

EXTRAITS DE L'OUVRAGE
LA MOYENNE ENTREPRISE
par Yvon Gattaz

*
* *
*

INTRODUCTION

2 - Les différentes catégories d'entreprises

J'ai été sensibilisé à ce problème des différentes catégories d'entreprises au cours de ma carrière d'ingénieur. J'ai commencé à travailler dans une grande entreprise, les automobiles Citroën, où j'ai appris les contraintes et les atouts de la grande taille et acquis une formation qui me fut très utile en tant qu'ingénieur puis en tant qu'entrepreneur.

Abandonnant un poste important et une carrière prometteuse dans cette grande entreprise, j'ai créé *ex nihilo*, avec mon frère Lucien, une entreprise dans les composants électroniques, qui employait au début deux salariés. C'était une entreprise artisanale, une TPE (très petite entreprise), comme on dit aujourd'hui.

Cette micro-entreprise, Radiall, se développa comme nous l'avions prévu, grâce à un travail acharné et une ténacité sans limites. De TPE, l'entreprise devint une PE (petite entreprise) lorsqu'elle employa 10 salariés, première étape que nous avons saluée triomphalement.

Mais nous avons refusé, mon frère et moi, d'être appelés « PME », suivant cette mode abusive que nous dénoncerons plus loin, car nous ne souhaitions pas être assimilés à la sous-catégorie des PE naines, qui conserveront leur taille dans le temps, alors que nous souhaitions faire partie des PE enfants, celles qui grandissent en espérant devenir adultes un jour, sous forme de « moyenne entreprise ».

Notre passage au statut de petite entreprise n'était donc que provisoire.

Et puis, le succès continuant, notre entreprise passa allégrement de 10 à 100 salariés, avec les problèmes de croissance et de financement que l'on devine.

Mais nos produits étaient techniquement réputés, et les clients de grandes entreprises d'électronique fidèles.

Nous sommes donc entrés à partir de 100 personnes dans la classe d'honneur des moyennes entreprises tout en conservant notre caractère patrimonial. Aujourd'hui, bien qu'elle ait dépassé l'effectif de 1000 employés en France, et un peu plus à l'étranger, Radiall est une moyenne entreprise et plus particulièrement une moyenne entreprise patrimoniale, suivant la définition moderne.

Je me crois donc habilité à parler de ces différentes catégories d'entreprises, puisque je suis l'un des rares chefs d'entreprise qui ait connu successivement les quatre classes si différentes :

- la GE (grande entreprise),
 - la TPE (très petite entreprise),
 - la PE (petite entreprise),
 - la ME (moyenne entreprise),
- expérience irremplaçable qui m'a permis quelques comparaisons.

J'ai pu ainsi examiner de près les avantages et les inconvénients de ces types d'entreprises, toutes si nécessaires à l'économie française. Chaque catégorie a sa place et la remplit bien. C'est pourquoi les regroupements ou annexions sont illusoire, et constituent même des artifices administratifs, tant les spécificités de chaque classe sont fortes.

Si les grandes entreprises sont définies clairement par leur taille et leur importance, il faut reconnaître aux très petites entreprises artisanales une fonction différente de celle des petites entreprises, elles-mêmes si différentes des moyennes entreprises, non par la structure du capital, mais par l'organisation et la gestion. Enfin, la moyenne entreprise, objet de ce livre, est une catégorie bien spécifique, intrinsèquement différente des petites entreprises, on l'a vu, mais aussi des grandes entreprises dont elle se rapproche par l'organisation, mais dont elle se différencie généralement par la structure du capital.

Les 4 catégories d'entreprises d'après la taille (effectifs)

Catégories d'entreprises	Nombre de salariés
TPE Très petites entreprises	0-10
PE Petites entreprises	10-100
ME Moyennes entreprises	100-3000
GE Grandes entreprises	> 3 000

*
* *

III- ATOUTS ET HANDICAPS DE LA MOYENNE ENTREPRISE

13- L'AVENIR DES MOYENNES ENTREPRISES

La qualité dans les moyennes entreprises

La qualité s'est imposée peu à peu à travers le monde et les normes telles qu'ISO 9000 ont grandement contribué à son respect. Les entreprises modernes recherchent la qualité totale¹ et le fameux « zéro défaut », asymptote dont elles se rapprochent continûment.

