

## Quelle est la taille idéale de l'entreprise ?

### Discours de M. Yvon Gattaz au Congrès des Notaires à Cannes, le mercredi 25 septembre 2002

La taille idéale de l'entreprise la plus efficace est un problème aussi ancien que la gestion dite moderne.

#### I - LE GIGANTISME ECONOMIQUE

Dans les années 1960, John Kenneth Galbraith, toujours sûr de lui, affirmait dans « Le Nouvel Etat industriel » (1967) que le gigantisme était la solution à la recherche de l'efficacité économique, et il prédisait même qu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle il n'y aurait plus aux Etats-Unis que cinquante entreprises géantes pour satisfaire tous les besoins des consommateurs, avec disparition corollaire des petites entreprises, et même des moyennes. On sait ce qu'il advint de cette utopique prévision.

La décennie suivante vit resurgir aux Etats-Unis les théories de Joseph Schumpeter, avec reconnaissance de l'entrepreneur et de la petite entreprise comme éléments clés de l'économie.

Depuis, le balancier alterne entre la domination des grands et l'efficacité des petits.

Récemment, la fièvre du gigantisme s'empara à nouveau des chefs d'entreprises mondiaux. Ils furent encouragés par une Bourse pousse-au-crime, encensant par une hausse des cours toute annonce de fusion, d'après la théorie boursu-financière de la synergie, mot dont l'origine grecque peut faire croire aux petits investisseurs gogos que  $2+2=5$ .

Mais ces cocktails, même brassés dans les meilleurs mixers, ne donnent pas le breuvage d'excellence attendu, si les composants sont de la mangue exotique et de la pomme de terre vulgaire.

Les échecs furent fracassants, et on découvrit que ces additions théoriques conduisaient souvent à l'inverse de la synergie, que je me suis permis d'appeler la « gynersie », par simple inversion syllabique, de formule arithmétique  $2+2=3$ , à la surprise des observateurs avides d'enflures. On avait simplement oublié que ces mariages ne sont stables que s'il y a complémentarités entre les époux, complémentarités techniques, complémentarités commerciales, et parfois géographiques, complémentarités des structures humaines ou complémentarités

des créneaux produits-marchés. Sans complémentarité, le simple effet de taille est inefficace et parfois dangereux, surtout lorsqu'il s'agit d'accouplements monstrueux.

Les nouvelles méga-fusions ont posé de méga-problèmes et conduit à de méga-échecs.

Les grands théoriciens nous rappellent "l'économie d'échelle", mais elle n'est souvent qu'une économie d'échec. Ils avancent la "taille critique", qui n'est parfois qu'une taille critiquable. À la vérité, ils confondent souvent la taille et le tour de taille, synonyme d'obésité paralysante et parfois malade. La cellulite économique exigerait que l'on « dégraisse le mammoth », comme le disait un ministre maladroit mais audacieux.

On affiche triomphalement des unions d'égaux, alors qu'il s'agit, réalisée dans l'ombre, d'une rivalité d'ego.

On sait depuis l'Antiquité que les Géants et les Titans étaient mythiques et que les rares cas de gigantisme humain sont restés pathologiques, par affection de l'hypophyse et aéromégalie. Il est probable que le néo-gigantisme d'entreprises soit ou mythique ou pathologique, ou les deux à la fois.

On peut s'interroger sur les motivations de ces aventuriers du gigantisme économique multinational.

On avance l'intérêt financier personnel des dirigeants, l'appât du gain, « *l'auri sacra fames* » de Virgile, ce qui n'est pas inexact, mais sans doute insuffisant. Il est probable que l'accès à la puissance soit plus fort encore. A salaire égal, un Président n'hésitera pas à doubler son chiffre d'affaires, ses effectifs et ses bâtiments, en pensant doubler sa propre notoriété.

Ce tropisme vers le haut semble incoercible. Les atouts avancés sont nombreux : réduction de certaines structures communes, apport de produits ou services nouveaux, rationalisations industrielles, élan nouveau par introduction de talents nouveaux, et surtout regroupement de situations dominantes pouvant s'approcher d'un quasi monopole. Il est vrai que ce quasi monopole autorisant des marges introuvables dans la multi-concurrence exacerbée, peut faire rêver. Supprimer un concurrent qui vous tire impitoyablement vers le bas est une belle perspective et le rêve inavoué de nombreux chefs d'entreprise.

