 7 qui décide de faire un golf en pleine semaine de travail avec des amis.

Revenons aux questions afférentes à l'espace. Force est de constater que les dirigeants éprouvent des difficultés à gérer les espaces personnel et professionnel. La vie professionnelle peut occuper une place si importante que le dir 4 en est arrivé à penser qu'il devrait installer une chambre qui lui serait réservée dans l'infirmerie de l'entreprise. Les dirigeants sont conscients de ces difficultés. Ils essaient donc de se construire des espaces-temps sanctuarisés ? Ce sera le train pour certains, ce sera le golf pour d'autres, ou une semaine de vacances à l'étranger tous les trois mois. Mais même lorsqu'ils sont en vacances, certains dirigeants soulignent qu'ils peuvent être contactés par le biais de leur téléphone portable, ce qui ne semble pas les offusquer ou les déranger vraiment.

Enfin, il nous a semblé intéressant en nous appuyant sur ces recueils de données d'identifier le mode de relation que ces dirigeants entretenaient avec leur environnement. Nous trouvons tout d'abord *l'isolé*. C'est le cas du dir 3. Il est visiblement peu intégré à la vie économique et sociale ce qui explique sans doute que la compétitivité de son entreprise soit faible. Il reconnaît même lors d'une journée passée en sa compagnie qu'il n'a pas su exploiter une opportunité qui se présentait à lui en allant déjeuner avec un architecte qui lui aurait permis d'accéder à tout un marché. *Le notable* quant à lui bénéficie d'une bonne insertion professionnelle et locale et reste réticent à une ouverture hors de son implantation d'origine. C'est le cas du dir 7. Il évoque le fait qu'il se rend tous les

samedis matins dans l'un des grands bars de la ville situé au centre de la cité. Tout en prenant son petit déjeuner dans un cadre convivial, il règle un certain nombre d'affaires avec ses clients.

L'entrepreneur quant à lui tire profit des spécificités du territoire auquel il est attaché grâce à une stratégie proactive. C'est le cas du dir 5. Par contre, nous n'avons pas vraiment repéré auprès des 7 dirigeants rencontrés d'entrepreneur *nomade* – entrepreneur qui ne cherche qu'à valoriser les capitaux qu'il a investis en fonction de l'opportunité qu'il a saisie sans se soucier de s'intégrer au territoire ou au tissu social, local ou régional.

e. L'activité managériale : un management fondé sur la proximité

Venons en maintenant aux caractéristiques de l'activité managériale du dirigeant. En nous appuyant sur le corpus recueilli, nous avons repéré trois caractéristiques:

- A l'exception du dir 5, le dirigeant est un homme orchestre. Il investit de nombreuses tâches. C'est en quelque sorte l'homme à tout faire. La diversité des tâches qui lui reviennent le démontre – il s'agit de la comptabilité, du commercial, du recrutement, de la gestion des conflits, parfois même des questions d'intendance comme l'entretien des machines par exemple (cf. le dir 4). On peut donc poser le diagnostic de polyvalence pour au moins 6 dirigeants sur les 7 rencontrés.
- Un autre aspect en lien avec le précédent renvoie à la centralisation des décisions : nombre d'entre elles sont prises par le dirigeant en raison de la quasi inexistence d'encadrement intermédiaire, ce qui n'est évidemment pas le cas pour le dir 5. Nous pourrions d'ailleurs utiliser la métaphore de la baleine ou du banc de poisson pour illustrer le mode de fonctionnement des entreprises sollicitées pour cette étude. Les PME sont en quelque sorte des bancs de poisson, d'où leur agilité, leur réactivité et leur faculté d'adaptation. Le dir 5 souligne combien il a essayé de préserver ces qualités malgré le développement de sa société. C'est pourquoi chaque site de production, au

nombre de 15⁷², bénéficie d'une très grande marge d'autonomie par rapport au groupe. De plus, chaque directeur de site est le mandataire social de l'établissement qu'il dirige.