La qualité fait l'objet d'innombrables traités de management moderne et si les entreprises de haute technologie ont été les premières à s'en soucier, on peut affirmer qu'à ce jour aucune entreprise n'y échappe quelle que soit la taille: TPE, PE, ME ou GE.

Il est probable cependant que cette religion de la qualité soit partie du haut et que les grandes entreprises aient été les premières à instaurer un service « qualité », suivies rapidement par les ME les plus performantes.

Notons cependant que pendant longtemps, une confusion s'était établie entre qualité et performances techniques. Les entreprises proposaient souvent à leurs clients des performances dont ils n'avaient pas besoin, sans pour autant leur garantir la vraie qualité qu'ils exigeaient.

Dans l'électronique par exemple, on trouvait des fournisseurs proposant à un client utilisant les fréquences de 1000 MHz des accessoires hyperfréquences tels que des charges, des atténuateurs ou des coupleurs directionnels pouvant être utilisés jusqu'à 4 000 MHz. Mais l'adage populaire « qui peut le plus peut le moins » est ici sans intérêt, puisque les performances ne seront pas utilisées.

De nos jours, les performances inutiles ne sont-elles pas un prétexte à majorer les prix de vente ? Des micro-ordinateurs simplifiés pour telle utilisation spécifique ne seraient-ils pas moins chers alors que les modèles hautement sophistiqués ont 90 % de leurs performances jamais utilisées. C'est cette adaptation minimale qui a fait le succès de Dell.

La notice de 50 pages de mon téléphone mobile m'a laissé rêveur tant les possibilités de ce petit monstre sont effarantes, bien qu'il soit peu probable que je l'utilise un jour pour les jeux téléphonés. Un modèle simplifié dans les performances, mais de haute qualité pour celles qui me concernent, aurait été apprécié.

Dans ce mixage qualité-performances qui se décante aujourd'hui, les grandes entreprises ont porté une responsabilité importante. Il semble que les moyennes entreprises aient été plus raisonnables que leurs grandes sœurs, ce qui ne les a pas empêchées d'accéder au niveau supérieur de qualité exigé par les normes et surtout par une clientèle mondiale de plus en plus intransigente sur ce point.

¹ Le groupe Radiall a mis en place depuis 1995 un groupe de qualité totale intitulé « Magellan », par allusion aux qualités du célèbre navigateur, œuvrant dans la plupart des domaines d'activité de l'entreprise, et pas seulement dans la fabrication technique des produits.

Les études que nous avons réalisées sur le niveau de qualité des produits en fonction de la taille de l'entreprise nous ont conduits aux conclusions suivantes :

- Les petites entreprises utilisent souvent les services d'ouvriers professionnels de haute compétence, permettant d'assurer une très bonne qualité pour des petites séries, en rapport avec leurs capacités de production et les outillages dont elles disposent.

- Les grandes entreprises mettent en place des moyens de production et de contrôle sophistiqués et coûteux pour la production de grandes séries uniquement et assurent des niveaux de qualité qui se sont grandement améliorés depuis dix ou vingt ans.

- Les moyennes entreprises ont, ici encore, un rôle intermédiaire apprécié : elles ont su garder des professionnels d'atelier pouvant garantir la qualité de petites séries par leur attention et leurs compétences personnelles, et dans le même temps mettre en place, comme les GE, un service de contrôle qualité exigeant, tendant sans cesse vers le « zéro défaut » qui est à la fois un objectif technique et un slogan commercial.

Il n'est pas rare, dans le classement des fournisseurs par la qualité, établi par de gros clients, de voir des ME arriver en tête devant leurs concurrentes GE.

Dans notre France irréductiblement technocratique, un changement s'est révélé subrepticement : la montée inévitable des nouvelles technologies de pointe est l'affaire d'ingénieurs et non de technocrates. L'emprise croissante de ceux-ci a montré leurs limites. Nos énarques qui avaient peu à peu éliminé les polytechniciens des cabinets ministériels ont dû leur céder la place dans les postes présidentiels des hautes technologies.

Le polytechnicien va peut-être redevenir un ingénieur, ce qui est un espoir pour la France.

Va-t-on voir prochainement la victoire du technicien sur le technocrate ?

C'est vrai que la récente intellectualisation de l'entreprise de pointe est un problème d'ingénieur. Mais la finance omniprésente échappe à cette spécialité et elle a de beaux jours devant elle.

