



HAL
open science

Entre intention stratégique et action : comment accompagner au mieux le dirigeant de PME ?

Anne Albert-Cromarias, Christophe Combaudon

► **To cite this version:**

Anne Albert-Cromarias, Christophe Combaudon. Entre intention stratégique et action : comment accompagner au mieux le dirigeant de PME ?. Les mondes sociaux des TPE et PME. Modèles et logiques d'action, 2018. hal-02330117

HAL Id: hal-02330117

<https://hal.science/hal-02330117>

Submitted on 23 Oct 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.

Entre intention stratégique et action : comment accompagner au mieux le dirigeant de PME ?

Anne ALBERT-CROMARIAS & Christophe COMBAUDON

Mieux comprendre les PME, qui constituent la très grande majorité du tissu économique, passe par mieux en comprendre le dirigeant, à la fois central mais paradoxalement très isolé. Dès lors, la vision stratégique est d'autant plus délicate à formuler que le dirigeant est le plus souvent happé par des considérations opérationnelles de court terme. Le recours à une prestation d'accompagnement peut alors aider le dirigeant dans son rôle, sans perdre de vue la spécificité de ce type de prestation dans les PME.

Notre étude exploratoire propose d'examiner, au-delà de la réalisation de la mission confiée par le dirigeant à un consultant, avec des résultats concrets attendus – sous forme d'une solution trouvée à un dysfonctionnement constaté – quels sont les effets induits de cette mission sur le dirigeant de PME lui-même. Elle s'appuie sur cinq PME, de divers secteurs d'activité, qui ont fait l'objet d'un accompagnement socio-économique sur une durée de deux ans.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les spécificités de la PME et leurs conséquences sur la vision stratégique et les prestations d'accompagnement qui y sont liées. Nous présenterons ensuite le contexte et le design de la recherche. Puis nous terminerons par les résultats, notamment caractérisés par la prise de distance, multidimensionnelle, qu'opère le dirigeant à l'occasion de l'accompagnement et par l'effet de redynamisation entrepreneuriale ainsi procuré.

1 L'accompagnement stratégique dans la PME : quelles spécificités ?

1.1 La PME et son dirigeant, une relation fusionnelle

Bien qu'encore très minoritaire dans la recherche académique, la PME « ordinaire » (Reboud & Mazzarol, 2012) fait l'objet, depuis plusieurs années, de travaux qui ont permis de mieux en cerner les spécificités. Ainsi Julien (1994) pose cinq caractéristiques essentielles de la PME : sa petite taille, au regard de son chiffre d'affaires et de son degré d'indépendance ; la centralisation de sa gestion, c'est à dire un processus décisionnel court et l'omniprésence du dirigeant auprès de ses salariés ; une faible spécialisation, à la fois dans la division du travail ou dans le processus décisionnel ; une stratégie intuitive et peu formalisée ; un système d'information interne et externe peu organisé, la communication informelle étant privilégiée. Pour Mahé de Boislandelle (1996), la PME se caractérise par un triple effet de grossissement : un effet de proportion (plus l'effectif est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée) ; un effet de nombre (moins il y a d'individus dans l'entreprise, mieux ceux-ci se connaissent et plus leur rôle dans l'organisation apparaît essentiel) ; un effet de microcosme (le dirigeant se focalise en priorité sur ce qui est proche dans le temps et dans l'espace, ce dernier étant aussi bien physique que psychologique). Enfin Torrès (2003) considère la PME comme un « mix de proximité », qui comprend à la fois : une proximité hiérarchique, caractérisée par un dirigeant proche, physiquement (partageant le même lieu et les mêmes conditions de travail que ses salariés) mais aussi humainement (puisqu'il connaît le plus souvent 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, avec une communication interne généralement simple et peu formalisée ainsi que des mécanismes de coordination souples et directs, privilégiant l'ajustement mutuel et la supervision directe ; une proximité temporelle, avec un horizon de 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.

