

La stratégie est-elle incompatible avec les PME ? (2/2)

Comme nous l'avons vu dans la première partie, stratégie et PME peuvent, voire doivent être compatibles dans un environnement donné. Cette démarche sera d'autant plus justifiée si la PME apprend à se connaître, avec ses forces et ses faiblesses face aux opportunités et menaces

N'oublions pas également que chaque PME peut avoir sa propre identité en fonction de son secteur d'appartenance, et de son dirigeant et que ce sont des personnes et non encore des machines qui prennent les décisions, même dans les grosses structures. Cette compréhension pourrait aider le dirigeant de PME à *penser autrement pour agir autrement* avec méthode, sens et recul à certaines occasions, mais aussi bonifier les relations complémentaires nécessaires mais trop peu existantes entre structures de tailles différentes.

Je reviendrai à la méthodologie pédagogique du MBTI tirée des travaux de Jung, pour comprendre ces identités de la PME, leur façon d'atteindre un objectif, ne passant généralement pas le filtre des réalités et des options avant de passer à l'action.

Par François CHARLES*

Conseil et coach en stratégie & management, professeur vacataire de Politique Générale des Organisations

La PME, comme n'importe quelle organisation, doit marcher sur ses deux pieds, de façon équilibrée, connaissant ses

forces et ses préférences avec compréhension des regards différents, sachant échanger (E) mais aussi penser par elle-même (I), sachant avancer concrètement (S, le quoi de la stratégie) mais dans une vision globale et une veille permanente (N, le pourquoi de la stratégie), sachant prendre des décisions logiques (T, le quand de la stratégie) et logistiques (le comment de la tactique) mais parfois adaptées aux à certaines volontés et réalités humaines (F, le qui pouvant replacer le quoi), sachant enfin être structurée (J) mais également flexible et réactive (P). Une PME ancre ses acquis davantage sur les fonctions concrètes S et T et laisse parfois intervenir les consultants complémentaires par construction, apportant une valeur ajoutée en terme de temps financé, de réflexion, de méthodologie et surtout d'approche comparative pouvant mixer coaching et conseil.

Il convient d'éviter les généralisations. Au même titre que l'on ne s'habille pas de la même façon dans la publicité, l'industrie ou le conseil, l'identité de la population d'une PME travaillant dans la maroquinerie ne correspondra pas forcément à celle d'une PME dans l'industrie. Tout type de personnalité pourra être présent dans l'entreprise mais on remarquera que dans un type d'activité déterminé, certains profils apparaissent plutôt majoritaires. On pourra rencontrer soit des salariés plutôt *idéalistes*, *artisans* ou plutôt *gardiens* avec des équipes

qui auront plutôt tendance à s'adapter au changement de façon planifiée, organisée, avec adaptation ou avec besoin de maturation. Le leadership devra s'adapter ou tirer la structure en conséquence soit de façon persuasive, participative, directive ou délégataire. Le dirigeant de PME, plus proche de ses troupes devra donc veiller à manager en cohérence sans être trop éloigné du profil majoritaire. Bien entendu, ceci peut se faire instinctivement ou alors plus rapidement avec méthode...

Certains innoveront par anticipation, exploration, quand d'autres le feront avec modification ou expérimentation. Certains apprendront de façon plutôt conceptuelle ou relationnelle quand d'autres utiliseront méthode ou pragmatisme. Comme en management, la stratégie rencontrera plus ou moins de succès spontané en fonction de ses profils et attitudes.

S'agissant de la première balance de gestion d'énergie (E/I), la PME préfère généralement, voire est obligée de se ressourcer avec les autres, aller dans les clubs, à la CGPME, dans les réseaux d'affaires, les salons pour se faire connaître. Elle se doit d'être vive, élaborer sa pensée et s'exprimer spontanément. Mais rien ne lui empêche d'être équilibrée pour rentrer dans son monde intérieur et agir avec recul en se rappelant que souvent stratégie vaut mieux que persévérance avant de passer à l'action. Ne peut-elle pas faire moins mais mieux ?