Rentabilité des grandes et des moyennes entreprises

Ce problème de rentabilité réelle est un sujet permanent de discussions entre GE et ME.

Les grands groupes sont formels : ils améliorent leurs profits en grandissant encore.

Les moyennes entreprises contestent ces résultats et prétendent que leur rentabilité est aussi bonne, voire meilleure.

Nous avons lancé une enquête auprès de commissaires aux comptes internationaux, de consultants, d'analystes, de chefs d'entreprise, et les arguments pour expliquer les bons

résultats apparents des grandes entreprises sont parfois contradictoires. Nous allons tenter de les classer :

1. Délocalisations de la production vers des pays à main d'œuvre moins chère. Elles sont courantes dans les GE.

2. Externalisation des activités ou services vers des cotraitants ou des fournisseurs spécialisés dont la compétence et les prix de revient peuvent être meilleurs, donnant ainsi un avantage aux GE qui ne conservent parfois que des activités stratégiques à haute valeur ajoutée, comme l'a expliqué clairement Serge Tchuruk, président d'Alcatel.

3. Grandes séries : en général elles sont plus importantes dans les GE, ce qui peut réduire les coûts de revient.

4. Informatique plus puissante dans les GE et parfois plus efficace car couvrant des activités plus complètes de l'entreprise : logistique, ressources humaines, SCM, gestion de production, gestion financière, gestion de trésorerie, etc. Une informatique plus généralisée et plus efficace peut faire gagner plusieurs points au bénéfice final.

5. La Bourse exerce une pression plus forte sur les GE pour augmenter leurs profits immédiats, parfois, il faut le dire, au détriment des investissements à rentabilité différée. Ce point est donc ambivalent.

6. Finance : les GE ont souvent une rentabilité financière supérieure à leur rentabilité industrielle, alors qu'en général les ME ont des rentabilités inverses. Les GE savent mieux placer instantanément leurs disponibilités financières dans le monde grâce à leurs services spécialisés et leur implantation dans tous les pays.

7. Gestion des effectifs : la brutalité des GE, surtout américaines, dans la gestion de leurs effectifs fait diminuer rapidement les frais de personnel et peut permettre un redressement plus rapide en période difficile. Le grand équipementier de réseaux Cisco avait embauché 20 000 salariés en absorbant 18 entreprises en 1999, et 23 en 2 000, souvent à des prix astronomiques. Début 2001, quand les difficultés apparurent, il licencia brutalement 7 000 personnes, même si son président John Chambers affirme qu'un tel séisme est exceptionnel, telle une « inondation qui arrive tous les cent ans² ». Notons cependant que Cisco, cherchant le profit immédiat, avait peu investi en recherche et développement, et que son président a été attaqué par William Cerach pour non-information des actionnaires. Ici, l'avantage financier des GE est contestable.

8. Pression sur les prix des fournisseurs : elle est plus fortement exercée par les GE sur les ME ou PE que par les ME elles-mêmes. Elle porte sur les aspects du dialogue client-fournisseurs : qualité, délais et surtout prix que le donneur d'ordres peut faire baisser scandaleusement par pression, intimidation et menace de suspension.

9. Paiement des fournisseurs : auprès des mêmes fournisseurs, les GE ont des conditions de paiement très nettement plus sévères que celles des ME. De plus une étude récente³ a montré que 15 % seulement des GE sont ponctuelles dans leur paiement, contre

² *La Tribune* du 26 avril 2001.

³ Dun et Bradstreet, décembre 2000.

75 % de PE. On peut admettre que les ME ont une ponctualité intermédiaire. Or cette étude affirme qu'« un retard de paiement de 60 jours affectera pour plus de 15 % le bénéfice attendu par la société ».

10. *L'obsession du court terme* sévit parfois chez les GE cotées en Bourse. Outre Cisco, on peut citer General Dynamics dont le président, l'astronaute W.A. Anders, avait supprimé la R&D pour faire apparaître des profits immédiats plus importants, et maintenir un cours de Bourse élevé qui indexait son propre salaire.

11. *La consolidation des comptes* dans un groupe important peut jouer un rôle dans la présentation finale des résultats et dans les comparaisons entre GE américaines et ME françaises car les règles de consolidation ne sont pas identiques, comme par exemple l'amortissement des *goodwills*.