Ces quelques analyses, qui ont fait date dans une meilleure compréhension des PME, convergent vers le rôle central du dirigeant-proprétaire (Marchesnay, 1991 ; Torrès, 2003 ; Fillion, 2007 ; Chabaud & Sammut, 2016) étant entendu que tous ne se ressemblent pas. Ainsi, Marchesnay (1991 ; 2016) identifie des dirigeants plutôt PIC (avec, comme priorités la Pérennité et l'Indépendance, la Croissance ne venant qu'en troisième position), caractérisés par une aversion au risque et une gestion plutôt patrimoniale de l'entreprise, ou, à l'opposé, plutôt CAP (centrés sur la Croissance et l'Autonomie, mais beaucoup moins sur la Pérennité), à la recherche d'opportunités et de relais de croissance. L'intérêt de telles typologies, dont beaucoup d'autres existent et qui méritent d'être réexaminées à la lueur du couple entreprise-entrepreneur (Marchesnay, 2016), consiste principalement à « mieux cerner le système de valeurs et les intentions du dirigeant, de mieux comprendre ses orientations stratégiques, la façon dont il prend ses décisions ainsi que l'élaboration de son processus visionnaire » (Fillion, 2007, p. 72).

De nombreux travaux s'attachent à mieux comprendre le comportement stratégique du dirigeant propriétaire de PME : ainsi, l'identité professionnelle se construit non seulement à partir du parcours du dirigeant, de ses valeurs et de son capital social, mais aussi par son style cognitif (et l'interprétation qu'il fait du contexte dans lequel il évolue) et sa capacité de projection dans le futur (Reyes, 2016). Les compétences du dirigeant propriétaire semblent tout aussi déterminantes, qu'il s'agisse de compétences entrepreneuriales, managériales ou technico-fonctionnelles de gestion (Chandler & Jansen, 1992). Il semble ainsi que la performance des PME soit liée au profil du dirigeant propriétaire, celui-ci étant déterminé par, d'une part, ses compétences propres mais aussi sa vision stratégique (Ndjambou & Sassine, 2014).

Or, face à son rôle de décideur, le dirigeant propriétaire semble bien démuni : selon l'enquête BPI 2016 sur les dirigeants propriétaires de PME et ETI¹, explicitement intitulée « vaincre les solitudes du dirigeant », il s'avère que le poids des responsabilités face à un environnement complexe et incertain est particulièrement pesant, sans oublier 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 des dirigeants de PME 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.

1.2 La vision stratégique en PME : leurre ou nécessité ?

C'est avec l'avènement de la théorie des ressources, postulant que l'avantage concurrentiel d'une entreprise est d'abord issu de sa capacité stratégique, c'est-à-dire la combinaison optimale des ressources tangibles et intangibles à sa disposition, qu'apparaît la notion de vision stratégique, véritable 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 (Hamel & Prahalad, 1989).

Dans les PME, la vision est d'autant plus cruciale que la stratégie y est peu formalisée et qu'elle s'apparente à une pensée systémique permettant de fixer des buts et des objectifs à l'initiative quasi-exclusive du dirigeant propriétaire (Carrière, 1990 ; Torrès, 2003 ; Fillion, 2007), relevant ainsi davantage d'une stratégie émergente que délibérée (Mintzberg & Waters, 1985). Or, selon Phanuel (2011), la vision stratégique du dirigeant de PME se traduit par un ensemble de décisions, actions ou événements jugés comme souhaitables, possibles, impossibles ou non souhaitables (S.P.I.N.S) et ne s'avère pas toujours cohérente, un décalage pouvant être observé entre intention déclarée et actions stratégiques menées.

¹ <http://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Vaincre-les-solitudes-du-dirigeant>

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 à cela (Cossette, 2003), 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 (Filion, 2007), donc à la cohésion de l'entreprise (Savall & Zardet, 2014). Dans leur analyse du mode de prise de décision des dirigeants de PME ordinaires, Reboud, Mazzarol et Ballereau (2015) montrent d'ailleurs que « la planification stratégique et l'innovation se formalisent progressivement au fur et à mesure que l'entreprise grandit, que son dirigeant relâche certaines dimensions proxémiques, à la fois temporelle et en matière de recours à des conseils extérieurs variés » (p. 14).

1.3 Le recours au conseil

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, permettant à la fois de « faciliter le changement dans l'organisation, puis enrichir et faire évoluer les schémas de référence du dirigeant » (Ferrer, 1997, p. 2).

