

L'UNIVERS MENTAL DES "PME"

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont depuis plusieurs années l'objet de sollicitations attentionnées de la part des décideurs économiques et politiques. Notre représentation commune du monde du travail est marquée par la prééminence des grandes organisations, dont la guignolesque "World Company" caricature le fonctionnement dans ce qu'il a d'inhumain. Mais ces petites structures que sont les PME, souvent réduites à un entrepreneur individuel travaillant seul, avec l'aide de son épouse ou d'un employé, pèsent pour une part importante dans le produit national et représentent en gros la moitié des effectifs salariés des entreprises françaises. Compte tenu des perspectives de développement potentiellement rapide d'une PME, elles représentent actuellement une des virtualités les plus importantes de création d'emplois. Pour s'en faire une idée, si chaque PME embauchait un salarié, il n'y aurait plus de problème de chômage en France.

Pourtant, alors qu'elles sont constamment courtisées, incitées à se moderniser, à se développer pour exporter et embaucher, et qu'existent même des actions de formation spécifiques aux fonctions d'encadrement dans ce type d'entreprises, il n'existe que peu ou pas d'ouvrage de management ou de psychologie qui traite des PME en tant que telles. Les auteurs qui font figurer le terme PME dans leur titre se contentent souvent de plaquer sur le fonctionnement de ces entreprises "à taille humaine" les modèles théoriques et les recettes pratiques appris du management des grandes organisations. Les réflexions et les outils présentés sont ceux originellement destinés à améliorer la communication dans des organisations cloisonnées et hiérarchisées en raison de leur taille, et à dynamiser une structure déjà achevée et stabilisée dans son développement. Alors que les problèmes des PME sont au contraire liés à une "surdose" de communication et de personnalisation des relations dans un cadre de travail exigü et constamment mobile.

Le désintérêt de la littérature managériale pour les PME tient au fait que les consultants, principaux producteurs d'ouvrages en la matière, ont longtemps fui cette clientèle. Du temps où les cabinets-conseils avaient les moyens de choisir leur clientèle et de pratiquer les tarifs qui ont fait leur réputation, ils préféraient délaissier un monde qu'ils considéraient comme peuplés de despotes fermés aux conseils extérieurs, et généralement mauvais payeurs par surcroît. Du côté des psychologues et sociologues, nombre de travaux sur les organisations font désormais école, dont, en France, ceux de Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, Claude Lévy-Leboyer, Max Pagès, etc., mais la clinique sur laquelle ils s'appuient reste essentiellement celle de grandes entreprises, que leur taille, leur stabilité et la culture de leurs dirigeants disposent favorablement à l'égard de ce type de recherches, qui ne perturbent pas réellement leur fonctionnement.

Les temps ont changé : de nouveaux consultants qui arrivaient sur le marché se sont mis à prospecter les PME, le marché des grandes étant difficile d'accès et déjà largement pris par de gros cabinets; la crise économique a également forcé les "majores" du consulting à s'intéresser à cette clientèle jusque là délaissée. Mais l'élaboration théorique n'a pas encore rattrapé le retard.

Les PME sont pourtant un terrain indiqué de recherche et d'applications de la psychologie. Les entreprises dans leur ensemble sont la source de production de la richesse d'un pays, elles sont le lieu de vie quotidien des gens, celui où ils exercent l'activité professionnelle qui constitue une partie de leur identité. Elles sont animées par des dirigeants impliqués dans ce qu'ils font, portés par

leur projet dont ils savent faire partager la passion à d'autres, et dont la personnalité, quelque discutable que puissent être leurs comportements par ailleurs, est donc un sujet de recherche obligé en raison de cette capacité à transformer leur environnement. Or, cette capacité est particulièrement déterminante dans une PME, qui en dépend pour sa survie et son développement.

Autre aspect stimulant : les dimensions des PME impliquent que le consultant soit proche de la sphère de décision et de la stratégie globale de l'entreprise. C'est toujours le chef d'entreprise qui est son interlocuteur. Le client suit ou ne suit pas le conseil (et une partie du travail est souvent de lui faire reconnaître l'intérêt de l'entreprise contre l'opinion personnelle qu'il a de cet intérêt). Mais, s'il suit, les dimensions de l'organisme, là aussi, permettent une observation rapide des effets de la décision sur l'exécution, et ce sur l'ensemble de la structure. Alors que ces effets sont généralement considérablement amortis dans les grands organismes, en raison de l'épaisseur des niveaux hiérarchiques franchis par la décision.

