**Les journées nationales du management 2014 : La PME dans tous ses états**

Mardi 14 octobre 2014 9h15

Atelier 8 : **Les ETI, un état des lieux quantitatif et qualitatif**

*Intervenants :*

Thierry Nobre, professeur à l’Ecole de Management de Strasbourg

Didier Granclaude, doctorant à l’Ecole de Management de Strasbourg

Objectif de l’atelier :

Etat des lieux, bilan statistique, ETI au centre des stratégies de relance économique, les particularités des ETI, le management de ces ETI.

Introduction

* Intérêt pour La croissance des PME
* Les grosses PME stabilisent le tissu industriel
* Les TPE rencontrent actuellement des difficultés économiques
* Problématique proposée : Quels sont les blocages qui empêchent les PME de grandir ? Comment se fait la transition entre la dynamique entrepreneuriale et la dynamique managériale comme dans les grands groupes ?

Présentation en 2 parties :

* ETI, position et comparaison internationale
* Travail de réflexion : comment on passe d’une catégorie à une autre ? (démarche entrepreneuriale forte) Comment se fait la transition entre dynamique entrepreneuriale à managériale ?

**I. Définition, chiffres clés et contexte européen**

1. **L’ETI : une vaste catégorie**
* 3 critères à partir de la loi LME de 2008 :
* 250 à 4999 salariés
* CA + de 50 M€ de CA
* Total Bilan + de 43 M€

Donc un ensemble d’entreprises hétérogènes dans leur fonctionnement.

* 4 794 ETI en France (avril 2014 INSEE)
* 0,2% est leur poids en nombre d’entreprises mais un poids en CA de 27,6% et un poids en VA de 29,2%

Donc une catégorie très performante pour l’économie, mais en très petit nombre.

* ETI, orientées surtout vers 2 secteurs : industrie et commerce
* 34,5 % industrie
* 32.5 % commerce, transport, hébergement et restauration
* Peu présentes dans le secteur de la construction
* ETI, concentrées en Ile de France ou dans les grandes agglomérations :
* Championnes départementales,
* Car beaucoup d’ETI sont sous contrôle de groupes étrangers.
* ETI, quel contrôle ? :
* Sur 4800 ETI présentes en France, 1250 sont sous contrôle étranger
* Groupes étrangers = 950 000 salariés soit 29% des ETI
1. **L’ETI : quels facteurs clés de succès ?**
2. Innovation : les ETI représentent plus du ¼ de la dépense intérieure de R&D des entreprises avec 26%. Ce sont des entreprises innovatrices dans des secteurs d’activités qui ne sont pas forcément considérés comme innovateurs. Innovation essentiellement dans les secteurs classiques tels que l’industrie.
3. L’exportation : les ETI sont internationalisées, elles représentent + du 1/3 des exportations.
4. Mais aussi l’acquisition : grâce à « leurs trésors de guerre », elles ont fortement recours à la croissance externe et aux acquisitions.
5. **L’ETI : quelle comparaison européenne ? (03/10/14 Eurostat)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nombre PME (0-249) | Nombre ETI (250-4999) |
| Allemagne | 57 771 | 10 717 |
| France | 22 000 | 4 926 |
| Royaume-Uni | 27 589 | 5 994 |

Synthèse du tableau :

* Domination de l’Allemagne en nombre d’ETI et de salariés
* La France (3ème position après le Royaume Uni) continue à développer le nombre de ses ETI
* L’Espagne et Italie ont tendance à reculer
1. **Conclusion de l’état des lieux quantitatif**
* ETI est internationalisée avant tout
* le nombre de ME et d’ETI se développe un peu plus en France
* l’Allemagne : une exception et pas forcément une règle. Difficile de transposer en raison des différences entre Allemagne et France en matière de Formation et Apprentissage d’une part et de système de financement d’autre-part.
* la France se situe plutôt bien dans la moyenne européenne

*Poursuivre le modèle Moyenne Entreprise et ETI : employeur et performant*

**2. Un état des lieux qualitatif (présentation d’une étude réalisée dans le cadre de la chaire AGEFA/PME EM STRASBOURG)**

logique managériale (plus d’ajustement mutuel Mintzberg selon)

logique entrepreneuriale

*Comment passe-t-on de l’un à l’autre ?*

*Est-ce que l’ETI en grandissant perd les particularités de la logique entrepreneuriale ?*

**Problématique (P), objectif (O) et intérêt (I) de la recherche**

* P : L’entrepreneuriat est-il soluble dans l’ETI ?
* O : Identifier la logique qui anime l’ETI, entre la PME et la GE
* I : Améliorer la compréhension du management des ETI, inconnu jusqu’à présent (LME = 2008)
1. **La recherche en sciences de gestion, management : cadrage théorique**
2. ***Nécessité de contextualiser la trajectoire de l’ETI au-delà de sa définition quantitative :*** Modèle de Greiner (1973) qui essaie de décrypter quels sont les différents passages par lesquels passent les organisations : 5 phases de croissance, pas un long fleuve tranquille, une alternance de phases régulières, puis de crises, sachant que chacune des phases provoque la suivante.