- Avant-dernier point, la politique de gestion des RH dans toutes ces entreprises reste peu élaborée à l'exception du groupe dirigé par le dir 5. Par contre, dans tous les cas, les rapports entre les dirigeants et les salariés reposent sur un contrat tacite fondé sur la règle de la loyauté réciproque. On pourrait même parler pour certains dirigeants d'une certaine forme de patronage au sens où l'entendent Le Play et Noiriél. Cette thématique du patronage concerne tout particulièrement le dir 5. Lors d'une journée passée en sa compagnie, il a été possible de discerner combien c'était l'enfant du pays. Il était régulièrement tutoyé par les membres du personnel lorsqu'il visitait les lignes de production. Les anciens le reconnaissant n'hésitaient pas à l'appeler par son prénom. Nous avons aussi pu constater combien "l'esprit de famille" était particulièrement prononcé dans ce groupe. Ainsi au moment du décès du responsable du service informatique suite à un accident de montagne, les cadres du groupe ont interrompu leur session de formation, le dirigeant nous a demandé de reprendre un nouveau rendez-vous car il ne pouvait nous recevoir en raison de toutes les démarches qui devaient être entreprises ce jour-là. Nous posons comme hypothèse que "l'enracinement du patron dans sa localité est telle qu'il ne peut se conduire d'une façon arbitraire avec son personnel sans s'exposer à la réprobation du groupe local auquel il appartient" (Noiriél page 23, 1988.)
- Enfin, dans ces entreprises, les rapports sont directs, d'homme à homme pourrait-on dire. Si quelque chose ne va pas, on s'explique tout de suite, le soir même dit le dir 3. Nous pourrions également parler en certains cas de pratiques de "bienfaisance" qui contribuent à renforcer la légitimité patronale. Ainsi, le dir 7 accorde des prêts à son personnel, prévoit un arbre de Noël chaque année, se plait lors de cette occasion à revoir les grands enfants des ouvriers pour connaître leur évolution. Il n'hésite pas non plus à inviter les salariés et leurs conjoint(e)s à passer un séjour à l'étranger.

⁷² 15 sites de production répartis sur toute la France dans des agglomérations allant de 450 à 4500 habitants. Le choix stratégique est donc clair, il s'agit d'installer des usines à la campagne

f. Réseaux et rapports aux clients

▪ Le rapport aux clients ou aux partenaires commerciaux

Les sentiments à l'égard des partenaires commerciaux ou des clients sont frappés du sceau de l'ambiguïté si ce n'est de l'ambivalence. D'une part, les dirigeants expriment à leur égard le plus grand respect comme l'indique le dir.5. D'autre part, ils manifestent parfois une certaine méfiance pour ne pas dire désapprobation tant les méthodes de certains clients sont parfois très rudes. Le dir 4 évoque "les méthodes du sentier" qui sont selon lui inacceptables. Le dir.5 par exemple ne sait jamais comment les négociations vont se dérouler. Il dit combien la négociation avec les grandes enseignes fut pour lui "une véritable école de la vie". Les menaces, les chantages et les rackets sont des méthodes quotidiennes. **"C'est ce qui fut le plus dur dans mon histoire [...] je n'ai jamais pu fermer mon livre ou quitter une salle de réunion où je me faisais insulter, c'est clair, je n'avais pas le choix, on n'a pas le droit de se fâcher avec un client et ce en raison des phénomènes de concentration qui font que nous n'avons plus que six clients alors que nous en avions une quarantaine, il y a une vingtaine d'années."** Ce genre de pression est beaucoup moins forte du côté des entreprises plus modestes. Elles disposent d'une clientèle beaucoup plus large. Ils peuvent donc se permettre de pratiquer des prix élevés comme c'est le cas du dir.7 qui ne cache pas sa joie de voir revenir un client qu'il a perdu. Mais en dehors de ce cas bien circonscrit, la relation et les échanges commerciaux sont marqués du sceau de la méfiance. Il est donc indispensable de s'entourer de précautions comme le montre le dir 6 pour ne pas être victime d'un marché de dupes. Par exemple, il est souhaitable de négocier avec le n° 1 et pas seulement le n° 2 qui peut être tout simplement discrédité. Il est indispensable de recevoir dans un premier temps le futur client au siège de l'entreprise. C'est un moyen de mesurer le degré de motivation du client et son désir de voir aboutir les négociations. Enfin, le partenaire est parfois d'autant plus apprécié qu'il n'est pas de la partie comme le montre le dir 6. C'est à la faveur de ce scénario que peut se construire un véritable partenariat. Plus le client est proche de ce que le dirigeant est en mesure de proposer, plus la négociation devient difficile et plus le partenariat est difficile voire impossible. La proximité est donc un handicap dans ce type d'échange.

