

# AVANT-PROPOS DES COORDINATEURS

## *Un ouvrage de plus sur les très petites entreprises, petites et moyennes entreprises (TPE & PME) ?*

Certes, mais cet ouvrage a la particularité d'avoir été construit selon une *méthode inductive*, après 50 années d'observation scientifique et d'accompagnement de ces très petites entreprises, souvent méconnues des chercheurs et éloignées du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. C'est sa première caractéristique majeure.

Le second élément distinctif est l'orientation générale de cet ouvrage, retranscrite à travers son titre : *la vitalité et la prospérité socio-économique des très petites et moyennes entreprises*. En effet, loin de considérer que les TPE & PME se trouvent dans une situation de subir la domination des grandes et très grandes entreprises et qu'elles rencontrent beaucoup plus de difficultés, notre hypothèse dès le départ fut que toute entreprise, y compris une TPE de deux personnes, dispose de ressources pour construire son développement ou renforcer sa pérennité. Cet ouvrage délivre donc de nombreux messages d'espoir, en montrant les leviers qui ont permis à ces entreprises d'accomplir leur métamorphose, mesurée au moyen de l'évolution de leurs performances.

## **Le management socio-économique et les TPE & PME : une longue histoire commune depuis 45 ans.**

Le *management socio-économique* et la méthode des *coûts-performances cachés* ont été implantés dans plusieurs centaines de ces très petites, petites et moyennes entreprises depuis le début des années 1980, à l'instigation d'organisations professionnelles, d'organismes consulaires, ou d'institutions d'aide au développement économique. En 1982, l'aventure a démarré dans le nord de la France, sous l'impulsion de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lille-Roubaix-Tourcoing, qui décida de soutenir une démarche de *recyclage de coûts cachés* dans une dizaine de TPE locales, avec l'accompagnement et sous le pilotage d'Henri Savall.

Dans les années 1990, à l'initiative de Michel Foucart, Vice-président de l'Union Wallonne des Entreprises et avec le soutien d'organisations professionnelles d'appui aux TPE en Belgique telles que le CHOQ, une douzaine de TPE ont bénéficié d'un accompagnement de l'ISEOR, de Frantz Datry, Olivier Voyant et Henri Savall notamment, afin d'identifier leurs dysfonctionnements, calculer leurs coûts cachés puis recycler ces derniers en création de valeur ajoutée. Agence de voyages, cabinet d'expertise comptable, entreprises de négoce, de prestations de services informatiques, de fabrication de capteurs thermiques sont quelques-uns des métiers dans lesquels la démarche de management socio-économique fut implantée, avec le concours méthodologique des intervenants-chercheurs de l'ISEOR.

À la fin des années 1990, l'aventure s'est poursuivie au Mexique, où plusieurs partenariats furent signés, avec l'organisme COMPITE, émanation du Ministère Fédéral de l'Économie, soutenu par l'État de Durango et son Conseil de Coordination pour le Développement des Entreprises, ainsi que l'État du Yucatán et son programme de développement économique. Ces organismes ont initié et soutenu des recherches-interventions, avec la participation de Véronique Zardet, Henri Savall et Martha Margarita Fernández Ruvalcada, dans des TPE et PME mexicaines et soutenu la formation de consultants mexicains en management socio-économique, assistés par l'ISEOR. Ainsi, le transfert de cette technologie de management s'est opéré auprès de six consultants du réseau de COMPITE et d'une trentaine de PME issues de cinq États différents du Mexique aux activités très variées : services aéroportuaires, fabrication de produits laitiers, biscuits d'apéritif, boutique d'alimentation fine, travaux publics, entreprise textile, négoce de produits d'entretien, entreprise de presse régionale, hôtel-restaurant...

Simultanément depuis 1997, en France, les équipes de l'ISEOR, pilotées par Henri Savall, Laurent Cappelletti, Véronique Zardet, Renaud Petit, ainsi que Françoise Goter, Frantz Datry et Cécile Ennajem ont démarré un programme d'accompagnement multidécennal de TPE des professions libérales réglementées : notaires, architectes et urbanistes, avocats, médecins et métiers de la santé... Les objectifs étaient d'améliorer la qualité de fonctionnement et de management de ces toutes petites entreprises et du service à leurs clients, d'accroître l'attractivité de la profession auprès des futurs collaborateurs, afin de favoriser l'installation de jeunes professionnels, de relever les nouveaux défis tels qu'un environnement de plus en plus concurrentiel, pour répondre à une exigence accrue des clients, ainsi que de réduire la fragilité des résultats économiques des offices notariaux liée à la bulle immobilière qui avait éclaté en 2008.

