



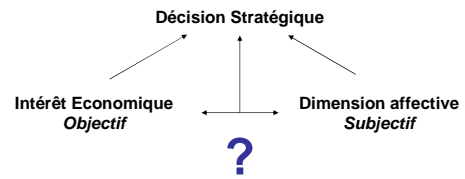
Lorsque « *l'affectio* » prend le pas sur le « *societatis* » : le cas d'un rapprochement entre PME

Gaël Gueguen
Université Montpellier III - France
Estelle Pellegrin-Boucher
Université Montpellier I - France

Conference *Innovativeness of Regions in a Global Economy*
University of Lodz - Poland, 12-13 May 2008

Question de recherche

- Peut-on penser que les rapports interpersonnels entre dirigeants de PME conditionnent la stratégie de leur entreprise ?



Objectifs

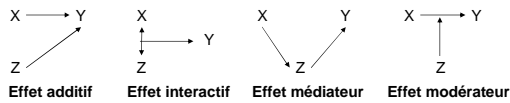
- Sur la base d'une étude de cas concernant le rapprochement de deux PME :
 - Connaître la nature des relations interpersonnelles, en regard d'intérêts économiques objectifs
 - Qualifier la nature de la variable « relations interpersonnelles »
 - Mettre en relief la notion d'*interpersonal fit* en PME (degré de correspondance entre les profils psychologiques des propriétaires-dirigeants de petites structures)

Rationalité en PME

- Rationalité de la PME : rationalité de son dirigeant
 - Omniprésence
 - Egotrophie
 - Pas uniquement un objectif de maximisation de la richesse
 - Les dirigeants de PME montrent une surconfiance, une sur-représentativité (propension à généraliser) et un optimisme, plus importants dans leurs processus de décision
 - Dimension intuitive
- Des facteurs personnels et interpersonnels, à dominante psychosociologique, vont interférer avec une appréhension objective de la stratégie de la PME

Les effets possibles

- X : Intérêt Economique (rationalité objective)
- Y : Action Stratégique (rapprochement)
- Z : Relations Interpersonnelles

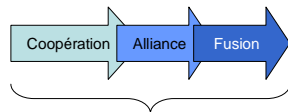


Méthodologie

- Etude de cas unique : volonté de pouvoir explorer et relater dans le détail un processus stratégique complexe
- Entretiens semi-directifs (en face-à-face et téléphoniques)
- Quatre sous-thématiques :
 - historique et présentation de l'entreprise
 - processus de rapprochement
 - explication de l'échec
 - issues pour l'entreprise
- Logique des diagrammes causaux (Miles et Huberman, 2003)

Le cas

- Rapprochement entre deux PME puis échec



- Des points communs
 - PME
 - Sud de la France (région LR)
 - Taille équivalente
 - Distribution de fournitures pour les entreprises et collectivités
 - Zone d'activité : une seule région du Sud de la France
 - De nature familiale
 - Concurrence contenue

Intérêt du rapprochement

- Devenir leader sur la région
- Importance de la taille / dépendance
- Faciliter la logistique sur le territoire
- Complémentarité des marchés
- Logique de succession
- Complémentarité des profils

Les trois périodes

- **Le rapprochement**
 - Connaissance des deux dirigeants
 - 2003 – 2004 : protocole permettant le rapprochement
 - Intérêt économique et interpersonnel qui se renforcent
- **L'échec**
 - Incident critique en 2004 : dissension dans le rachat d'une entreprise tierce : Accumulation de dissensions et de griefs
 - Fin du rapprochement en 2005
- **Après l'échec**
 - Sentiments de trahison, de vengeance dans les relations interpersonnelles
 - Echanges vifs
 - Economiquement, les intérêts de la fusion sont toujours réels

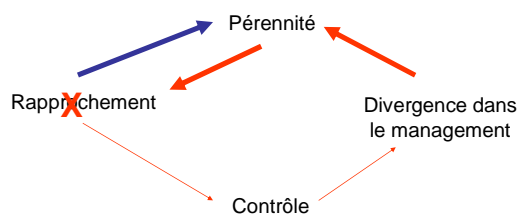


Analyse du cas

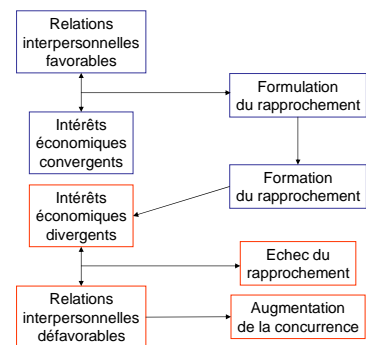
- Le rapprochement des deux PME s'est effectué sur des bases rationnelles et objectives confortées par une appréciation mutuelle entre les dirigeants
- L'échec du processus est imputable à des divergences lorsque la matérialisation du rapprochement s'opérait
- Les rapports interindividuels se sont alors dégradés et ont amplifié les dissensions



Logiques en oeuvre

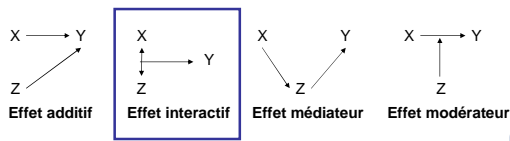


Facteurs de contexte Processus stratégique



Quel type d'effet ?

- L'intérêt économique et les relations interpersonnelles se conditionnent respectivement et l'effet conjugué oriente le rapprochement.
 - Lorsque les gains potentiels semblent évidents, l'entente entre les dirigeants est bonne, ce qui renforce la conviction de la réussite.
 - Lorsque les gains issus du rapprochement semblent moins manifestes, la mésestente domine, ce qui renforce l'idée de perte.



Conclusion

- Analyse d'un processus de rapprochement = effet interactif du rôle joué par les relations interpersonnelles sur le lien entre l'intérêt économique objectif et la stratégie des PME
 - L'analyse stratégique en PME doit intégrer nécessairement des dimensions personnelles.
 - Importance de l'*interpersonal fit* : degré de cohérence et de cohésion des profils des dirigeants de PME susceptibles de travailler ensemble.