Cette proximité est cependant recherchée lorsqu'il s'agit de partager des expériences, des informations. Tous les dirigeants rencontrés continuent à bénéficier de l'appui d'un groupe de pairs. Ce sont des espaces-temps où il est possible de parler, de se renseigner, d'analyser des situations, de partager des soucis, de se livrer, de bénéficier des compétences et du savoir-faire d'un senior dont l'expérience peut grandement aider. Ces rassemblements entre pairs rappellent en quelque sorte ce qui se passe dans les groupes Balint. Ces groupes de pairs rempliraient donc une fonction de catharsis. C'est dans ce cadre que le dir 7 a pu selon lui s'affranchir de l'image pesante de son père qui restait encore bien ancrée dans l'esprit de la clientèle et des salariés.

Synthèse

L'observation de l'activité des dirigeants de PME menée dans le cadre de cette étude nous a conduits à confirmer un certain nombre de connaissances sur ce métier : influence familiale, temps de travail important, fort niveau de stress et de fatigue, sentiment de vivre dans l'urgence, liens nombreux entre vie personnelle et vie professionnelle, fort attachement pour la fonction commerciale, etc. En étant moins limité par le temps, nous aurions évidemment pu exposer d'autres résultats. Mais il est surtout capital de bien garder à l'esprit qu'il n'existe pas de dirigeant type et qu'il n'y a pas non plus de profil de dirigeant lié à un profil d'entreprise. Selon que le dirigeant est un homme ou une femme, en fin de carrière ou débutant, actionnaire principal ou non, diplômé ou autodidacte, ses possibilités d'action seront différentes. Nous devons par conséquent impérativement éviter toute uniformisation et toute standardisation de nos conceptions, actions et projets au service des entrepreneurs. Mais cette grande diversité des profils de dirigeants de PME, ne signifie pas que nous ne puissions pas relever certaines caractéristiques communes. Nous en retiendrons deux. La première est l'engagement, source de rassemblement et d'unité des dirigeants, qui tend à nuancer l'hétérogénéité qui se dégage de nos observations. Cet engagement nous l'avons repéré à la fois en interne dans le fort investissement du dirigeant dans le développement de sa firme et, en externe, par sa recherche constante d'une position à tenir dans la société (mouvements patronaux, associations professionnelles, etc.). La seconde caractéristique saillante concerne les représentations que les dirigeants tirent eux-mêmes de leur vécu. Contrairement aux traités de management qui pronent les « bonnes pratiques » de gouvernance d'entreprise, la plupart des personnes rencontrées se sont faits, voire résignés à l'idée que cela ne se passe jamais comme prévu. L'activité du dirigeant n'est jamais achevée, elle laisse toujours à désirer, il se dit souvent qu'il aurait pu faire autrement, et qu'il a commis des erreurs. Bref, « *on ne peut diriger qu'en boitant* » (Mispelblom Beyer, 2006).

D'autres prolongements sont envisageables à partir de cette recherche. Tout d'abord, on s'aperçoit qu'il est indispensable d'associer activités, rôles et identités. Le travail des patrons nécessite plusieurs angles d'attaque : plusieurs ont été utilisés mais il est possible d'approfondir et de combiner les approches. Si l'on admet que ce travail du dirigeant se définit autant en référence à des

processus organisationnels que par rapport à un contenu précis d'activités, il faut alors en tirer des conséquences sur les types d'organisations étudiées. Cela signifie que les recherches ultérieures devraient spécifier les contextes organisationnels au sein desquels ces managers opèrent (par exemple : est-ce la même chose dans les PME et dans les grandes entreprises ? Y a-t-il des différences entre management d'entreprises intégrées et entreprises en réseau ? entre entreprises françaises et entreprises internationales ?). Une autre question soulevée est : en quoi ce travail est-il porteur d'identité ? à quel niveau ? (la fonction, l'entreprise, le secteur). Ces qualités, ces comportements attendus sont-ils transférables d'un contexte à un autre ? Les contributions donnent aussi envie de poursuivre l'étude du lien entre direction et stratégies d'entreprise. Il n'y a sans doute ni pure exécution, ni coproduction libre. Il y a sans doute réinterprétation, reconstruction, traduction. Enfin, se pose la question de l'usage qui pourrait être fait de cette recherche tant par les interlocuteurs de terrain que par les chercheurs ou les formateurs. C'est sur ce point que nous souhaiterions conclure cette synthèse.