Cependant, la spécificité de la PME induit celle de la prestation de conseil dans ce type d'entreprises (Plane & Torrès, 1998), celle-ci s'avérant particulièrement délicate du fait de l'écart entre, d'une part, les attentes de résultats du dirigeant et, d'autre part, le travail du consultant, qui se situe, lui, dans une logique d'obligation de moyens (Belet, 1993). Or, si le propriétaire-dirigeant de PME est souvent expert de son secteur d'activité, il est davantage démuné en matière de gestion ; dans ce cas, le recours à un intermédiaire, véritable « interprète entre des logiques d'action différentes » (Alphonse-Tilloy, Masingue & Pottier, 2012, p. 87), peut s'avérer nécessaire, réalisant un travail de traduction à double sens : en rendant intelligible une situation de gestion au chef d'entreprise et, réciproquement, en prenant en compte les besoins et attentes propres à l'entreprise dans la réponse apportée. Si l'on considère que « le responsable de PME s'avère indépendant dans sa mentalité et dépendant dans sa réalité » (Hlady-Rispal, 2015, p. 257), la nécessité de l'accompagner semble donc évidente. Pourtant elle a été paradoxalement peu étudiée, hormis dans le cas particulier de l'entrepreneuriat (citons par exemple : Cuzin & Fayolle, 2004 ; Messeghem, Sammut, Chabaud, Carrier & Thurik, 2013).

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. Dans cette logique, c'est « la capacité de l'accompagnant à comprendre la vision, les représentations et les modes d'apprentissage des propriétaires-dirigeants de PME, pour adapter l'usage des démarches prescrites à l'organisation, tout comme son approche et ses comportements » qui va s'avérer déterminante (Gallais & Boutary, 2014, p. 60).

Mais 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, entendue comme un processus interactif reliant, d'une part, la capacité du dirigeant à anticiper l'avenir et d'autre part, sa capacité à mettre en œuvre des actions pour s'aligner sur cette anticipation (Laberge, 2003).

Alors que peu de travaux existent sur l'accompagnement du dirigeant de PME, nous proposons d'explorer ce champ en nous intéressant ici à la nature de l'accompagnement mené auprès de dirigeants de PME pour les aider dans leur prise de décision stratégique et l'évaluation aval qui peut en être faite. Notre étude exploratoire prendra plus spécifiquement appui sur cinq PME, de divers secteurs d'activité, qui ont fait l'objet d'un accompagnement socio-économique sur une durée de deux ans, avec la question de recherche suivante : au-delà de la réalisation de la mission confiée par le dirigeant à un consultant, avec des résultats concrets attendus – sous forme d'une solution trouvée à un dysfonctionnement constaté – quels sont les effets induits de cette mission sur le dirigeant de PME lui-même ?

2 Contexte et design de la recherche

2.1 Le contexte : la démarche socio-économique

Selon la théorie socio-économique des organisations, un dysfonctionnement représente un écart entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement « réel » de l'organisation, cette dernière étant entendue comme un ensemble complexe de structures et de comportements en interaction (Savall & Zardet, 2014). Cette interaction produit de l'ortho-fonctionnement (fonctionnement souhaité) et des dysfonctionnements (écarts entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement réel). Ces écarts sont rarement mesurés, et n'apparaissent donc pas dans les documents comptables de l'entreprise (bilan, compte de résultat, budget, business plan) alors que des coûts-performances cachés, correspondant aux coûts des actions effectuées ou non pour réguler les dysfonctionnements, affectent la performance socio-économique et peuvent éclairer les décisions du dirigeant de PME.

Afin de mettre en place une méthode d'ingénierie des actions de changement et de mise en œuvre des stratégies, trois axes indissociables doivent guider le dirigeant (Savall, Péron, Zardet & Bonnet, 2015) :

- Une méthodologie de résolution de problèmes, véritable dispositif de conduite du changement permettant l'amélioration de la qualité des produits, du fonctionnement de l'organisation et du management des équipes ;
- La mise en place d'une structure de pilotage et d'une méthode de management avec l'aide d'outils permettant de mobiliser le potentiel humain et de développer l'analyse de gestion ainsi que la qualité de la prise de décision ;
- Des décisions politiques et stratégiques qui traduisent le fait que le changement ne peut se réaliser sans une force d'énergie décisionnelle résultant du jeu des acteurs de l'entreprise (dirigeant mais aussi personnel).