Pour amorcer une approche managériale pertinente des PME, il faut donc en souligner les spécificités organisationnelles et humaines. Celles-ci tiennent, d'une part, aux dimensions dites *humaines* de ces entreprises, et d'autre part, au phénomène de *l'omniprésence du dirigeant*, dirigeant qui est de surcroît souvent le créateur de l'entreprise.

Dimensions humaines des PME

Les dimensions de ces entreprises sont qualifiées "d'humaines" en ce que chacun y connaît à peu près tout le monde. C'est probablement la meilleure définition d'une PME, qui ne la fait pas dépendre d'un chiffre arbitraire (50, 100 ou 250 salariés?), mais d'une forme de rapport entre les hommes et l'organisation dans laquelle ils travaillent : *C'est une entreprise où le patron est encore capable de désigner chacun de ses salariés par son nom.*

Ces dimensions exercent leurs effets sur le management à travers un certain nombre de contraintes, à la fois humaines et organisationnelles :

- Nécessité pour les hommes de s'adapter aux contraintes d'un groupe
- Nécessité pour les hommes de s'adapter à la nature du travail
- Développement de l'entreprise par paliers

1/ Contrainte d'adaptabilité au groupe

Tout le monde y connaissant tout le monde, chacun doit apprendre à vivre avec les autres. Dans les grandes organisations, la spécialisation et la compartimentation des activités, la hiérarchie, les procédures créent des habitudes, des codes de conduite avec les autres, à la fois dans le travail à accomplir et dans les relations personnelles, qui permettent de ménager des "territoires", des espaces de liberté échappant au contrôle des autres et de l'organisation. La taille de l'organisation autorise une mobilité interne qui permet à chacun de se dire qu'il ne vivra pas indéfiniment avec les mêmes collègues de travail : régulièrement, les uns quittent le service et d'autres y arrivent. Le désintérêt ou les conflits peuvent trouver une solution par des mutations des intéressés dans des services ou des établissements de la même organisation où ils n'étaient pas connus antérieurement et leur donnent l'occasion d'un nouveau départ.

Dans une organisation de taille petite ou moyenne, les possibilités de mobilité interne par promotion ou mutation sont plus réduites. La mobilité est généralement externe : on est dedans ou on est dehors. Et les déplacements à l'intérieur de l'entreprise, d'un poste ou d'un service à l'autre, n'empêchent pas qu'on se retrouve en fait toujours avec les mêmes personnes. Il n'est pas possible d'échapper au regard constant des mêmes collègues et au contrôle plus ou moins direct du même patron. On est donc dedans ou dehors, mais si on est dedans, il faut apprendre à vivre avec les autres.

Les relations y sont aussi plus personnalisées : l'implication au travail y étant plus importante, en raison du contrôle plus étroit, mais aussi, le cas échéant, d'un contact plus personnel et plus stimulant avec le chef d'entreprise, le travail empiète parfois sur la vie privée, les frontières entre le professionnel et le domestique deviennent plus difficiles à tenir. Comme dans les grandes entreprises, on emporte du travail à la maison, les amis avec qui on sort le soir sont des collègues de travail. Mais, alors que l'organisme de grande taille permet de sélectionner les collègues avec qui on a envie de se retrouver en dehors du travail, et de les éviter quand on n'a plus envie de les voir, cette sélection et cet évitement sont plus difficiles dans l'organisme de petite taille, ils occasionnent jalousies, rumeurs, hostilités, inquiétudes, dépressions, qui retentissent sur la qualité du travail comme de la vie privée. La cloison entre vie professionnelle et vie privée devient poreuse.

En résumé, le travail dans une PME demande de la part des salariés une capacité d'adaptation aux autres, à l'esprit d'une équipe, à la culture d'une entreprise, peut-être plus importante que le travail dans une grande organisation, où cette adaptation peut n'être que de surface, porter sur des images et des rituels.