Si les dirigeants que nous avons rencontrés ont accepté de répondre favorablement à notre demande, de consacrer une part non négligeable de leur temps pour que nous puissions recueillir ces données, c'est aussi parce qu'ils prêtent un grand intérêt à l'exploitation qui sera faite de ce matériel. Ils ont dans leur grande majorité donné leur accord parce que nous nous sommes engagés à restituer les résultats de cette recherche. Le travail va donc se poursuivre. Nous avons prévu au cours de l'année 2008 de réunir l'ensemble des dirigeants sollicités pour cette étude afin de leur présenter les résultats de cette recherche. Nous posons l'hypothèse que ce mode de restitution induira des effets, provoquera des réactions, permettra d'obtenir des informations complémentaires. Mais au-delà de ces effets heuristiques, il est possible que ce dispositif induise aussi tout un travail de réflexivité du côté des dirigeants. Ce type de réactivité nous ferait alors entrer de plain pied dans le champ d'une recherche-formation. C'est pourquoi au terme de cette première étape, il paraît opportun de cerner les enseignements qui pourraient être tirés de cette investigation pour penser la formation des futurs dirigeants. Premier constat qui s'impose aux lecteurs, les dirigeants que nous avons rencontrés ne relèvent pas - loin s'en faut - de "la noblesse d'état"(Bourdieu, 1989). Rappelons quelques données déjà évoquées dans ce rapport : deux dirigeants sont titulaires d'un

BTS, deux autres ont suivi une formation plus poussée pour obtenir un diplôme d'ingénieur ou son équivalent, l'un d'entre eux est bachelier et se plaît à dire qu'il est *Bac + 40*, quant aux deux derniers, ils sont titulaires d'un CAP ou d'un BEP voire d'un Brevet de maîtrise. Celui qui se trouve à la tête de la plus grosse structure n'est pas le plus diplômé, il est seulement bachelier. Tous ces dirigeants insistent sur le rôle formateur de l'expérience appréhendée comme une épreuve au cours de laquelle vont se développer des compétences⁷³.

Tous ces éléments montrent que la formation initiale n'est en rien prédictive. Préparer HEC ou suivre une prestigieuse école d'ingénieurs ne suffit donc pas pour s'engager dans l'aventure entrepreneuriale. Les apprentissages expérientiels relevant d'une éducation informelle semblent particulièrement moteurs dans le choix de créer ou de reprendre une entreprise. Or ce type de formation ne peut guère être programmé sous le toit de l'école. C'est d'ailleurs l'une des propriétés de ce processus éducatif. Par ailleurs, l'expérience n'est pas non plus transmissible. Comme le dit l'adage populaire, « il faut le voir pour le croire. » C'est notamment le cas pour un dirigeant qui indique combien la négociation commerciale avec les grandes enseignes fut une décapante « école de la vie ». Il déclare que cet exercice professionnel fut l'un des plus difficiles dans son histoire : *« je n'ai jamais pu fermer mon livre ou quitter une salle de réunion où je me faisais insulter, c'est clair, je n'avais pas le choix, on n'a pas le droit de se fâcher avec un client et ce en raison des phénomènes de concentration qui font que nous n'avons plus que six clients alors que nous en avons une quarantaine, il y a une vingtaine d'années. »* Quel enseignement tirer de ce type de témoignage ? L'expérience se révèle douloureuse. Cependant, les mots, les évocations verbales restent insuffisants pour rendre compte avec exactitude de ce qui se passe et de ce que le principal intéressé peut ressentir en pareilles situations. Tous ces éléments permettent de comprendre les raisons pour lesquelles il est nécessaire de ne pas tomber dans le piège d'une instrumentalisation lorsqu'il s'agit de penser la formation des futurs dirigeants. Pourquoi une telle réserve ? parce que toute prise de conscience chez l'apprenant passe inmanquablement par un processus d'immersion. Pour les phénoménologues, toute conscience est une conscience de situation en situation. Par conséquent, le matériel recueilli dans cette étude et les interprétations heuristiques qui en découlent ne suffisent pas pour penser un dispositif de

⁷³ L'étymologie du mot expérience sous entend qu'il s'agit de sortir indemne du péril.