Parfois, ces conditions se réalisent, s'il y a, nous l'avons vu, de réelles complémentarités.

Il y a aussi la recherche bénie de la croissance, cette croissance symbolique, oxygène des entreprises de toutes tailles. Philosophiquement, cette croissance a au moins trois justificatifs profonds :

- biologique, car un être vivant qui ne croît plus, décroît et va vers sa disparition,
- psychologique, car on ne peut motiver une équipe de collaborateurs que par des projets mobilisateurs de croissance,
- managérial, car la croissance est une merveilleuse éponge qui efface les plus lourdes erreurs de gestion : les surinvestissements, les sur-stocks et les sureffectifs deviennent, grâce à elle, des anticipations géniales.

« *Citius, altius, fortius* », cette magnifique devise latine, curieusement lancée à Athènes à l'occasion de la renaissance des Jeux Olympiques grecs en 1896 avait été soufflée à Pierre de Coubertin par le Dominicain Henri Didon : plus vite, plus haut, plus fort. Cette devise s'applique aussi de nos jours aux entreprises qui visent la stratosphère. Et 29 de ces méga-compagnies internationales s'insèrent dans les cent entités les plus riches du monde entre 71 états, introductions subreptices qui changent la face du monde, comme la tectonique des plaques.

Mais Jean-Paul Ballerín avait découvert, dès 1976, la vraie raison de la disparition des dinosaures : lorsqu'un moustique leur piquait la queue, ils mouraient de la gangrène avant que le signal de la douleur soit parvenu à leur cerveau, bien trop éloigné du champ d'action.

Les échecs de ce néo-gigantisme sont nombreux et tonitruants, avec des raisons également multiples.

Tout d'abord, le mélange des cultures d'entreprises ne s'effectue pas spontanément. Il est souvent laborieux et parfois impossible. A Manaus, au Brésil, les eaux noires du Rio Negro ne se mélangent pas avec les eaux claires de l'Amazone, et on retrouve ces deux flux parallèles dans le même lit de l'Amazone des centaines de kilomètres en aval. Ainsi la séparation des cultures d'entreprises, des esprits maisons, peut perdurer de nombreuses années, comme l'avait constaté en France Pierre Ledoux pour la première grande fusion bancaire de la BNCI et du Comptoir National d'Escompte pour constituer à l'époque la BNP. Les rémanences psychologiques furent infiniment tenaces.

La méga-fusion Daimler-Chrysler que j'ai étudiée dans mon livre *La moyenne entreprise*<sup>1</sup> est un exemple où les cultures, les distances géographiques, les langues, les méthodes, les modes de commandement, la domination immédiatement affichée par le majoritaire sur le minoritaire, tout contribuait à l'incompréhension et au départ précipité des éléments les plus talentueux.

Ce cas d'école démontra que les fusions sont à consommer avec modération. Les rivalités d'égo dont nous avons parlé peuvent s'exacerber et

---

<sup>1</sup> Editions Plon – janvier 2002

entraîner une rupture rapide. Dans les méga-fusions, il semble qu'il y ait plus d'échecs que de réussites durables.

Et puis le bal des fusions, comme les « rave parties » sauvages de massification donnent le tournis, la musique assourdissante étant ici l'environnement des clameurs laudatives de la Bourse et des médias, impressionnés, qu'ils le reconnaissent ou non, par le gigantisme qu'ils croient paré de vertus spécifiques : la solidité, l'efficacité et l'honnêteté. Leur raisonnement est habile : on ne peut atteindre cette taille et attirer l'épargne d'autant de souscripteurs institutionnels ou individuels que par la confiance de ceux-ci dans ces trois vertus cardinales.

Or, on vient de le voir, ce géotropisme zénithal s'est brutalement transformé en géotropisme abyssal. Et les chutes furent effroyables. Les tours économiques se sont effondrées, comme je l'avais annoncé dans mon livre achevé en août 2001, tout comme les tours de Manhattan le seront quelques jours plus tard. Et on découvrit avec stupeur que les trois qualités de base pouvaient être totalement absentes du montage : ni solidité, ni efficacité, ni honnêteté. Oserai-je citer ici Enron et World Com parmi beaucoup d'autres ?

Plus grave, ces effondrements entraînent celui de la réputation même des entreprises auprès du grand public consterné.