2/ *Contrainte d'adaptabilité au travail*

Toujours en raison des dimensions réduites de l'entreprise, chacun concourt à l'atteinte des objectifs en étant à la fois "au four et au moulin" : l'ensemble du travail à faire étant réparti entre un petit nombre de personnes, les tâches et les responsabilités de chacun sont nécessairement variées, font appel à un éventail élargi de compétences pour une seule personne.

Par ailleurs, l'entreprise se développe rapidement au regard de sa taille : d'une année sur l'autre, son chiffre d'affaires et ses effectifs peuvent avoir augmenté de moitié, ou même doublé. Ou, au contraire, une réduction de l'activité peut conduire à des suppressions d'emplois et à une redistribution générale du travail. Les postes sont alors très évolutifs dans leurs contenus. Il faut donc accomplir un travail, non seulement diversifié, mais évoluant dans cette diversité même.

C'est bien entendu un des intérêts du travail en PME, mais cette particularité exige de ceux qui veulent en profiter (et, en fait, simplement rester dans la course) une adaptabilité importante au travail. Cette caractéristique conduit la PME à devoir s'appuyer, surtout au départ, sur une équipe de collaborateurs, non seulement impliqués et soudés, mais également polyvalents dans leurs compétences. Alors qu'une entreprise de grande taille s'appuiera davantage sur la complémentarité des compétences individuelles, chacun étant porté à se spécialiser dans les activités où il excelle.

Il y a là des dispositions d'esprit, des cultures professionnelles, qui sont essentiellement différentes entre les deux types d'organisation. Au fur et à mesure qu'elle grandit, une entreprise est d'ailleurs souvent contrainte de se séparer de la première génération de ses salariés, qui n'arrivent pas à s'adapter à l'idée d'une spécialisation de leurs fonctions, qui équivaut pour eux à une restriction de leurs possibilités d'expression professionnelle et personnelle.

3/ *Développement de l'entreprise par paliers*

Nous avons constaté (Schmoll, 1997) que le développement de l'entreprise est marqué par le passage de *seuils*, qui déterminent des problèmes de management spécifiques, notamment en termes de recrutement du personnel et d'organisation du travail. Ces seuils sont en fait l'expression critique d'une réalité plus constante : la PME ne se développe pas de manière continue, mais par *paliers*.

En effet, dans une grande entreprise, un client de plus ou de moins, un salarié de plus ou de moins, n'affectent généralement pas la structure globale de l'organisation. Ce qui caractérise une organisation, c'est qu'elle est *plus que la somme des parties* qui la composent : si on enlève ou on

ajoute un élément, la forme d'ensemble demeure.

Ce n'est pas le cas pour une petite organisation : l'embauche d'une personne, par exemple, suppose la modification de la définition du travail de toutes les autres, ainsi que des relations entre elles. Elle représente également un coût fixe supplémentaire, notamment une augmentation sensible de la masse salariale, que l'entreprise va devoir digérer avant que le nouveau collaborateur ne soit devenu rentable. Elle est aussi un risque, en cas d'échec, qui fait de chaque recrutement un événement où l'entreprise rejoue plus ou moins son existence.

L'organisation comme structure capable d'amortir les aléas humains est à ce stade encore précaire : elle n'est pas encore "plus" que la somme de ceux qui la constituent.

Chaque nouveau recrutement implique une réorganisation de l'ensemble et représente un saut qualitatif pour la structure. Ces sauts sont particulièrement sensibles à l'occasion de certains recrutements, qui constituent l'amorce d'un de ces seuils de développement, passages obligés de l'entreprise dans son évolution vers un stade d'organisation achevée : recrutement du premier salarié, recrutement du premier cadre, recrutement d'un "numéro deux" ou d'un successeur. Les opérations de recrutement du personnel sont de ce fait souvent le symptôme des dysfonctionnements éventuels de ces organisations. Quand une PME fait appel à un consultant pour un problème organisationnel ou de gestion des ressources humaines, le besoin est souvent d'abord formulé par le client comme un besoin de "trouver quelqu'un", c'est-à-dire de recruter, ce qui n'est pas toujours le vrai besoin. D'où la nécessité d'un diagnostic.

En fait, "l'achèvement" de l'organisation peut même être défini comme le moment où cette évolution par paliers est terminée, c'est-à-dire quand l'organisme a atteint une taille qui rend les nouveaux recrutements (mais aussi les licenciements) relativement insensibles, en tout cas individuellement, quant à leurs effets sur l'ensemble.

