

# La moyenne entreprise fait vaciller les tours

par Yvon Gattaz

Membre de l'Institut

Président de l'ASMEP

(Association des Moyennes Entreprises Patrimoniales)

Article publié dans *Les Echos* du 10 avril 2002

*Delenda est turris !* Comme la grande Carthage, puissance commerciale historique de la Méditerranée, la tour économique gigantesque qui monte jusqu'aux nuages s'effondrera elle aussi. Et quel est le Scipion qui remplacera le grand Hannibal ? Ce sera la moyenne entreprise, cette inconnue notoire.

C'est vrai que cette théorie, lancée par mon dernier livre, fait quelque bruit, et même, me dit-on, quelque scandale<sup>1</sup>. Mais où est donc le scandale ? Dans le fait de prédire la limitation inévitable du gigantisme verticalisé ? C'est pourtant une évidence qui apparaît peu à peu.

La taille d'entreprise a certes des atouts bien connus.

La vieille loi du Boston Consulting Group sur les avantages du leader n'a jamais été infirmée, mais elle s'applique à la production de plus en plus massive, donc moins coûteuse d'un même produit et non pas à la juxtaposition d'innombrables produits ou marchés, patchwork souvent peu gérable, comme l'avaient montré dans les années 70 les conglomérats largement diversifiés.

Il est vrai que le rassemblement de capitaux importants autorise une recherche plus structurée, un marketing plus mondialisé, une production plus équipée. La Bourse elle-même donne, dans le même domaine d'activité, un avantage à la grande taille, mais ici, c'est plus par le volume du flottant mobilisable que par les résultats eux-mêmes.

Et puis la croissance est non seulement flatteuse, elle semble inévitable pour trois raisons :

- une raison historique : ce qui ne grandit pas décroît avant de disparaître,
- une raison psychologique : comment entraîner une équipe sans lui promettre un avenir croissant ?
- une raison managériale surtout : la "croissance-éponge" efface miraculeusement les erreurs de gestion, puisque, grâce à elle, les sureffectifs, les surinvestissements et les surstocks deviennent des anticipations géniales.

---

<sup>1</sup> "La moyenne entreprise, championne de la croissance durable" - de Yvon GATTAZ - Editions Fayard

Et la volumanie s'impose alors comme un axiome.

C'est oublier que le gigantisme a de nombreuses infirmités. On admet aujourd'hui que le géant est atteint d'une maladie, une affection de son hypophyse entraînant une aeromégalie. Le gigantisme physiologique est donc ou mythique ou pathologique. Le gigantisme d'entreprise n'est-il pas de même nature ? En partie mythique.

Mon "théorème de la communication interne" a démontré que celle-ci varie comme le carré de l'effectif d'une entreprise. A l'instar de l'énergie cinétique  $1/2 MV^2$  qui oblige à limiter la vitesse des véhicules, il faut éviter la concentration des effectifs d'une entreprise dans un même établissement. En réalité, la limitation de la taille ne sera pas imposée par la finance, ni par les machines, ni par les bâtiments, mais bien par les effectifs à cause de cette communication inévitable entre les hommes.

On aperçoit déjà la vérification de ce théorème par l'échec des mégafusions qui négligent souvent cette communication, parfois interrompue par des cultures d'entreprises fortes et peu compatibles.

La volumanie est plus souvent un appétit d'ego qu'une amélioration insigne de la productivité par complémentarités reconnues.

La fameuse taille critique est parfois une taille critiquable et la célèbre économie d'échelle est souvent une économie d'échec.

Il suffit de regarder les échecs des entreprises qui ont voulu grandir à tout prix. Moulinex n'aurait pas connu ce sort s'il avait suivi mes conseils de prudence financière pendant la courte période où j'en ai été administrateur, et s'il n'avait pas voulu acheter par endettement massif toutes les entreprises du secteur avec la conviction naïve que la taille compenserait les erreurs.

Ceux qui crient au scandale pensent peut-être que nous sommes frileusement hostiles à la mondialisation. Ce serait une stupidité car la mondialisation est déjà là, inévitable, et, dans beaucoup de cas, bénéfique. Mais cette globalisation peut s'effectuer sans gigantisme verticalisé, mais plutôt par extension horizontalisée.

Qu'on se rassure, il n'y aura pas de guerre punique entre les grands groupes et les moyennes entreprises. Celles-ci, qui sont en fait les petites qui ont réussi, sont la vraie taille adulte de l'entreprise, avec des effectifs qui peuvent être fixés entre 100 et 3000 salariés, même si ces limites et l'unité elle-même peuvent être discutées. Il est vrai que la plupart des très grands groupes, même si les exceptions sont admirables, sont le plus souvent le résultat de fusions et de concentrations financières, plutôt que de simple croissance interne.

Ces vraies moyennes entreprises ont été longtemps inconnues, une partie étant assimilée aux petites dans le sigle sympathique mais fourre-tout "PME", jusqu'à 500 personnes, une autre partie, au-delà, étant rejetée dans les grandes entreprises. Il est vrai que l'adjectif "moyen" est ambigu car il est parfois synonyme de médiocre et certains confondent entreprise moyenne et entreprise très moyenne. C'est pourquoi en France, depuis toujours, la moyenne entreprise est un "no man's land" tragique.

Mais la mondialisation et le "théorème de la communication interne" obligeront les grands groupes, s'ils ne l'ont déjà fait, à s'organiser en réseaux de moyennes entreprises, scellées par le nouveau ciment à prise rapide, l'informatique en temps réel. Pourront rester centralisées quelques fonctions stratégiques, telles que la finance, l'organisation générale, éventuellement la recherche, et seront décentralisées la production et les relations humaines par établissements.

Hannibal et Scipion seront ainsi réconciliés.