formation. Le postulat éducatif que nous défendons est le suivant : l'expérience reste un passage obligé et indispensable. Par contre, il serait tout à fait pertinent de construire des dispositifs éducatifs au cours desquels seniors et débutants dans la fonction pourraient partager leurs analyses et leurs expériences. Cette mutualisation des échanges, ce processus interlocutif seraient un excellent levier permettant aux acteurs impliqués d'identifier diverses composantes du métier de dirigeant. Ce serait aussi un moyen d'expérimenter et de mettre en forme un protocole d'accompagnement⁷⁴ auprès de ces professionnels. Rôle crucial de l'expérience et mise en place d'un protocole d'accompagnement à des fins de prévention et d'anticipation, tels sont les grands enseignements que nous pouvons tirer de cette recherche. Pour illustrer ce qui précède, nous évoquerons un exemple emprunté à la Royale (marine nationale). Dans cette institution, un dispositif de formation repose sur un bon nombre de constats que nous avons faits dans cet écrit. Il s'agit du stage porte-serviette. Afin d'apprendre leur métier, chaque aide de camp de l'amiral va suivre et accompagner son supérieur pendant plusieurs mois, assister aux réunions, aux entretiens. Sa seule tâche consistera à porter la serviette qui lui est confiée tout en observant ce qui se passe au quotidien. A méditer...

⁷⁴ Voir à ce sujet l'ouvrage suivant : Boutinet J-P, Pineau G, Denoyel N, Robin J-Y (sous la dir.de), (2007), *Penser l'accompagnement adulte*, Paris : PUF.

Références bibliographiques

- Amado, J. & Stoffaes, G. (1980). "Vers une économie duale ?", dans *La Société française et la technologie, Préparation du 8ème plan* – Paris : La Documentation Française, 1980, pp. 137-150.
- Arendenti, R. et Vrain, P. (2000). *Les PMI et leurs dirigeants, stratégies de marchés et stratégies internes*. Centre d'études de l'emploi, dossier 17, 2000.
- Barabel, M., Meier, O. (2002). « Comment les grands patrons français gèrent leur temps ». *Expansion Management Review*, n°107, déc. 2002.
- Barabel, M., & Meier, O. (2006). *Manageor*. Paris: Dunod.
- Barbier J-M (2000), "Sémantique de l'action et sémantique d'intelligibilité des actions. Le cas de la formation" in : *Manières de penser, manières d'agir en formation*, Paris : PUF, pp 89-104.
- Bauer, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, la famille et l'entreprise*. Paris : Interéditions, coll. L'entreprise.
- Bouffartigue P (2001), *Les cadres, la fin d'une figure sociale*, Paris : La Dispute.
- Bourdieu P (1989), *La noblesse d'état*, Paris : Edit. de Minuit.
- Boutinet J-P (1990), *Anthropologie du projet*, Paris : PUF.
- Boutinet J-P, Denoyel N, Pineau G, Robin J-Y (sous la dir.de), (2007), *Penser l'accompagnement adulte*, Paris : PUF.
- Calvo, J. (2004) "Le travail du dirigeant : vers une analyse en terme de rôle", AIMS. 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine. 2, 3 et 4 juin 2004.
- Clot Y (2001 a). "Clinique du travail et action sur soi" in : Baudouin J-M, Janette Friedrich Eds. *Théories de l'action et éducation*, Bruxelles : De Boeck, pp 255-277.
- Clot Y (2001 b). "Psychopathologie du travail et clinique de l'activité" in : clinique de l'activité et pouvoir d'agir, *Education permanente*, n° 146, pp 35-49.
- Cohen S. (1999), *L'art d'interviewer les dirigeants*, Paris : PUF.
- Degenne, A. & Duplex, J. (1987). *L'acteur social et son réseau : l'exemple des créateurs d'entreprise* - Paris : LASMAS-CAMS, mai 1987.
- Deleuze G. (1997) *Logique du sens*, Paris : Edit. de Minuit.
- Duchéneaut, B. (1996). *Les dirigeants de PME. Enquêtes, chiffres, analyses pour mieux les connaître*. Paris : Maxima.
- Dupuy F (2005), *La fatigue des élites*, Paris : Seuil.
- Durand, T. (2006). *L'alchimie de la compétence*. *Revue française de gestion*, 1, 261-291.
- Durand G. (1969). *Les structures anthropologiques de l'imaginaire. Introduction à l'archétypologie générale*. Paris : Bordas.
- Gestion 2000, V13 N3 de septembre 1988 consacré à *l'intrapreneurship*.
- Hart, S.L., & Quinn, R.E. (1993). Roles executives play : CEO's, behavioural complexity, and firm performance. *Human Relations*, vol 46, n° 5, p. 543-574.