La présence du dirigeant

L'autre spécificité du management des PME est constituée par l'omniprésence du dirigeant. Celui-ci est fréquemment le créateur de l'entreprise, mais même quand il ne l'est pas, il se distingue de tous les autres acteurs de l'organisme, salariés ou associés, en ce qu'il ne peut que considérer l'entreprise comme sa propriété. S'il n'en est pas le fondateur, il en est en effet l'héritier ou le repreneur, et même dans les cas où le dirigeant n'est pas lui-même propriétaire de l'entreprise, — c'est à dire dans les cas de dirigeants salariés —, la caractéristique majeure de leur recrutement est pour le sélectionneur d'avoir à repérer chez les candidats les qualités qui les rendent susceptibles de *s'identifier* à l'entreprise qu'ils devront diriger, en se comportant *comme si* l'entreprise était leur propriété.

L'existence d'un *fondateur* est sans doute ce qui *définit* une entreprise par rapport à d'autres formes d'organisation du travail, telles que les établissements de droit public, qui résultent d'un décret impersonnel, ou les associations, qui sont le fait d'un contrat entre plusieurs personnes placées sur un pied d'égalité.

Les effets de la personne du dirigeant sur le management de l'entreprise tiennent d'abord à sa présence *physique*, qui n'est qu'un aspect particulier des effets déjà évoqués de la taille de ces entreprises : tout le monde doit apprendre à vivre avec tout le monde, et, par conséquent, notamment avec le chef d'entreprise.

Mais ils tiennent aussi, et peut être essentiellement, au paradoxe des relations entre le fondateur et l'organisme qu'il a créé.

Quand nous disons que l'entreprise, comme organisme, est plus que la somme des individus qui la composent, nous entendons qu'elle forme une entité qui a sa logique propre. Or, jusqu'à quel point cette logique peut-elle être différente de celle du dirigeant qui a fondé l'entreprise, et au projet de qui l'entreprise est suspendue, surtout dans les premiers temps de sa vie?

L'entreprise ne naît et ne grandit que par la volonté et l'action de son dirigeant, mais son autonomie comme organisation passe contradictoirement par l'effacement progressif de celui-ci. Il y a là une contradiction majeure, ou plus précisément un *paradoxe*, qui est une donnée spécifique du management des PME, et dans de nombreux cas la cause première des impasses organisationnelles et stratégiques dans lesquelles certaines se fourvoient.

Les entreprises de petite taille ne doivent de ce fait pas être considérées comme des organisations au sens achevé du mot, mais comme des *quasi-organisations*, qui portent en elles l'organisation comme projet ou comme destin, mais qui ne sont pas encore dégagées, en quelque sorte, de la gangue primitive des relations interindividuelles et groupales centrées autour d'un chef.

Une autre manière de définir une organisation "achevée" serait donc de situer cet achèvement comme le moment où l'organisation peut se passer de la personne (non pas de la fonction) de son dirigeant. Dans la succession des *seuils* précédemment évoqués, dont le franchissement caractérise le développement par paliers de la PME, le dernier seuil qui consacre l'entreprise comme organisation achevée serait alors signalé par le départ ou l'effacement du dirigeant propriétaire et le recrutement d'un dirigeant salarié.

Chaque passage de seuil implique donc, de la part du dirigeant, une forme de deuil, et de la part de l'organisation, une forme de "meurtre du père" (Schmoll, 1996), qui sont à prendre en compte dans toute approche dynamique des PME et de leurs "ressources humaines".

Pour toutes ces raisons, une réflexion sur le management des PME ne peut se contenter d'approcher la question qu'en termes organisationnels : elle est aussi une approche psychologique. Et elle ne peut pas non plus être qu'une approche psychologique des humains que le chef d'entreprise doit "manager" : elle doit être aussi, et presque d'abord, une approche de la psychologie du chef d'entreprise lui-même, en tant que créateur et dirigeant.

Patrick SCHMOLL

Références :

Schmoll P. (1996), Oedipe manager, *Journal des Psychologues* n° 135 (Mars).

Schmoll P. (1997), *L'Entreprise Inconsciente*, Strasbourg, PSI.