Phase 1 : phase de créativité -> *crise de leadership (besoin de formaliser)*

Phase 2 : phase de croissance par la direction (formalisation, organigramme fonctionnel) - > *crise d’autonomie (formalisme trop contraignant)*

Phase 3 : phase de délégation (DPO) -> *crise de contrôle* (perte de vision globale, organigramme divisionnel)

Phase 4 : phase de croissance par coordination - > *crise de bureaucratie* (système de planification stratégique)

Phase 5 : croissance par collaboration (structure matricielle, problématique de rationalisation et de délégation)

- > *crise de ?* (Greiner s’arrête ici)

*Crise des frontières* - > trop complexe à gérer, on externalise (automobile), on ne sait plus où sont les frontières de l’organisation.

Limites du Modèle de Greiner :

* Critiqué en sciences de gestion car trop linéaire, séquentiel
* 2 auteurs : Levie et Lichtenstein (2010) ont déconstruit ce modèle et proposent un autre modèle celui des états dynamiques
* principes sur les états dynamiques : la dynamique du dirigeant, logique d’opportunités, succession de business model des entreprises

<http://scholarworks.umb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=management_wp>



Tensions d’opportunité -> business model (activités : design, tâches ; ressources : process, capacités, gestion chaîne logistique, partenariat ; position : stratégie) -> création de valeur

1. ***Nécessité d’évaluer le degré d’entrepreneurial et le degré managérial d’une firme***

Le modèle du management entrepreneurial de **Stevenson adapté par Brown** (2001)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Focus entrepreneurial** | **Dimensions conceptuelles** | **Focus administratif** |
| Perception des opportunités | Orientation stratégique | Contrôle des ressources |
| Court terme | Engagement envers les opportunités | Long terme |
| Plusieurs étapes avec exposition minimale à chaque fois | Engagement des ressources | Une étape avec engagement total |
| Utilisation épisodique ou location des ressources | Contrôle des ressources | Propriété des ressources |
| Plate avec multiples réseaux informels | Structure managériale | hiérarchique |
| Fondée sur la création de valeur | Politique de récompense | Fondée sur la responsabilité et l’ancienneté |
| Croissance rapide et prioritaire, risque accepté | Orientation croissance | Sécurité, lenteur, croissance |
| Orientation opportunités | Culture entrepreneuriale | Orientation contrôle des ressources |

Nous avons retenu ce modèle et nous avons essayé de le traduire au niveau de 3 ETI pour savoir si elles sont plus entrepreneuriales ou managériales.

1. **La recherche en sciences de gestion, management : cadrage pratique**

Méthodologie de l’étude :

3 entreprises concernées par le « désentrepreneuriat » ont été étudiées :

* Alpha : 2 frères, haute technologie, création en 1985, 1700 salariés, entretiens avec membres de l’entreprise…
* Beta : PME filiale intégrée dans un grand groupe, 1300 salariés, décentralisée en agence
* MU : ETI familiale (1980) dans un maillage territorial, 500 salariés, transport et logistique

Positionnement des ETI sur le modèle de Greiner

MU : crise de leadership

BETA : avant crise de contrôle

ALPHA : sortie de la crise de contrôle et poursuit une croissance par coordination (balance scorecard)

Synthèse de l’étude

* Le contrôle des ressources plus administratif qui intervient avec la croissance va avoir une incidence sur le comportement de l’entrepreneur.
* Culture entrepreneuriale : inquiétude des salariés avec la croissance de la taille car l’orientation managériale est due à la taille.
* Le paradoxe d’Icare (Dany Miller): les entreprises confrontées à des changements de modèles stratégiques, continuent de croire en leur modèle et plutôt que de le remettre en cause, elles vont l’approfondir, et plus elles vont être en décalage avec leur environnement (ex : VIRGIN, FNAC, confrontées à un changement radical des modes de consommation).
* Apparaît le mécanisme de « désentrepreneurialisation » !

**Conclusion de l’atelier :**

* ETI est une entreprise entrepreneuriale (elle poursuit une logique entrepreneuriale)
* L’ETI est orientée vers la croissance.
* Mais ETI, une entreprise face à un paradoxe :

« **Préserver la logique entrepreneuriale dans un contexte de managérialisation »**

* Implications managériales :

**Contextualiser la trajectoire pour diagnostiquer le stade de développement des ETI,**

**Accompagner les équipes à faire le deuil de la PME**

* Implications théoriques : L’ETI est donc un objet de recherche en soi.