A partir d'un déclencheur – le plus souvent des difficultés financières – qui pousse le dirigeant à faire appel à un consultant extérieur, la démarche socio-économique consiste à proposer un accompagnement en quatre temps :

- Diagnostic réalisé par le chercheur à partir d'une importante collecte de données au sein de l'entreprise selon trois techniques : entretiens, observation directe des situations au travail (micro-espaces) et analyse de documents internes et externes ;
- Restitution auprès du dirigeant et du personnel de la structure, conduisant à l'élaboration d'une « grille de convergence et spécificités », qui, par la réflexivité qu'elle engendre, permet d'amener à la phase suivante ;
- Identification d'un (ou des) projet(s) mis en œuvre avec des groupes de projet concertés, c'est-à-dire un chef de projet et un petit groupe restreint étudiant de manière participative des solutions concrètes vis-à-vis d'un problème précis ;
- Evaluation de la performance socio-économique de l'entreprise, c'est-à-dire un bilan participatif des effets des solutions engagées d'un point de vue qualitatif, quantitatif et financier.

2.2 Design de la recherche

Dans la logique de la théorie socio-économique mobilisée, nous pouvons associer des données quantitatives et financières aux données qualitatives recueillies au cours de nos travaux, caractéristiques d'une recherche-intervention qui aide les acteurs « sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini » (David, 2000, p. 20). Le protocole retenu est de type qualimétrique, alternant le traitement d'informations qualitatives, quantitatives et financières, permettant de restituer toute la richesse des matériaux de terrain (Savall & Zardet, 2014) :

- La forme qualitative améliore et explicite plus clairement la connaissance ;

- La forme quantitative permet de mieux mesurer le sens en réduisant la subjectivité et facilitant la comparaison des éléments étudiés ;
- La forme financière est une traduction monétaire des observations du terrain.

Dans le cadre de notre recherche, un accompagnement a été mené auprès de cinq terrains de recherche, dans le but d'analyser l'organisation à partir de ses normes de fonctionnement. Cette méthode se construit donc sur la notion de fonctionnement attendu (ou ortho-fonctionnement) qui fait office de normes de référence dans l'évaluation. S'est ensuivie une étape de restitution, puis d'accompagnement de projet et enfin d'évaluation.

Dans le cadre de ces échanges, et à chacune des différentes étapes, des entretiens semi-directifs auprès des acteurs internes ont été menés, d'une durée d'une heure, donnant lieu à une prise de notes exhaustives permettant, par exemple dans la phase initiale de diagnostic, de capitaliser l'ensemble des dysfonctionnements exprimés par les acteurs, tout en optimisant notre objectivité de chercheur et en évitant tout jugement de valeur qui peut se produire dans une prise de notes dite « classique ».

La fiabilité des observations provient de la permanence des dispositifs d'observation d'un terrain à l'autre qu'induit la méthode de recherche-intervention socio-économique. Cela fiabilise également la comparabilité des observations car il semble très difficile de comparer des observations qui n'auraient pas été faites selon des dispositifs similaires (Savall & Zardet, 2014). La diversité des terrains observés permet par ailleurs de confronter des contextes d'activités variées.

2.3 Présentation des cas

Dans le cadre de l'étude empirique, cinq entreprises ont été retenues (cf. tableau 1), sur la base des critères suivants :

- Entreprise répondant à la définition de la PME ;
- Présence d'un dirigeant propriétaire en demande d'un accompagnement concernant la formulation de sa stratégie et la prise de décision, dans une logique proactive d'anticipation et d'action, et témoignant d'un sentiment d'isolement (cf. encadré 1) ;
- Intervention longue (deux ans), permettant un véritable suivi du dirigeant et de l'entreprise dans la durée.

Encadré 1. Extraits de la base des *verbatim* : entretiens préalables à la mission

« Je ne sais pas gérer les hommes, c'est une catastrophe. »
 « Je ne sais pas trop comment m'y prendre, je préfère la technique. »
 « Je n'ai pas le temps de tout faire, je suis en permanence sollicité. »
 « Je n'ai jamais eu de formation en management et en stratégie, je suis à la limite de mes compétences. »
 « Les gens que l'on recrute ne sont pas compétents, il faudrait du temps pour les former. »
 « La stratégie n'est plus bonne depuis des années mais je n'arrive pas à en formuler une nouvelle. »

La demande par le dirigeant d'un accompagnement de type socio-économique est le fait d'un déclencheur, c'est-à-dire un événement initial, interne ou externe à l'entreprise, qui le conduit à franchir le pas et solliciter l'intervention d'un consultant, véritable partenaire de réflexion qui le rassure et le conforte dans ses choix et ses compétences.

