

ACTEURS

Quelle est la taille idéale d'une entreprise?

CÉLINE RENAUD

CEO et fondatrice **JMC LUTHERIE**

Un jeudi après-midi, il y a bientôt quinze ans, dans l'odeur de bois de l'atelier, nous observons avec joie avec mon associé les premiers flocons de neige tomber. Nous sommes assis à la table du bureau en train de travailler à notre premier business plan. Au milieu de tous ces chiffres et scénarios, il me pose cette question: «Quelle est la taille idéale d'une entreprise?» Je n'ai pas de réponse. Juste beaucoup d'exemples divers. Cette question, il me l'aura posée souvent depuis lors...

On peut supposer qu'il y a bien une ou des tailles idéales, que l'entreprise ne croît pas régulièrement et de façon homogène mais bien par niveaux ou seuils. Dans notre cas par exemple, nous avons été jusqu'à treize per-

sonnes. Mais à ce moment-là, nous nous parlions déjà par email interposé!

Ce qui est aujourd'hui une des grandes souffrances de grandes structures. Je trouvais qu'il y avait une perte d'énergie à devoir communiquer entre les équipes, à fédérer sans arriver à ce moment-là avec nos moyens au palier en-dessus.

Aujourd'hui nous avons réduit à six personnes avec plus d'une centaine de partenaires spécifiques et nous travaillons tous, en sachant quoi faire exactement avec presque la même quantité de travail délivrée. Et avec grand bonheur! Nous sommes extrêmement spécialisés dans l'épicea d'harmonie et le travail de la lutherie du XXI^e siècle. Par contre, nous acceptons aussi que nous ne pouvons pas tout savoir. De ce fait, nous nous sommes entourés

des meilleures compétences et nous pouvons compter sur un réseau d'une centaine de partenaires proches, dans le Canton de Vaud ou en Suisse, qu'ils soient spécialisés

dans le vernissage, l'ébénisterie, le tranchage, les machines CNC, l'électronique, l'acoustique, dans les milieux académiques ou tant d'autres domaines.

Ces différents paliers dans l'évolution d'une entreprise sont situés peut-être à 6, 25, 80, 150 et 300 personnes par exemple. Et ce ne sont pas les mêmes personnes qui se trouvent dans une entreprise de 25 ou 150 personnes. Leur

profil est différent. Pour être moi-même passée aussi à plusieurs reprises dans les deux types d'entreprises, je vois des avantages dans ces tailles. J'ai assisté de près

à l'évolution d'une entreprise dans la sous-traitance horlogère entre 50 et 120 personnes. Le profil du personnel opérationnel et des cadres à 50 personnes est

vraiment différent de celui à 120 personnes. Et forcément, il y aura un renouvellement naturel du personnel dans ces phases de croissance entre ces paliers.

Il y a des personnes qui sont plus à l'aise dans des grandes structures et d'autres dans des petites

UN BON DIRECTEUR
GÉNÉRAL CONNAÎTRA
SES 5 EMPLOYÉS COMME
SES 250 EMPLOYÉS!
MÊME S'IL A
UNE IMPORTANTE
STRUCTURE HIÉRARCHIQUE,
IL DOIT SAVOIR
CE QU'ILS FONT TOUS.

entreprises. Il y a des personnes qui ont la nostalgie d'avant et qui n'arrivent pas à s'adapter à cette nouvelle situation ... ou à qui il faudra beaucoup de temps.

Le rythme imposé par la croissance est également un facteur qui peut perturber les troupes. Par contre, en tant que CEO, les défis stratégiques restent similaires. Un bon directeur général connaîtra ses 5 employés comme ses 250 employés! Même s'il a une importante structure hiérarchique, il doit savoir ce qu'ils font tous.

Dans certains cas, il connaîtra même le prénom de ses 120 employés. En les saluant réguliè-



PHILIPPE WOODS

ment tous. Il sera plus accessible, partagera peut-être certaines de ses passions. Avec la désacralisation de la relation à lui, il insufflera peut-être une culture d'entreprise plus basée sur le bonheur! ■