12. *Présentation des bilans* : outre les astuces de consolidation, les comptes de certains groupes ont été contestés, comme ceux de Tyco, pour provisions abusives.

13. *Purges périodiques des comptes* des grands groupes américains qui affichent pendant trois ou quatre ans des résultats supérieurs à ceux des ME américaines ou européennes, et qui périodiquement effectuent une profonde restructuration avec réduction massive d'effectifs permettant de créer les conditions d'une nouvelle productivité. Les ME sont moins opportunistes sur les résultats instantanés mais plus attentives au maintien des capitaux propres et de la R&D qui conditionnent le long terme en évitant le plus possible les secousses traumatisantes.

14. *Fidélité des clients* : c'est un grand avantage de la ME qui satisfait ses clients par le service, la qualité et les prix. Cette fidélité permet souvent des marges honorables et constantes, améliorant sensiblement la rentabilité finale de la ME sur le long terme par rapport aux GE.

On le voit, cette comparaison des rentabilités réelles des GE et des ME est difficile à effectuer.

Il ressort de nos études que les ME sont au moins aussi profitables, sur une période de cinq ans, que les GE et souvent plus.

Les 12 secrets du succès des moyennes entreprises

Les moyennes entreprises de 100 à 3 000 salariés offrent, on l'a vu, l'efficace conjugaison d'une taille humaine et d'une gestion responsable.

Assez grandes pour être fortes et assez petites pour rester indépendantes, elles présentent de ce fait beaucoup d'avantages de la petite entreprise, surtout dans les rapports humains, en même temps que ceux des grandes entreprises concernant l'organisation et l'efficacité de la gestion.

Nous avons tenté ci-dessous de schématiser les douze atouts les plus importants de ces moyennes entreprises :

1. Une taille humaine de 100 à 3 000 personnes. Fourier pensait que la structure idéale était le phalanstère de 400 personnes. ETHIC préconisait des établissements de 200 à 300 personnes pour leur performance maximale.

2. La découverte du créneau produit-marché porteur, secret stratégique de l'entreprise performante, plus facile à trouver par les moyennes entreprises que par les grandes entreprises.

3. L'innovation créatrice, qualité si rare chez les hommes mais parfois dérangeante pour les grandes entreprises qui doivent leur succès à la rigueur de leur organisation, alors que les moyennes entreprises la favorisent le plus possible.

4. La vision permanente à long terme, surtout chez les moyennes entreprises patrimoniales, imposant un comportement des dirigeants fort différent de celui imposé par le profit maximal à court terme.

5. Prudence et stabilité financière avec pratique généralisée de l'autofinancement et d'un très faible endettement.

6. Adaptabilité et réactivité fortes dues à la taille humaine et à l'« état d'esprit maison » qui fait réagir vite en fonction de la conjoncture. Leur maxime peut être « vite et bien ».

7. Stabilité générale dans le temps de toutes leurs composantes : capital, fonds propres, direction, stratégie, effectifs.

8. Caractère patrimonial pour 75 % d'entre elles, ce qui implique un mode de gestion particulier généralement très efficace et une continuité parfois au-delà des générations.

9. Indépendance totale vis-à-vis de l'État tutélaire et de façon générale des grands groupes financiers et étrangers pour 75 % d'entre elles.

10. Une éthique d'entreprise forte, morale qui n'est pas qu'une apparence mais une profonde réalité, atout incontestable vis-à-vis des salariés, des clients, des fournisseurs, de l'environnement et même de la Bourse qui n'y est plus insensible.

11. Un enracinement provincial durable et profitable à tous les éléments locaux.

12. Une harmonie humaine qui fait généralement leur force et qu'on ne peut trouver dans les très grandes structures.

Il s'agit là sans doute de l'atout principal des moyennes entreprises.

Ces atouts schématisés permettent de poser la question : la moyenne entreprise est-elle la taille idéale de l'entreprise ?

On pourrait le croire puisque les petites entreprises rêvent de grandir et d'atteindre la taille adulte des moyennes.

Quant aux grandes entreprises, elles ont perçu les limites de leur gigantisme et les handicaps qu'il entraîne, et elles adoptent aujourd'hui la structure de réseaux de moyennes entreprises permettant de conserver les avantages de la grande taille (capacité de financement et de R&D, ainsi que couverture mondiale en marketing) et ceux de la taille moyenne dans d'autres registres, en particulier celui des relations et des ressources humaines.