3 Un accompagnement distanciant

L'étude de nos cinq cas met en évidence trois niveaux d'analyse : tout d'abord, le plus visible : l'effet positif de l'accompagnement sur la performance économique ; ensuite le travail de distanciation que l'accompagnement produit sur le dirigeant ; enfin le caractère dynamisant d'une telle prestation.

Tableau 1. Caractéristiques des entreprises étudiées

| Terrain | Secteur d'activité | Origine professionnelle du dirigeant | Effectif | Durée mission | Situation agissant comme déclencheur de la mission | Principaux éléments de divergence repérés lors du diagnostic et débattus lors de la restitution | Nature du (des) projet(s) mené(s) |
|---------|---|--------------------------------------|----------|---------------|--|---|--|
| A | Commerce de produits biologiques et naturels | Cadre | 16 | 24 mois | Difficultés financières : - Pertes nettes de 36000€ - Baisse du CA d'environ 20% en 3 ans | - Conditions de travail - Rémunération - Mode de management | - Amélioration des conditions de travail et du management - Système de primes |
| B | Transport courte distance | Cadre | 42 | 24 mois | Difficultés managériales : - Conflits entre la Direction et les chauffeurs-livreurs - Perte de crédibilité du management intermédiaire | - Organisation du travail - Système de primes | - Organisation du travail - Refonte du système de rémunération |
| C | Automatisme industriel | Technicien supérieur | 11 | 24 mois | Difficultés financières : Résultat net en forte baisse depuis 3 ans (chute de près de 75%) | - Conception du management différentes en fonction des parties prenantes | - Amélioration du management |
| D | Vente de matériel destinés aux professionnels des métiers de bouche | Employé | 8 | 24 mois | Difficultés financières : Entreprise en redressement judiciaire | - Choix stratégiques - Conditions de travail - Système de primes | - Projet stratégique - Conditions de travail |
| E | Lavage, nettoyage et rénovation automobile | Cadre | 10 | 24 mois | Difficultés financières : - Baisse du CA de 15% en 2 ans - Résultat net déficitaire | - Organisation des tâches, missions et fonctions - Système de primes | - Organisation - Système de rémunération |

3.1 Quand l'accompagnement permet d'améliorer la performance économique...

Dans nos cinq cas, dont la demande d'accompagnement était, pour quatre d'entre eux, liée à des difficultés financières (cf. tableau 1), on constate une vraie amélioration de la performance économique due, semble-t-il, à une meilleure proactivité et à un certain nombre de prises de décisions tant internes qu'externes entre la situation en amont de la mission et la situation en aval, à deux ans d'intervalle. En effet, un nouveau diagnostic a été réalisé en T+2, qui est comparé au diagnostic réalisé en T. Cela permet de repérer l'évolution des dysfonctionnements, de leurs coûts cachés et des compétences sur la période considérée. Dans les cas étudiés, la mission d'accompagnement a eu des effets bénéfiques, permettant une amélioration substantielle du résultat net (cf. tableau 2), mais aussi du CA (sauf pour l'entreprise C, pour laquelle le CA est quasi stable).

Or, si ce premier résultat est bien évidemment satisfaisant pour le dirigeant puisque s'inscrivant dans l'obligation de résultats qu'il assigne à la prestation d'accompagnement, il convient de rappeler que, dans la logique socio-économique, les résultats financiers ne témoignent que très imparfaitement de la situation d'une entreprise, et *a fortiori* de sa performance.

Tableau 2. Performance économique des cinq entreprises étudiées

| | Terrain A | | Terrain B | | Terrain C | | Terrain D | | Terrain E | |
|----------------------------------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
| | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 | 2014 | 2016 |
| CA | 1106300€ | 1122244€ | 2333236€ | 2345254€ | 757000€ | 755269€ | 552000€ | 573200€ | 438500€ | 441260€ |
| Charges variables | 278374 | 281356€ | 575392€ | 577395€ | 244367€ | 241278€ | 230600€ | 234569€ | 106500€ | 106998€ |
| Marge sur couts variables | 827926€ | 840888€ | 1757844€ | 1767859€ | 512633€ | 513991€ | 321400€ | 338631€ | 332000€ | 334262€ |
| Résultat net | (36206€) | 65988€ | 119000€ | 184257€ | 4685€ | 32968€ | (42665€) | 15000€ | (6458€) | 18410€ |