Retrouvez cet article sur <http://francoischarles.over-blog.com/> ou sur www.novial.fr septembre 2012

Sans doute le voudrait elle mais pense qu'elle ne peut se le permettre comme le font ou pourraient le faire les grandes entreprises pour éviter de devoir gérer certaines erreurs, faute de temps et d'argent. Heureusement les collectivités, généralement les régions, sont là pour organiser par exemple les assises de l'export où l'on retrouve toujours les mêmes exemples de coups par coups, et mettent en place des aides pour financer les consultants en stratégie pour la recherche de vision comme pour la recherche de partenaires. Au niveau des institutions européennes, la Commission a créé, depuis déjà quelques années, une charte des PME et un Small Business Act, assez méconnu en France, qui permet aux PME de mieux se faire valoir et être considérées auprès des institutions.

S'agissant de la balance de collecte d'informations, la PME est plutôt tactique que stratégique. Elle préfère le « quoi » plutôt que le « pourquoi », agit « les pieds sur terre » (S), porte son attention sur les faits, est réaliste, pratique, orienté vers le résultat, procède par étape, regarde les exemples qui marchent, n'aime pas les innovations (N) parfois risquées. Le marketing stratégique et la matrice BCG devraient être davantage utilisés par les PME pour se permettre de nouvelles initiatives pilotées entre investissements et rentabilité. La PME est par ailleurs accompagnée, voire conseillée globalement par des professions comptables qui ne comprennent que les

chiffres et qui ne surveillent, souvent justement, que les flux financiers en se dégageant de plus de toute responsabilité de conseil. Pour la grande entreprise, tout est possible. Elle pourra se lancer dans les concepts, les possibilités, la nouveauté, et procèdera par à coups mais néanmoins avec toujours un regard financier des actionnaires. J'incite les uns à essayer parfois de vivre la vie de l'autre et changer d'attitude dans la mesure du possible, le mieux étant un travail commun et complémentaire entre structures si rare et pourtant si souhaitable. La force de la PME sera de pouvoir décloisonner plus facilement ses différentes fonctions pour optimiser son fonctionnement ou son développement comme par exemple comprendre l'effet de levier social pour dynamiser les ventes, ou le rôle humain dans les systèmes d'information. Mais encore faut-il que le dirigeant conserve ou acquiert un équilibre. Sa vision globale pourra être un atout pour mieux se positionner sur une niche, faire de la différenciation, segmenter ses produits, actions ou activités en fonction des réalités du marché (monopole, monopsonne ou oligopole). Elle lui permettra aussi de mieux se synchroniser au consultant en stratégie quand ce dernier manque à le faire en totale indépendance et puissance de son savoir.

S'agissant de la prise de décision, la PME, fragile financièrement, préfère plutôt le « comment » et la pensée logique (T) que le

« qui » et le ressenti (F) qui est un risque, au même titre que la créativité, mais qui peut faire la différence en terme d'anticipation et de maturité au-delà des chiffres et des méthodes éprouvées. Mais certains chefs d'entreprise chercheurs ou attaché personnellement à leur outils de travail s'engouffreront trop vite dans leur ressenti et développeront un superbe outil sans trouver de clients ou tarderont à changer. J'ai vu sans juger un exploitant agricole murir sa décision de passer au semi-bio pendant 3 ans pour ne pas se reprocher son choix en cas d'échec et parce qu'il ne ferait pas comme les autres qui restaient dans une logique éprouvée.

Enfin, en terme d'organisation et en contrepartie de sa non sérénité financière et de sa vision court terme, la force d'une PME est souvent d'être souple, flexible, adaptable tel le voilier avec la petite quille. Mais sans équilibre interne ou externe par un travail en partenariat et en stratégie partagée, elle peut subir avec stress les règles administratives contraignantes mais logiques des donneurs d'ordres étatiques ou industriels de taille importante et manquer certains rendez-vous.

Prendra-t-elle son rôle de victime ou plutôt conscience de sa responsabilité pour sortir du jeu visant à persécuter le donneur d'ordre, qui joue certes souvent à *Schlemiel* ou *battez-vous* alors que la PME peut aussi jouer à *sans toi* avec MESORE en en redéfinissant sa ... stratégie ?