La grande erreur, fréquemment commise en France alors qu'elle ne l'est plus aux États-Unis et en Allemagne, est de continuer à considérer la moyenne entreprise comme une transition entre la petite et la grande entreprise, et de ne pas admettre que c'est l'entreprise adulte et la catégorie la plus importante des entreprises françaises.

Adresse aux gouvernements de la France

Le silence des gouvernements depuis 1976, date à laquelle le mouvement des moyennes entreprises ETHIC a soulevé le problème national de la reconnaissance des moyennes entreprises, est assourdissant.

Pire, ils ont semblé atteints d'une surdité profonde quand le CNPF (prédécesseur du Medef) a tenté, entre 1981 et 1986, de leur faire comprendre l'intérêt national de cette démarche. Cet autisme est-il le résultat d'une méfiance vis-à-vis d'une catégorie d'entreprises réputée pour son indépendance ou d'une simple négligence devant d'autres problèmes considérés comme plus urgents ?

Sur ce sujet, la tête de l'autruche gouvernementale ne semble plus simplement cachée dans le sable, mais prise dans le béton.

L'État a pourtant intérêt à reconnaître la plus importante catégorie d'entreprises, à l'instar du gouvernement allemand face au *Mittelstand*, car il pourra mieux cibler ses mesures administratives, sociales et fiscales en fonction de la taille réelle des entreprises concernées.

Ainsi, il pourra distribuer telles aides aux petites entreprises qui en ont bien besoin, en arrêtant ces mesures à la taille de 100 personnes, et non plus de 500 comme auparavant, et réalisant ainsi une économie pour le Budget.

A l'inverse, bien sûr, il n'appliquera plus aux moyennes entreprises de 500 à 3 000 personnes les règles des grandes entreprises comme il la fait malencontreusement pendant des décennies.

Il éditera ainsi des textes précis destinés, suivant les cas, à chacune des quatre catégories d'entreprises françaises

- les très petites entreprises (TPE) : de 0 à 10 salariés ;
- les petites entreprises (PE) : de 10 à 100 salariés ;
- les moyennes entreprises (ME) : de 100 à 3 000 salariés ;
- les grandes entreprises (GE) : au-dessus de 3 000 salariés.

Il est certain que cette classification enfin claire, avec la disparition du sigle piège PME qui a créé pendant un demi-siècle d'innombrables confusions, ne créera aucune dépense supplémentaire pour l'État et fera sans doute réaliser quelques économies.

Les 13 610 moyennes entreprises de 100 à 3 000 salariés, répertoriées par l'INSEE en 2001, au nom de leurs 4 263 100 salariés et de leurs 6 623 milliards de francs de chiffre d'affaires, soit 1000 milliards d'euros, demandent leur reconnaissance et, mieux, leur libération.

Leur reconnaissance, car elles n'acceptent plus d'être prisonnières dans deux forteresses qui ne les concernent pas :

- celle des PME, appellation qui signifie toujours en France petites entreprises, pour les ME de 100 à 500 salariés
- celle des GE pour les ME de 500 à 3 000 salariés.

Les moyennes entreprises attendent aussi du gouvernement leur libération.

Nous ne sous-estimons pas la difficulté de modifier les règles statistiques anciennes d'un pays comme la France, ni la nécessité, sinon d'une harmonie, du moins d'une comparabilité des limites européennes, ni le problème du secret statistique lorsque le nombre d'entreprises concernées est trop faible, comme nous l'ont fait opportunément remarquer le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Laurent Fabius⁴, et le secrétaire d'État à l'Industrie, Christian Pierret⁵.

Tout changement apporte à l'évidence des perturbations, et nous avons tenté de le démontrer dans ce livre. Pour autant, ne doit-on rien faire et conserver un statu quo qui, à l'évidence, ne répond plus à l'état actuel des entreprises dans le monde ?

Mais le problème de la reconnaissance, voire de la réhabilitation des moyennes entreprises françaises, ne se résume pas à une simple question de statistiques, qu'on pourrait aménager, si on en avait la volonté politique, et surtout économique. Il s'agit pour les pouvoirs publics de considérer une catégorie d'entreprises qu'ils continuent à ignorer. Et il est des cas où l'indifférence est pire que l'hostilité.

Août 2001.

⁴ Lettre du 9 juillet 2001.

⁵ Lettre du 27 juillet 2001.