

La stratégie est-elle incompatible avec les PME ? (1/2)

Dans un article précédent je parlais de la solitude du dirigeant de petites mais aussi de grandes structures, publiques ou privées et de leurs réalités. Un autre aspect mérite une certaine attention sur de possibles causes de dysfonctionnement des organisations : celui de la stratégie qui fait partie de la politique générale au même titre que la structure, que l'identité et que la prise de décision.

Au fil de mes accompagnements, je suis souvent en face de dirigeants qui estiment et croient par erreur qu'il faut une certaine taille d'entreprise pour prendre le temps de réfléchir sans vouloir comprendre que stratégie vaut parfois mieux que persévérance. Aussi il paraît important de rappeler ce qu'est la stratégie, ce qu'elle apporte, ce qu'est une PME et comment peut elle mieux gérer son équilibre.

Par François CHARLES*

Conseil et coach en stratégie & management, professeur vacataire de Politique Générale des Organisations, ancien spécialiste de l'industrie d'armement en Asie, président de l'Institut de Recherche et de Communication sur l'Europe (IRCE)

Je me suis aussi posé la questions de pourquoi écrire cet article sachant que peu de patrons de PME vont vraiment prendre le temps ou l'envie de le lire car ils préfèrent vivre à court terme et réclamer plutôt qu'anticiper. Mais ce n'était sans doute pas le cas de ces producteurs de vin

bordelais qui avait su comprendre et tirer parti de l'intelligence économique et stratégique, comme du marketing stratégique pour mieux vendre en Chine...

Je reprendrai volontiers les polarités de Jung et du MBTI dans une seconde partie pour illustrer de façon originale les différences de fonctionnement entre une PME, souvent liée également à son dirigeant et une grosse entreprise avec cette non-sensibilisation inné ou acquise à la réflexion stratégique.

Côté puriste, la stratégie est une *orientation fondée sur la base d'une analyse multicritères visant à atteindre, ou non, de façon déterminante et à long terme, un certain positionnement contre certains adversaires avec un impact sur les activités et structures de l'organisation*. Vulgarisé, cela revient à se poser les questions clés et initiales du *quoi, pourquoi* et surtout *quand*, le reste de l'OPACQ (qui, où, avec qui, comment, combien ...) étant des questions davantage tactiques, de terrain et donc *naturellement* proche des PME ...

On y trouve aussi et d'abord une connotation militaire d'origine grecque. J'aime d'ailleurs faire comprendre la stratégie d'entreprise en faisant découvrir de grandes batailles. Qui dit stratégie dit concurrence et n'oublions pas que les guerres économiques concurrentielles font aussi des victimes comme ces PME allant droit vers le

ravin par mauvais choix irrémédiables ou se laissant dépecer de leurs brevets et savoir-faire sans même s'en rendre compte.

On parle de stratégie défensive par maintien, stagnation ou dégageement ou offensive par expansion, développement contrôlé ou domination. On parle souvent de choix de spécialisation ou de diversification, par intégration de filière, par croissance interne ou externe, en restant au niveau local, régional, national, européen ou international. Les définitions d'objectifs spécifiques mesurables réalistes, réalisables et déterminés dans le temps, après avoir fait établi ses forces, ses faiblesses par rapport aux opportunités et aux menaces (SWOT), ne sont pas les mêmes pour tous. Le marketing est également stratégique comme désormais de nombreuses autres fonctions de l'entreprise comme le contrôle de gestion.

La stratégie est mal considérée dans une petite entreprise car jugée non productive. La stratégie n'est pas forcément permanente mais ne doit pas être négligée périodiquement tel que le suggère le concept de *médecine d'entreprise*. De même, pour faire un parallèle avec les tailles d'organisations, faire virer, freiner ou choisir la route d'un pétrolier ou d'un porte avions n'est pas la même manœuvre permanente ou d'opportunité que pour une frégate, un bateau de pêche ou un voilier.

La stratégie demande du temps pour produire peu mais avec un coefficient de valorisation et donc de coût très élevé contrairement au commercial qui doit être efficace rapidement surtout dans une PME

Contrairement à un plan produit, commercial voire de lobbying quand les têtes changent, un plan stratégique se revisite tous les 4 à 5 ans ou quand un événement non prévu apparaît mais non tous les ans comme me le disait un animateur cote d'orien d'un regroupement d'entreprises industrielles qui n'y connaissait visiblement rien. Mais sans doute pensait il que la stratégie d'une PME se pilote sur le terrain même si je conviens que la stratégie se nourrit du terrain et doit être faite avec méthode

D'un point de vue européen, une PME emploie moins de 250 personnes pour moins de 50 M€ de chiffre d'affaires et 43 M€ de bilan. Très en deça, on parlera de très micro entreprises ou en France Très Petites Entreprises (TPE). Au delà on évoque les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) jusqu'à 2000 personnes, plus armées administrativement et financièrement à prendre du recul dans l'équilibre idéal de fonctionnement, sans doute une des clés du succès de l'Allemagne en plus de la *chasse en meute*.

Le patron d'une PME doit être *au charbon* tout le temps comme si on laissait le soin aux autres de penser pour lui. Heureusement, les PME bénéficient souvent du regard bien veillant des institutions et collectivités qui les aident à réfléchir sur leur vision ou leur projet d'innovation en finançant des consultants. Ces derniers produisent souvent des résultats significatifs mais se font parfois reprocher de faire du vent, d'avoir réussi à synthétiser une certaine vision ou avoir trouvé ou retrouvé certaines clés perdues par leur dirigeant et redonné confiance aux troupes (...). Tout ceci n'est ni pérenne, ni bienveillant, ni responsable, ni satisfaisant.

Il pourrait être admis que les PME évitent de faire de la stratégie si elles bénéficiaient d'un portage des grands donneurs d'ordres avec vrai un partage de vision et de sens au-delà d'un simple lien contractuel ou financier, voire « technique » de normalisation d'outils de production. Il est possible de faire mieux aujourd'hui que les considérer comme des *boites de petits pois*, pour attirer les subventions et aides diverses notamment dans les pôles de compétitivité. Un porte avions ne se déplace jamais seul, définit le cap en tant que vaisseau amiral et est dépendant des protections des autres navires de l'escadre. Il n'est plus admissible qu'un donneur d'ordre influe sur un sous-traitant pour

lancer une production et qu'il ne s'engage pas in fine à la prendre. De nombreux cas existent dans l'industrie et nous ne devrions pas voir le Président de la république ou un ministre prendre son téléphone pour régler les problèmes. De la même façon, pourquoi cite-t-on toujours le MEDEF comme représentant du patronat comme si la CGPME n'avait pas de patrons et qui plus est de vrais ? Pourquoi ne pas imaginer, au moins dans les domaines stratégiques, qu'un certain nombre de PME soient sous la coupe d'un « chapeau » ou d'un parapluie d'un groupe, comme en Corée ou au Japon qui étaient bien en avance sur nous en matière de bienveillance de leurs PME. Mais comme ancien responsable de la politique d'offsets en France et initiateur de la SEII, je sais qu'il faudra encore faire du chemin pour y parvenir.

Mais les PME peuvent aussi se prendre en main, penser par elles mêmes, réduire leur dépendance ou mutualiser leurs réflexions et leurs moyens, pour définir leur vision et remporter des marchés. Souvenons nous que les petits poissons peuvent former ensemble la signature et l'écho d'un gros poisson pour faire fuir les prédateurs et de ce slogan que l'on voit sur certains camions « la puissance d'une groupe, la souplesse des PME ». Mais quelle est la vraie identité d'une PME ? (voir partie 2)