En effet, cette dernière ne saurait être considérée seulement comme chiffrée, puisqu'elle est 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, développés en commun par la direction et les salariés permettant de développer le Chiffre d'Affaires et/ou baisser les charges variables et/ou augmenter l'efficacité interne par une amélioration de la productivité. En effet, l'entreprise a besoin d'un apport d'énergie extérieure pour recycler les coûts cachés en valeur ajoutée car cela aide le dirigeant à repérer les gisements les plus importants des méthodes innovantes de conduite du changement et de développement du potentiel humain (Savall et *al.*, 2015).

L'accompagnement dont a bénéficié l'entreprise a ainsi permis au dirigeant de faire preuve de réflexivité sur ses choix et ses actions, agissant comme un effet miroir aux vertus manifestes, que nous détaillons ci-dessous.

3.2 ...mais pas seulement : le rôle de la distanciation

Conformément à ce qu'en dit la littérature, nous avons pu observer au cours de nos travaux que le quotidien du dirigeant en situation professionnelle est d'abord focalisé 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.

L'effet miroir lié à l'accompagnement, plus spécifiquement lors de la restitution du diagnostic ainsi que les travaux en groupe projet et l'évaluation des actions avec l'ensemble des participants, permet une véritable distanciation, caractérisée par « la volonté de trouver des informations et un capital

d'expériences suffisant pour affronter la situation professionnelle que [le dirigeant] rencontre » (Boisseau & Pariente, 2012, p. 105).

De façon plus précise, l'analyse de nos matériaux de terrain montre que le processus d'accompagnement a permis aux dirigeants de prendre du recul par rapport à la gestion quotidienne de leurs entreprises à travers sept "prises de conscience", qui relèvent de trois relations structurantes (cf. tableau 3 et schéma 1) :

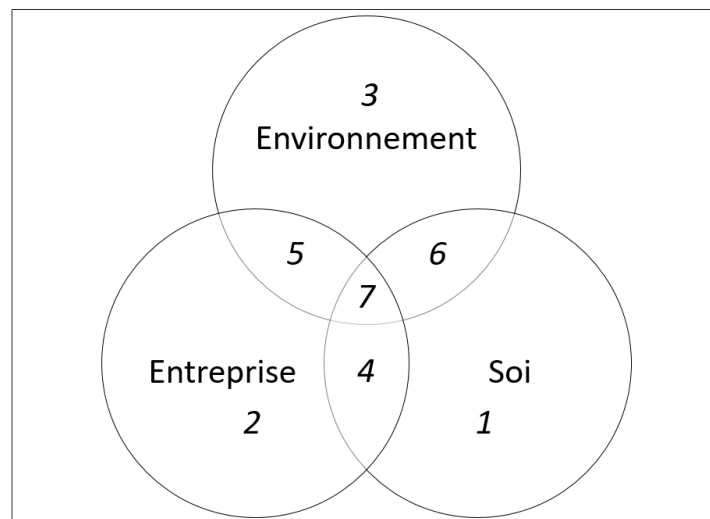
- Leur rapport à l'environnement (concurrence) et/ou
- Leur rapport à leur entreprise (activité et collaborateurs) et/ou
- Leur rapport à soi-même (en tant qu'individu et manager).