Ainsi, pendant une dizaine d'années, le management socio-économique a été implanté, en France, dans 500 offices notariaux, employant entre 1 et 70 collaborateurs, situés dans 11 régions urbaines, rurales ou semi urbaines. Des coûts cachés ont été mesurés, des plans d'amélioration de la qualité interne et externe mis en œuvre, grâce à une mobilisation des collaborateurs et à une cohésion des équipes accrue, tout en assurant une amélioration de la qualité de service aux clients. Ce programme a été soutenu par le Conseil Supérieur du Notariat et une dizaine de chambres départementales ou conseils régionaux de la profession du notariat.

À partir de 2008, un partenariat basé sur les mêmes principes méthodologiques s'est développé avec l'Ordre des Architectes de la Région Rhône-Alpes. Un dispositif d'interventions-formations s'est mis en place auprès d'une trentaine de cabinets d'architecture et d'urbanisme. En 2016, ce partenariat régional a été amplifié, sous couvert d'un partenariat national avec ACTALIANS, organisme de promotion des formations des professions libérales. Cela a permis de les accompagner dans le développement de leur activité. Cette action innovante de développement s'est prolongée à partir des années 2020, à l'instigation d'Arnaud Muret, sous forme d'interventions socio-économiques au sein de 150 TPE, impulsées et soutenues par l'OPCO-EP, *opérateur de compétences des entreprises de proximité*.

Le premier chapitre de cet ouvrage détaille les résultats obtenus ces cinq dernières années dans l'amélioration des performances socio-économiques de TPE & PME accompagnées, dans les régions Auvergne Rhône-Alpes, Bourgogne Franche-Comté et Occitanie. La diversité des métiers de ces entreprises s'est élargie, au-delà des professions libérales réglementées aux commerces de proximité, entreprises de services aux entreprises ou particuliers, telles que des micro-crèches ou des structures d'aide à la personne, des instituts de beauté, des métiers du bâtiment, et des agences immobilières...

Cet ouvrage a été construit sur la base de plus de 1 000 recherches-interventions conduites dans des TPE, dans différents pays du monde. De nombreux intervenants-chercheurs de l'ISEOR, pilotés par Henri Savall, Véronique Zardet, Rodolphe Bachaud, Frantz Detry, Amandine Savall, Françoise Goter, Maïté Rateau, Alexis Roche, Jérémy Salmeron notamment, ainsi que tous les auteurs et autrices des chapitres de cet ouvrage, ont été directement impliqués dans la conduite de ces actions-pilotes.

Sans oublier le cas de la PME *Brioche Pasquier*, qui employait 240 personnes en 1984 sur un seul site et qui a connu, en *40 années*

de fonctionnement avec la méthode de *management socio-économique*, un développement extraordinaire, atteignant aujourd'hui un effectif de 4400 personnes réparties sur les 21 sites que compte désormais cette entreprise de taille intermédiaire en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Belgique, en Espagne, en Italie et en Corée du Sud. Henri Savall, Véronique Zardet et Amandine Savall ont accompagné cette entreprise qui a constitué un véritable *laboratoire* pour expérimenter les concepts innovants apportés par le centre de recherches ISEOR depuis quatre décennies. Nous remercions les principaux dirigeants Serge, Louis-Marie, Pascal et Étienne Pasquier, ainsi que Freddy Allaire, Fabrice Banchereau et Anne-Marie Grimaud, d'avoir favorisé une telle aventure humaine et scientifique.

La table des matières permettra au lecteur de découvrir les principales problématiques managériales, organisationnelles, commerciales, économiques ou stratégiques identifiées à partir de ce *programme de recherche-intervention* inédit et les leviers d'action mis en place pour les traiter, tels que : gouvernance multitéte ; succession et transmission dans les TPE & PME ; recyclage des coûts-performances cachés en création de valeur ajoutée ; rémunération et partage de la valeur ; cohésion d'équipe dans les TPE & PME ; dichotomie entre cœur de métier et temps managérial chez le dirigeant de TPE ; qualité de vie au travail dans les TPE & PME ; interconnexion entre la TPE & PME et son territoire ; coopération inter-entreprises ; processus et conduite du changement dans les TPE & PME.

Renaud PETIT,  
*Directeur de  
programme à l'ISEOR,  
Maître de conférence*

Henri SAVALL,  
*Président fondateur  
de l'ISEOR,  
Professeur émérite*

Véronique ZARDET,  
*Directrice générale  
de l'ISEOR,  
Professeure*

iaelyon School of Management, Université Jean Moulin