



**HAL**  
open science

## L'accompagnement du dirigeant de PME et la réaffirmation de son rôle sociétal

Anne Albert-Cromarias, Christophe Combaudon

### ► To cite this version:

Anne Albert-Cromarias, Christophe Combaudon. L'accompagnement du dirigeant de PME et la réaffirmation de son rôle sociétal. 2017. hal-02330102

**HAL Id: hal-02330102**

**<https://hal.science/hal-02330102v1>**

Submitted on 14 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'accompagnement du dirigeant de PME et la réaffirmation de son rôle sociétal

The Conversation – 09/11/2017

Anne ALBERT-CROMARIAS / Christophe COMBAUDON

Bien que représentant 99,9% des entreprises françaises<sup>1</sup>, les TPE-PME sont mal connues. Mieux les comprendre passe par l'intérêt porté à leur dirigeant, central mais paradoxalement très isolé. Au-delà de l'amélioration attendue des performances économiques, accompagner le dirigeant peut lui permettre d'opérer une distanciation le réaffirmant dans son rôle sociétal essentiel.

## En PME, un dirigeant central mais isolé

Bien qu'encore très minoritaire dans la recherche académique, la PME « ordinaire »<sup>2</sup> fait l'objet, depuis plusieurs années, de travaux qui ont permis de mieux en cerner les spécificités, la caractérisant, notamment, par un « mix de proximité »<sup>3</sup> :

- Une proximité hiérarchique, caractérisée par un dirigeant proche, physiquement (partageant le lieu et les conditions de travail de ses salariés) mais aussi humainement (connaissant chacun individuellement) ;
- Une proximité fonctionnelle, qui se manifeste par l'absence de séparation des tâches et des fonctions, mais aussi par l'omniprésence et la polyvalence du dirigeant ;
- Des systèmes d'information de proximité, la communication interne étant généralement simple et peu formalisée et les mécanismes de coordination souples et directs ;
- Une proximité temporelle, avec un horizon court terme et une vision entrepreneuriale qui se confond avec la vision stratégique du dirigeant ;
- Une proximité territoriale, qui passe par un marketing de proximité, dans un espace marchand relativement restreint, le plus souvent à l'échelle locale ou régionale, mais également par un réseau de voisinage, à l'intérieur duquel la PME recrute préférentiellement.

Cette analyse, comme d'autres, met en évidence le rôle central du dirigeant, même si tous ne se ressemblent pas. Certains sont plutôt « PIC » (cherchant prioritairement la Pérennité et l'Indépendance, la Croissance ne venant qu'en troisième position) ; d'autres, à l'opposé, plutôt « CAP » (centrés sur la Croissance et l'Autonomie, mais beaucoup moins sur la Pérennité)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569434?sommaire=2587886>

<sup>2</sup> <https://www.researchgate.net/project/The-importance-of-the-SME-ordinaire>

<sup>3</sup> <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF>

<sup>4</sup> [http://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1991\\_num\\_206\\_1\\_4231](http://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1991_num_206_1_4231)

Or, face à son rôle de décideur, le dirigeant de PME semble bien démuni : selon l'enquête BPI 2016<sup>5</sup>, les responsabilités face à un environnement complexe et incertain s'avèrent particulièrement lourdes, auxquelles s'ajoutent le manque de reconnaissance et les préjugés à l'égard des dirigeants de PME, la difficulté à s'entourer (en interne comme en externe), mais aussi les difficultés ponctuelles de trésorerie et la délicate conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Ces deux constats – centralité et isolement – rendent nécessaire de s'interroger sur, d'une part, la façon dont le dirigeant élabore sa vision stratégique, véritable sésame pour assurer une activité pérenne voire une croissance de l'entreprise et, d'autre part, l'accompagnement à prodiguer au dirigeant de PME, afin de l'aider dans ses décisions stratégiques, sans pour autant se substituer à lui.

## **La vision stratégique en PME : de l'intérêt d'un accompagnement**

La vision stratégique consiste en la mise en tension vertueuse de l'entreprise, issue de l'écart entre ses objectifs et les moyens qu'elle va devoir mobiliser pour les atteindre. En PME, elle est d'autant plus cruciale que la stratégie y est peu formalisée, consistant à fixer des buts et des objectifs à l'initiative quasi-exclusive du dirigeant propriétaire. Ainsi, avant même d'évaluer la pertinence des décisions du dirigeant au regard de la vision, il convient de formuler (même implicitement) cette dernière. Certaines méthodes peuvent aider le dirigeant de PME, mettant l'accent sur la nécessité d'accompagner le dirigeant sur l'explicitation de sa vision stratégique, préalable indispensable à un nécessaire partage avec les autres membres de l'organisation, donc à la cohésion de l'entreprise.