Tableau 3. Explicitation des sept dimensions de la distanciation du dirigeant

| | Par rapport à | Explicitation de la prise de conscience | Verbatim illustratif [Entreprise] |
|---|--------------------------------------|---|--|
| 1 | Soi | Développer la confiance en soi Connaître son rôle | « J'avais une tendance à "faire" plutôt que de "faire faire" par manque de confiance en moi et aux autres. Maintenant je sais que je suis le patron et mon rôle est de piloter l'entreprise. » [A] |
| 2 | L'entreprise | Connaître et comprendre le profil de son équipe Identifier les points forts et les axes de progrès de l'entreprise | « Je me rends compte que je ne connaissais pas mes collaborateurs, je ne profite pas assez de leurs "compétences" pour construire la stratégie. » [C] |
| 3 | L'environnement | Identifier les opportunités et menaces de l'environnement Assurer une veille concurrentielle | « Je travaillais avant avec des études de marché qui coutent très cher. Ce qu'il faut pour avoir de l'information pertinente et permanente, c'est apprendre à écouter mes collaborateurs qui sont au contact des clients et qui m'apportent beaucoup d'informations. » [D] |
| 4 | Soi et l'entreprise | Trouver sa place et l'accepter Fluidifier le management Gérer les conflits | « Maintenant, je me sens mieux, je tranche et prends des décisions, c'est mon boulot. » [E] |
| 5 | L'entreprise et l'environnement | Identifier les facteurs clés de succès de l'entreprise dans son marché | « Je me suis rendu compte qu'il fallait progresser en interne pour saisir les opportunités externes, je construis mon marché. » [A] |
| 6 | Soi et l'environnement | Comprendre son rôle en tant que contributeur à l'environnement | « Avec les actions engagées par mon entreprise sur les déchets, je sais que je contribue un peu à préserver l'environnement. » [B] |
| 7 | Soi, l'entreprise et l'environnement | Formuler la vision stratégique puis la déployer à l'interne comme à l'externe Initier et conduire le changement | « Nous sommes une PME mais aujourd'hui avec un "vrai" plan stratégique, nous sommes moins angoissés pour l'avenir, c'est plus serein de travailler dans ces conditions. » [D] |

Ainsi la vision stratégique constitue l'apport ultime de la prestation d'accompagnement, qui en permettant la distanciation du dirigeant sur trois dimensions simultanées (lui-même, son entreprise, son environnement) lui permet non seulement de faire face à un problème opérationnel mais aussi de « grandir » dans sa dimension de stratégie.

Schéma 1. Les sept dimensions de la distanciation du dirigeant



3.3 La redynamisation entrepreneuriale du dirigeant

Selon Belet (1993), les interventions de conseil auprès des dirigeants de PME doivent tout particulièrement prendre en compte les dimensions relationnelles et psychologiques spécifiques à ce type de public, sans oublier de privilégier une approche en termes de contenu ou d'expertise plutôt qu'en termes de processus de développement.

Nous montrons ici qu'une 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. Un tel accompagnement vient donc s'ajouter aux traditionnelles prestations de formation ou de coaching pour cadres qui constituent, elles aussi, des techniques d'aide à la prise de distance pour les managers (Boisseau & Pariente, 2012).

Ici, l'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 » (Asquin, 2010, p. 4) et, pouvons-nous ajouter, son environnement.

Ces résultats vont dans le sens de l'appréhension des sciences de gestion dans une logique collective, en tant que *continuum* individu – équipe – entreprise – société (Martinet & Pesqueux, 2013). Le dirigeant de PME est certes central dans son entreprise, mais il est aussi un rouage essentiel de la société toute entière.

Conclusion

Notre étude part du constat que la PME se caractérise par des spécificités incontestables mais également par l'isolement de son dirigeant propriétaire. Ce dernier, généralement happé par des priorités très opérationnelles, délaisse le plus souvent la formulation de sa vision stratégique et la mise en œuvre des actions qui en découlent, pourtant préalables indispensables à l'activité elle-même. En nous appuyant sur l'accompagnement socio-économique de cinq PME de différents secteurs d'activité, nous cherchons à qualifier les effets d'une telle mission sur le dirigeant lui-même. Nous montrons que le rôle d'une mission d'accompagnement, au-delà de sa visée d'amélioration des performances économiques, permet au dirigeant d'opérer une distanciation pluridimensionnelle. Plus précisément, le processus

d'accompagnement mis en œuvre conduit le dirigeant à « sept prises de conscience » qui relèvent de trois relations structurantes : leur rapport à l'environnement, leur rapport à leur entreprise, leur rapport à soi. Cette distanciation permet ainsi une forme de redynamisation entrepreneuriale, qui réaffirme le dirigeant de PME dans son rôle sociétal essentiel.

Cependant, notre étude n'est pas exempte de biais. Le premier réside dans le petit nombre d'entreprises retenues pour cette phase exploratoire, ainsi que le caractère explicitement proactif de leur dirigeant. Doit également être notée la difficulté à qualifier le degré de distanciation observée en amont puis en aval de la mission, l'explicitation nous semblant néanmoins être un premier indice pertinent à retenir. Une étude à plus grande échelle permettrait de confirmer nos observations et de clarifier le processus de distanciation du dirigeant de PME ainsi que ses conséquences individuelles, économiques et sociétales.