Même lorsqu'un dirigeant mégalomane se rend compte des dangers de ses immenses paris, prend la décision de réduire enfin la voilure, c'est souvent trop tard, la bulle continuant à enfler comme l'auto-allumage des vieilles voitures après qu'on a coupé le contact. Souvent la digestion du boa est tellement lente et pénible qu'elle entraîne sa mort. Compaq, florissant, a voulu absorber Digital qu'il n'a pas pu assimiler, et il a été contraint de se faire avaler lui-même avec sa proie par Hewlett Packard dont la dirigeante, Carly Fiorina, ne semble pas craindre pour l'instant les indigestions. Nous sommes entrés dans un monde de cannibalisme économique, avec le risque de l'avaleur avalé.

Antoine Riboud m'avait fait un jour cette confidence : la puissance peut entraîner la présomption et même l'arrogance qui engendrent des fautes impardonnables.

## II – L'EFFICACITE DE LA TAILLE HUMAINE

Mais alors, quelle est donc la taille la meilleure, sinon idéale, de l'entreprise ?

Mon « théorème de la communication entre les hommes » peut donner la clé : dans un groupe, la communication entre les hommes varie comme le carré de

l'effectif. Si vous multipliez le nombre de salariés par 2, vous multipliez donc les difficultés de communication entre eux par 4.

Ce théorème simple ressemble à celui de l'énergie cinétique d'un véhicule,  $MV^2$ , qui oblige à limiter sur les routes, non pas la masse des voitures, mais leur vitesse.

Ce qui limite donc la taille d'une entreprise, ce ne sont ni les finances, ni les machines, ni les bâtiments, mais l'impossibilité de communiquer, au moment même où l'on reconnaît que l'efficacité globale dépend de l'initiative, de la responsabilité et de la mobilisation psychologique des individus.

Aujourd'hui le vrai talent de la gestion, c'est la gestion des talents.

Le gigantisme s'arrête là où commence l'impossibilité de communiquer et d'animer. Notons que la communication électronique, si importante qu'elle soit, ne remplace pas, dans sa froideur glacée, la chaleur et le charisme de la voix humaine. Il est difficile de décréter une mobilisation générale et de déclencher la fougue de l'assaut par des e-mails.

On retrouve ici l'importance irremplaçable des établissements de taille humaine.

« Le bonheur est dans les petites vallées », disait Jean Giono, en pensant à sa Provence de Manosque, mais l'efficacité y est aussi. D'ailleurs, un kilo de fourmis est plus efficace qu'un kilo d'éléphant.

Il est difficile, il est vrai, de réaliser des ventes internationales, aujourd'hui inévitables, avec de toutes petites entreprises, malgré la sympathie qu'elles inspirent spontanément, même si nous sommes attendris devant nos bébés, mais aussi devant les petits chiots ou les tout petits oursins.

Le prétexte fréquent au gigantisme est la globalisation. Mais on oublie qu'elle peut fort bien se réaliser efficacement sans gigantisme verticalisé, sans massification totale, si vulnérable. La « World Company » de demain sera sans doute un réseau de moyennes entreprises reliées par le nouveau ciment à prise rapide, l'informatique en temps réel. Nous atteindrons de ce fait la couverture mondiale devenue inévitable, mais avec la réactivité immédiate, facteur clé de succès économique d'aujourd'hui, tout en maintenant la possibilité de communication, donc de mobilisation dans chaque unité de taille humaine, de vraies moyennes entreprises qui seront assez grandes pour être fortes, et assez petites pour rester indépendantes. Indépendance efficace dans le domaine de la production, et surtout des relations humaines, évitant ainsi la glaciale hiérarchie pyramidale aux multiples échelons qui transformerait chaque palier en étage numéroté, comme dans l'ascenseur d'un grand magasin.

C'est dans cette nouvelle structure mondiale que la vraie « moyenne entreprise » prend sa véritable dimension. Elle n'est finalement que la petite entreprise qui a réussi et, contrairement à des idées répandues, elle est la taille adulte de l'entreprise performante, puisque les grands groupes sont plus souvent le résultat de fusions et de concentrations financières, que celui de la croissance naturelle et biologique de l'entreprise qui réussit, sauf quelques exceptions brillantes que nous connaissons tous.

