Ecrit par Echo du Mardi le 24 avril 2023

Pourquoi certaines TPE deviennent-elles des PME ?

« Pourquoi certains créateurs d'entreprise réussissent à passer du stade de la TPE* à celui d'une PME qui se développe harmonieusement ? Cette question m'a souvent été posée… », explique Philippe Lechat, ancien président du groupe Axiome associés pendant plus de 10 ans et aujourd'hui consultant en stratégie d'entreprise.**

« Après des années d'observation et quelques lectures universitaires, il me semble que la clé de cette évolution est bien la capacité du créateur d'entreprise à conserver des qualités de leadership tout en développant celles de manager. »

Mais quelle est la différence entre leadership et management ?
« On considère généralement qu'un leader est choisi ou adopté (et donc parfois rejeté…) par une équipe, qui devient de facto 'son' équipe, alors qu'un manager est nommé à ce poste, dans l'équipe, par la direction de l'organisation.

Ecrit par Echo du Mardi le 24 avril 2023

Les fonctions de l'un et de l'autre sont différentes : Un leader doit scruter l'avenir en permanence pour faire des choix stratégiques, tout en rappelant régulièrement le cap fixé aux équipes opérationnelles. Un manager doit conduire son équipe au jour le jour vers l'objectif fixé, tout en veillant scrupuleusement à l'analyse et la résolution des problèmes rencontrés.
Les études réalisées montrent que les qualités essentielles d'un leader sont plutôt la créativité, l'intuition, l'ouverture d'esprit et, bien entendu, une grande capacité à communiquer. Le poste de manager demande lui plutôt des capacités d'écoute, de ténacité, de précision ainsi qu'un talent d'analyse et de mise en œuvre des process. »

Une fois ces idées générales posées, que se passe-t-il en général lors des premières années de lancement d'une entreprise ?
« Pour qu'un projet réussisse à décoller il est nécessaire que le créateur ait 'quelque chose en plus' que les concurrents déjà présents sur le marché. En effet, un avantage concurrentiel ou organisationnel doit permettre de prendre des parts de marchés significatives sur le secteur, à défaut, le projet échoue, faute de clients intéressants.
C'est bien pour trouver et mettre en avant ce petit quelque chose de différent que les talents de leader sont indispensables. Le créateur va devoir réussir à formuler son 'avantage déterminant' et faire adhérer à son projet : banquiers, associés, fournisseurs, salariés et surtout clients rentables !
Ses capacités à être 'un peu différent' et à communiquer brillamment sur son projet sont essentielles pour catalyser énergie, temps disponible et budgets. Si l'entreprise fonctionne correctement, elle va grandir, se structurer et continuer de fédérer les différents acteurs vers la poursuite de l'objectif.
Au bout d'un 'certain temps', l'entreprise grandissant, le fondateur va devoir passer de plus en plus de temps à gérer ses équipes, à organiser les process et à veiller à ce qu'ils restent efficients. Il va aussi consacrer beaucoup d'énergie à conserver ses acquis tout en essayant de développer encore son activité. »

« C'est à ce stade que les qualités de manager du chef d'entreprise doivent prendre le pas sur ses qualités de leader : avant de se consacrer à des idées nouvelles, il doit d'abord s'assurer que le premier projet avance correctement. Autrement dit, ce n'est qu'après avoir bien organisé son entreprise et recruté des managers efficaces que le chef d'entreprise peut se consacrer de nouveau au lancement de projets nouveaux grâce à son leadership. Bien évidemment, il doit, en même temps, rester vigilant sur la bonne marche de l'entreprise et régulièrement rappeler le cap qu'il a fixé aux équipes et aux managers en particulier… »

« Parfois, le leader sent que la fonction de management ne l'intéresse pas vraiment ou bien qu'il n'a pas les capacités requises. Il a alors tout intérêt à transmettre son entreprise sans attendre, c'est ainsi que l'on voit des chefs d'entreprise qui vendent les sociétés qu'ils ont créées plutôt que d'essayer de les développer eux même.
Dans le même sens, le 'seuil de survie des 3 ans de la nouvelle entreprise' n'est pas un mythe mais bien le franchissement du passage de la création à la consolidation du projet, un leader qui passe ce seuil est bien celle qui a su manager développer le projet après les premières années de lancement.
En conclusion, vous l'aurez compris, le développement d'une PME tient beaucoup à la capacité de son leader à structurer et manager ses équipes, dans la durée, après la phase euphorisante et enthousiaste

Ecrit par Echo du Mardi le 24 avril 2023

de la création ; ce n'est pas donné à tout le monde ! »

Philippe Lechat a été président du groupe Axiome associés pendant plus de 10 ans. Expert-Comptable inscrit et Commissaire aux Comptes jusqu'en 2019, il est désormais consultant en stratégie d'entreprise, en matière de transmission tout particulièrement. Il est aussi administrateur de plusieurs associations du secteur social et de l'insertion. Enfin, Il est vice-président de la Fondation Angladon qui gère le musée du même nom à Avignon.

*TPE : Très petites entreprises
** PME : Petites *et moyennes entreprises*