- Julien, P., & Marchesnay, M. (1988). *La petite entreprise*. Paris : Vuibert-Gestion.
- Lainé A. (2005), *VAE, quand l'expérience se fait savoir. L'accompagnement en validation des acquis*, Paris : Erès.
- Lasserre H (1989), *Le pouvoir de l'ingénieur*, Paris : L'harmattan.
- Marchesnay, M. (2000). « L'entrepreneur face à ses risques ». Innovations, *Cahiers d'économie de l'innovation*, n° 12, 2000-2.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien*, Paris : Editions d'Organisation.
- (1973). *The nature of the managerial work*. New York : Harper et Row.
- Mispelblom-Beyer F. (2006). *Encadrer : un métier impossible ?* Paris : Armand Colin.
- Noiriél, G. (1988). Du patronage au paternalisme: La restructuration des formes de domination de la main d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française. *Le mouvement social* (n°144), 20-35.
- Observatoire des PME (2003). PME clés de lecture. Définitions, dénombrement, typologie. Paris : *Regards sur les PME*, n° 1, GIE OSEO services, 60 p.
- Observatoire des PME (2005). *Dirigeant de PME, un métier ? Elément de réponse*. Paris : La documentation française.
- Perroux, F. (1965). *La pensée économique de Joseph Schumpeter*. Genève : Droz.
- Raveleau B (2007) "Projets de créer, projets d'entreprendre : un défi pédagogique" in : *Pratiques de formation - Que peut-on attendre des injonctions au projet*, revue de l'Université de Paris 8.
- Robin J-Y (2007). L'éternel retour du sujet, communication au *congrès de l'AREF (Actualité de la Recherche en Education et Formation)*, Université Louis Pasteur, 29.30.31 août, Strasbourg, http://congresintaref.org/actes_sites.php
- Robin J-Y, Raveleau Benoît, Prouteau F (2007), Etre dirigeant de PME aujourd'hui, communication au *congrès de l'AREF (Actualité de la Recherche en Education et Formation)*, Université Louis Pasteur, 29.30.31 août, Strasbourg, http://congresintaref.org/actes_sites.php
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Paris : Payot.
- Torres, O. (1999). *Les P.M.E.*. Paris : Flammarion, collection « Dominos ».
- Zarifian P (2003). *A quoi sert le travail ?* Paris : La Dispute.

Cette étude conduite par Jean-Yves Robin, Benoît Raveleau et François Prouteau avec la collaboration de Claire-Marie Rozel porte sur l'activité d'une dizaine de dirigeants qui président aux destinées de structures allant de 15 à 3200 salariés. Les chercheurs ont rencontré ces chefs d'entreprise sur leur lieu de travail. Dans certains cas, ils ont eu la possibilité de les accompagner durant une journée complète. C'est sur la base de ces observations et d'un volumineux matériel narratif que les chercheurs en sont arrivés à un certain nombre d'analyses qui seront à valider sur la base d'une étude plus extensive. Dans la majorité des cas, les dirigeants sont des héritiers. Leur histoire familiale et personnelle permet de comprendre leur projet de reprendre une société ou de la créer. Par contre, ils ne portent pas tous le même regard sur le développement de leur entreprise. Certains sont prudents, ils préfèrent rester des gestionnaires et ne pas se lancer dans l'aventure d'un développement incertain. D'autres entretiennent un rapport à la décision pour le moins étonnant. La décision est prise en fonction de critères qui associent aussi bien des données rationnelles que subjectives. Les premières sont même en certaines circonstances quasiment absentes alors que les choix faits ne sont pas sans conséquence financière. C'est dire que le risque occupe une place capitale dans cette activité. D'ailleurs, ces dirigeants ne se définissent pas comme des capitaines d'industrie. Ils s'engagent plus qu'ils ne s'impliquent rappelant par là qu'à la différence des salariés, ils risquent parfois une part de leur bien personnel dans l'aventure. Selon les cas, leur activité, leur mode de gestion dans le temps et dans l'espace est plus ou moins structuré. On peut aussi parler pour ces dirigeants d'un management fondé sur la proximité, y compris pour le chef d'entreprise à la tête d'un groupe de 3200 salariés. Cette forme de patronage et non de paternalisme n'est pas sans conséquence tant pour penser la relation aux clients, au territoire, aux enseignes qu'aux actionnaires. C'est au nom de ce patronage que les dirigeants privilégient certaines orientations et en abandonnent d'autres. Leur mission consiste bien souvent à convaincre le personnel quant à la pertinence de ces choix. Ces constats laissent à penser que les chefs d'entreprise sont bel et bien des fabricants de sens.