Puisqu'il faut bien donner des limites, nous proposons la classification moderne suivante :

TPE	0	à	10	salariés
PE	10	à	100	"
ME	100	à	3000	"
GE		au-dessus de	3000	"

Notons que les moyennes entreprises ainsi définies représentent la catégorie la plus importante des quatre, en chiffre d'affaires, en exportations, en valeur ajoutée, en investissements et en effectifs, tout comme en Allemagne et aux Etats-Unis. Les avantages de ces moyennes entreprises dans l'économie de demain sont indiscutables :

- les moyennes entreprises découvrent plus facilement des produits nouveaux que les GE, qui doivent souvent les acheter. Elles sont très innovatrices ;
- les moyennes entreprises sont fortement exportatrices et elles disposent souvent d'implantations à l'étranger, à l'instar des GE, ce qui est interdit aux PE. Ces exportations sont capitales à l'époque où notre balance intellectuelle est un fléau (si j'ose dire) puisque nous importons des BAC - 6 et exportons nos BAC +6. En effet, la France connaît actuellement une triple hémorragie : des capitaux (depuis le déplafonnement de l'ISF en 1995), des entreprises (devant l'impossibilité fiscale de transmission depuis 1982) et des cerveaux plus récemment, devant le manque d'attractivité pour nos meilleurs initiateurs de la micro-économie.
- Les moyennes entreprises jouent un rôle important et peu connu dans la création d'entreprises nouvelles, par la vertu irremplaçable de l'exemplarité de l'aventurier qui a lui-même réussi.
- Les moyennes entreprises ont une stabilité exemplaire, une « durabilité » comme on dit aujourd'hui : stabilité des capitaux, stabilité de stratégie industrielle et commerciale, stabilité financière avec faible endettement, stabilité d'implantation qui fait la richesse des régions, et enfin stabilité des effectifs, rassurante devant les immenses flux et reflux de personnel des GE ;
- Les moyennes entreprises ont donc une forte réactivité devant les stop and go de la conjoncture économique mondiale, grâce à leur taille, car on modifie plus facilement la trajectoire d'un cargo que celle d'un tanker ;

- Les moyennes entreprises ont enfin une sorte d'harmonie humaine qui constitue sans doute leur atout principal. Notre théorème de la communication intervient ici avec efficacité et les rapports humains directs assurent une adhésion rapide aux objectifs de l'entreprise. Dans notre livre, sur 14 indices de satisfaction des salariés par classe d'entreprise, 11 donnent la préférence à la moyenne entreprise. Il est vrai que cette moyenne entreprise privilégie la personnalisation, l'humain plutôt que le social (qui n'est que l'humain massifié) et bien plus que le syndical (qui n'est que le social institutionnalisé). Les ME proposent directement aux salariés un accord moral gagnant-gagnant dit "Engagement de Modération Réciproque" :
  - que la grève ne soit plus jamais politique ou d'intimidation, mais le tout dernier recours après les ultimes négociations ;
  - et qu'en contrepartie, les licenciements soient la toute dernière des variables d'ajustement, après réduction de tous les frais en cas de conjoncture défavorable.

On le voit, les moyennes entreprises, et particulièrement les moyennes entreprises patrimoniales, les MEP, méritent que tout soit fait pour assurer leur pérennité et leurs emplois en France. L'association ASMEP a demandé au Gouvernement de rapprocher nos droits de succession sur entreprises, actuellement dissuasifs, de ceux pratiqués par les grands pays d'Europe, en notant que ces droits ont été pratiquement supprimés en Angleterre, en Espagne et ont été massivement diminués en Italie et en Allemagne. On éviterait ainsi ces hémorragies inquiétantes de nos meilleures MEP vers l'étranger.

### III - CONCLUSION

Sans prétendre qu'il existe vraiment une taille idéale d'entreprise pour la nouvelle compétition mondiale, on peut avancer que la moyenne entreprise présente les avantages humains de la petite taille et ceux d'efficacité et de puissance de la grande, la solution étant sans doute le réseau mondial de moyennes entreprises dont la dépendance ou le partenariat peut revêtir d'innombrables formes de coopération.

Les entreprises solitaires deviendront ainsi des entreprises solidaires.

Historiquement, la France n'aurait pas inventé que la machine à vapeur, la pince à linge, le camembert, la guillotine, la montgolfière et la carte à puce, mais aussi, avant même les Américains, une forme moderne de management mondial.