

# « Fréquemment dirigée par une seule personne, la stratégie des PME se confond avec la personnalité du patron. »

Jean-Claude Morand



PHOTOGRAPH: © J.L. FORRESTIER  
TEXTE: JEAN-CLAUDE MORAND

« Générant 60 % du PIB européen et plus de 2/3 des emplois, les PME sont l'ADN de la croissance européenne. Elles sont aussi l'un des réservoirs de production de connaissance en Europe. L'Europe a besoin des PME pour remporter le défi de l'économie de la connaissance. »

Alors que les grandes entreprises développent des domaines d'activités stratégiques dont la résultante est de créer des entités plus petites, les PME ont encore de grosses difficultés à aborder une approche stratégique. Fréquemment dirigée par une seule personne, la stratégie des PME se confond avec la personnalité du patron. Les compétences dominantes sont souvent les siennes tout au moins au début de la vie de l'entreprise. Ensuite il a été démontré que la confiance des partenaires en commençant par celle des collaborateurs jouait comme un effet de levier pour les plus performantes d'entre elles. Toutefois, Jim Collins a aussi prouvé qu'un leadership trop personnalisé pouvait altérer la performance des entreprises à long terme. En effet, la qualité des idées d'un dirigeant s'érode avec le temps et le succès. C'est sans doute sur cet aspect que la stratégie des PME peut encore être meilleure.

S'il on observe ce que fait la grande majorité des grands groupes ; ils décident de morceler leur structure en SBU. Le management cherche à donner la plus grande autonomie possible aux cadres en charge des nouvelles entités afin qu'ils puissent avoir l'agilité enviable des PME. Le groupe assure une dotation en ressources matérielles en commençant par la finance nécessaire pour affronter les enjeux. Enfin, la SBU bénéficie des effets de la courbe d'expérience en ce qui concerne les processus de gestion. En quelque sorte, ils développent l'intrapreneurship en créant une PME interne au groupe. En l'absence d'un leadership trop marqué au niveau de la SBU, les talents peuvent pleinement s'exprimer et l'agilité des petites structures est retrouvée.

Pourquoi laisser l'initiative de la création de SBU aux grands groupes ? Les PME ont tous les attributs qui permettent d'offrir une valeur ajoutée supérieure à celle créée par l'intrapreneurship. Elles peuvent choisir un positionnement stratégique moins individualiste et de se positionner en complément des groupes qui souhaitent de plus en plus souvent se concentrer sur leur cœur de métier.

Certes les PME ont quelques écueils à surmonter pour apprendre à mieux partager les tâches, à collaborer avec d'autres pour lancer des programmes de R&D ou/et de mise en marché commun avec leurs concurrents.

« Une carte stratégique à jouer pour les PME. »

C'est tout l'enjeu des pôles de compétitivité ou des grappes d'entreprises. Selon la Datar, les grappes d'entreprises sont « constituées et dirigées principalement par des TPE/PME, les grappes d'entreprises ont un fort ancrage territorial et associatif, selon les contextes, des grandes entreprises et des acteurs de la formation, de la recherche et de l'innovation. Elles apportent des services concrets aux entreprises, en particulier pour les aider à asseoir leur stratégie sur leurs marchés et à améliorer leur compétitivité. Elles favorisent les coopérations avec les autres acteurs

publics et privés, notamment de la formation, de la gestion de l'emploi et des compétences et de l'innovation. »

Pour stimuler ces regroupements 42 grappes d'entreprises ont été dotées d'un budget spécifique de 20 millions d'euros pour soutenir leurs actions.

Au-delà des subventions pouvant être accordées, les dirigeants des PME doivent s'approprier cette démarche stratégique qui peut être perçue comme une limitation de leur liberté d'action individuelle que Jim Collins décrit comme une des caractéristiques du manager de niveau 4 : « un génie avec un millier d'assistants ».

L'amélioration des performances des PME nécessite que les dirigeants apprennent à travailler avec d'autres dirigeants. Un changement d'attitude qui ne peut être espéré que sur le long terme. Ceci pour autant que des actions soient entreprises avant même d'attribuer des subventions faute de quoi elles pourraient être appréciées uniquement pour leur attrait financier et ainsi ne pas atteindre le niveau de synergie recherché. Les CCI et Fédérations industrielles restent les acteurs principaux du changement attendu. Les actions de formation et de motivation sont leurs principaux outils pour motiver leurs membres à se regrouper. 🎓

**PME:** Petites et Moyennes Entreprises  
**PIB:** Product Intérieur Brut  
**ADN:** Aide Désoxyribonucléique  
**CCI:** Chambre de Commerce et d'Industrie  
**SBU:** Stratégie Business Unit

Jean-Claude Morand enseigne à la Haute Ecole de Gestion de Genève. C'est aussi un auteur et conférencier qui s'est spécialisé dans les stratégies d'entreprise liées à l'application des nouvelles technologies.

Docteur ès sciences en gestion, il a travaillé 10 ans pour Digital Equipment International et 6,5 ans au siège mondial de STMicroelectronics en charge de l'innovation en marketing. Il a également dirigé plusieurs PME et s'est investi dans plusieurs fonds Business angels. Il intervient pour de nombreuses conférences internationales comme « keynote speaker », animateur ou panelliste.



jeanclaudemorand@speakersacademy.fr