A ce stade, nos travaux apportent néanmoins une contribution théorique au champ de la compréhension du dirigeant de PME mais aussi une contribution managériale, à destination des consultants et des dirigeants eux-mêmes, sur les caractéristiques d'un accompagnement réussi en PME.

Bibliographie

- Alphonse-Tilloy, I., Masingue, A., & Pottier, J. M. (2012). L'accès à la formation continue dans les PME: impossible sans traducteur ? *Travail et emploi*, (130), 77-89.
- Asquin, A. (2010). Quelques priorités pour le développement du management de projet en PME. *La cible*, (110), 35-38.
- Belet, D. (1993). Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants : pour une autre conception du métier de conseil en management. *Revue internationale P.M.E.*, (62), 109-134.
- Boisseau, C., & Pariente, P. (2012). Les aides du manager en situation professionnelle : techniques de la distanciation. *Revue Management et avenir*, 53(3), 103-120.
- Carrière, J. B. (1990). La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique. *Revue internationale PME*, 3(3-4), 301-325.
- Chabaud, D., & Sammut, S. (2016). Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME, *Revue de l'Entrepreneuriat*, (15), 7-13.
- Chandler, G.N. & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture Performance, *Journal of Business Venturing*, (7), 223-236.
- Cossette, P. (2003). Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant, *Revue de l'Entrepreneuriat*, (2), 1-18.
- Cuzin, R., & Fayolle, A. (2004). Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 39(210), 77-88.
- David, A. (2000). Intervention Research a general framework for management research, in in David A., Hatchuel A. et Laufer C., (Eds.), 2013, *New Foundations of Management Research*, Presses des Mines, 3ème Édition.
- Ferrer, M.-I. (1997). L'évaluation des prestations de conseil en management stratégique : de la performance à la cohérence, *5^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Filion, L.-J. (2007). Types de propriétaires-dirigeants de PME, in Filion L.-J. (dir.), *Management des PME*, Pearson Education, 63-74.
- Gallais, M., & Boutary, M. (2014). Accompagner l'entrepreneur dirigeant de PME: faut-il adapter les savoirs ou les relations ? *Revue internationale PME*, 27(3), 51-69.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3), 63-78.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion. *Revue française de gestion*, 8(253), 251-266.
- Julien, P.-A. (1994). *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, 1^{ère} édition.
- Laberge, M. (2003). La proactivité des professionnels en ressources humaines, thèse de doctorat en relations industrielles, Université de Montréal.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996). *L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH*, 3e Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivières, Québec.
- Marchesnay, M. (2016). Types, taxonomies et typologies: une approche pragmatique du micro-entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3), 15-38.
- Marchesnay, M. (1991). La PME : une gestion spécifique ? *Économie Rurale*, (206), 11-17.
- Martinet, A., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(3), 65-71.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Ndjambou, R., & Sassine, M. (2014). Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision. *La Revue Gestion et Organisation*, 6(1), 7-19.
- Phanuel, P. (2011). Représenter la vision stratégique du dirigeant de PME-PMI : cartographier ses possibles, ses souhaitables, ses impossibles et ses non souhaitables. L'exemple de « DECAPIN », *Recherches en Sciences de Gestion*, 87, 19-44.
- Plane, J. M., & Torres, O. (1998). Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? *Actes du CIFEPME*.
- Reboud, S. & Mazzarol, T. (2012). La PME ordinaire, une majorité oubliée ?, in Lecointre, G (coord.). *Le Grand Livre de l'Économie PME*, 2ème édition, Paris, Éditions Gualino, 91-120.
- Reboud, S., Mazzarol T., & Ballereau V. (2015). Décisions clés pour les propriétaires-dirigeants de PME, une approche par la proximité, *Journées de la proximité*, Poitiers.
- Reyes, G. (2016). Décrypter la stratégie de la TPE grâce à l'analyse de l'identité professionnelle de son propriétaire-dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 35-59.
- Savall, H., Péron, M., Zardet V., & Bonnet M. (2015). *Le Capitalisme socialement responsable existe*, Editions EMS Management & Société.
- Savall, H., & Zardet, V. (2014). *Reconstruire l'entreprise: Les fondements du management socio-économique*. Dunod.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 144, 119-138.