Afin d'accompagner le dirigeant dans l'explicitation de sa stratégie – ce qui ne signifie pas élaborer la stratégie à ses côtés et encore moins se substituer à lui – le recours à un consultant peut s'avérer nécessaire<sup>6</sup>. Cependant, si le dirigeant propriétaire attend parfois des « recettes » à contenu technique, lui permettant de résoudre immédiatement un problème qui se présente (ainsi, par exemple, le recours à l'expert-comptable face à une demande spécifique des services fiscaux), l'accompagnement comporte une autre facette, moins visible mais plus ambitieuse : celle du partenaire de réflexion<sup>7</sup>. Et pour que l'accompagnement puisse porter ses fruits, il convient en amont que le dirigeant accepte d'être accompagné, donc fasse preuve de proactivité stratégique.

## **Permettre la distanciation**

A travers une étude exploratoire portant sur cinq cas de PME ayant eu recours à une prestation d'accompagnement sur une durée de 2 ans, nous mettons en évidence trois niveaux d'analyse : l'effet positif de l'accompagnement sur la performance économique de la PME ; le travail de distanciation que l'accompagnement produit sur le dirigeant ; le caractère dynamisant d'une telle prestation.

---

<sup>5</sup> <http://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Vaincre-les-solitudes-du-dirigeant>

<sup>6</sup> <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/011/ledc.pdf>

<sup>7</sup> <https://www.erudit.org/en/journals/ipme/2014-v27-n3-4-ipme01657/1028040ar/abstract/>

Tout d'abord, la demande d'accompagnement est souvent liée à des difficultés financières. Si l'accompagnement prodigué permet une vraie amélioration de la performance économique, grâce à une meilleure proactivité et à un certain nombre de prises de décisions tant internes qu'externes, il convient de rappeler que les résultats financiers d'une entreprise ne témoignent que très imparfaitement de sa situation, et *a fortiori* de sa performance. En effet, cette dernière n'est pas seulement chiffrée, mais aussi sociale. Réussir à améliorer le résultat net ne passe pas par une compression purement mathématique des coûts, mais par la conduite de projets fédérateurs et partagés, le consultant aidant le dirigeant à repérer les meilleures méthodes de conduite du changement et de développement du potentiel humain.

Ensuite, le dirigeant se focalise en priorité sur des décisions opérationnelles. Il a de ce fait des difficultés à s'extraire du quotidien pour s'intéresser à des situations plus complexes et stratégiques pourtant nécessaires au développement et à la pérennité de son entreprise. Ici, la prestation d'accompagnement peut permettre d'enrichir le dirigeant dans sa dimension stratégique, avec des effets visibles sur la performance économique de l'entreprise – qui constituent ce qui est d'abord attendu par le dirigeant en termes de résultats – mais aussi dans sa dimension plus personnelle, notamment par la distanciation qu'il va opérer.

En effet, le processus d'accompagnement permet au dirigeant de prendre du recul par rapport à la gestion quotidienne de son entreprise à travers trois relations structurantes :

- Son rapport à l'environnement (concurrence) et/ou
- Son rapport à son entreprise (activité et collaborateurs) et/ou
- Son rapport à soi-même (en tant qu'individu et manager).

Enfin, un tel accompagnement, initié par une démarche proactive du dirigeant, agit comme une redynamisation entrepreneuriale qui lui permet de « se penser lui-même dans son rapport avec l'entreprise »<sup>8</sup> et son environnement, réaffirmant le dirigeant de PME dans son rôle sociétal essentiel.

Ainsi, alors que la plupart des PME restent frileuses vis-à-vis des consultants<sup>9 10</sup>, peut-être est-il temps de réhabiliter l'accompagnement du dirigeant de PME en tant qu'outil central dans la formalisation de la stratégie.

---

<sup>8</sup> <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00687962/>

<sup>9</sup> <https://lognonrh.wordpress.com/2015/11/08/dirigeant-de-pme-et-consultant-ne-font-pas-bon-menage-quelques-cles-de-comprehension/>

<sup>10</sup> [https://www.lesechos.fr/08/06/2017/LesEchos/22461-081-ECH\\_le-conseil-est-en-pleine-forme.htm](https://www.lesechos.fr/08/06/2017/LesEchos/22461-081-ECH_le-conseil-est-en-pleine-forme.htm)