

LA PME : ON N'A PAS FINI D'EN EXPLORER LA GRANDEUR

Face à une réalité complexe et aux évolutions de marchés particulièrement incertaines en ce début d'année 2009, quels sont les besoins et les attentes des responsables de PME/PMI en termes de gestion, de développement organisationnel et d'orientations stratégiques de leurs activités ?

Les consultants Aegist interviennent de plus en plus souvent en PME. Depuis près de 10 ans, nos missions s'y multiplient. Et plus nous avançons dans cet univers, plus nous découvrons que la petite et moyenne entreprise « a vraiment tout d'une grande »...

Les missions confiées à Aegist

Aegist intervient en PME à travers trois types de missions :

- l'accompagnement de dispositifs visant à appuyer le développement des PME,
- la mise au point d'approches et de méthodes d'intervention en PME,
- l'accompagnement de gestion en direct dans les entreprises.

Accompagnement de dispositifs

Depuis quelques années, en France et en Belgique, les pouvoirs publics financent des programmes destinés à stimuler le développement des PME. Ces program-

mes mettent l'accent sur l'innovation, la stratégie ou encore sur le développement de l'emploi et des compétences. Le pilotage de ces programmes est confié à des organismes qui sont en prise directe avec le secteur des PME : syndicats patronaux, branches professionnelles, chambres de commerce, agences régionales de développement, centres de formations...

Aegist intervient en appui de ces organismes. La valeur ajoutée que nous apportons est essentiellement liée à notre longue expérience en conduite de projets. Il s'agit en effet d'accompagner les pilotes de programmes dans la conception, le déploiement, le suivi et la capitalisation de dispositifs capables de fédérer les acteurs autour d'objectifs et d'actions co-construits et partagés. La mesure de notre succès : le transfert de savoir-faire qui permettra aux acteurs de poursuivre les actions au-delà de la durée de vie des programmes financés.

Mise au point d'approches et de méthodes d'intervention

Comment intervenir en PME ? Comment accompagner ces entreprises qui ne connaissent pas – ou très peu – la pertinence et l'utilité du conseil externe ?

Comment, surtout, ne pas importer dans des structures modestes et souvent fragiles l'armada de méthodes et d'outils développés pour les grandes structures ? Comment, en somme, développer un conseil et un accompagnement adaptés qui soient à la hauteur des défis que doivent relever les femmes et les hommes des PME ?

Des organismes comme le Medef et l'Anact et des structures comme les conseils régionaux et les antennes du Ministère du Travail ont déjà sollicité l'équipe Aegist. Dans une dynamique de recherche-action, en privilégiant toujours une réflexion partagée avec les acteurs concernés, nos consultants ont développé diverses méthodologies :

- une démarche d'auto-diagnostic « en amont » permettant à une PME d'identifier et de construire l'adéquation entre son projet et la gestion de ses potentiels humains ;
- une démarche d'accompagnement de la reconstruction ou de la revitalisation du projet stratégique et du management des transitions pour des PME qui doivent anticiper et préparer des mutations importantes ;
- une démarche d'appui aux PME qui veulent s'engager dans des projets d'investissement ou d'innovation.

À l'origine de ces missions : la reconnaissance de la capacité d'Aegist à aborder l'entreprise sous toutes ses dimensions et, plus particulièrement, sous l'angle des enjeux systémiques qui relient et unissent l'économique, le technique, le social, l'organisation, l'humain et la compétence.

L'accompagnement en direct

Aegist est d'abord une équipe de terrain ! Accompagner des projets ou construire des méthodologies sans mesurer concrètement comment cela se vit sur le terrain serait une attitude impensable pour nous. Nous saisissons toutes les occasions pour aller au contact direct des PME dans des missions de diagnostic et d'accompagnement.

Depuis 2002, nous sommes intervenus dans pas moins de 250 entreprises, dans le cadre de missions dont la durée varie entre 3 et 15 jours. À ces contacts directs, il convient d'ajouter les quelques 1 200 entreprises qui ont fait l'objet de diagnostics et d'actions d'accompagnement conduits par des *chargés de mission* territoriaux dont l'encadrement professionnel nous avait été confié.

De l'atelier de confection réunissant 15 salariés à l'agence de voyages qui se déploie sur 4 succursales, en passant par l'entreprise de construction métallique qui se lance à la conquête du marché britannique, ce sont des centaines de contextes, de projets, de succès et de difficultés qui se sont dévoilés à nous et dans le cadre desquels nous avons pu construire une relation de confiance et travail commun.

Quels retours d'expérience ?

Il faudrait de nombreuses pages pour en relater toute la richesse. Contentons-nous

donc de deux traits qui nous apparaissent essentiels.

La solitude du coureur de fond

Le constat est banal, tant il est récurrent dans tous les comptes rendus d'intervention en PME : les dirigeants des petites structures se sentent seuls et sont souvent à la recherche d'un second souffle. Au four et au moulin, en permanence à la barre, le nez dans le guidon : les images convergent quand ils décrivent leur activité. Souvent seul responsable de toutes les dimensions de l'entreprise, confronté à une complexité grandissante des marchés, soumis aux incessantes variations des dimensions réglementaires, le chef d'entreprise tire la langue...

L'*alpha* de la relation de conseil se joue ici. L'écoute, l'empathie, le tissage de la relation de confiance sont un préalable absolu : c'est depuis toujours que l'entrepreneur les attendait. Il faudra, bien sûr, aller plus loin que ces premiers récits et inventaires. La clé est souvent alors un *retour vers le projet*, vers l'ambition, vers ce moteur qui propulse l'agir. Mais qui est souvent masqué par le carrousel d'un quotidien qui tourne trop vite.

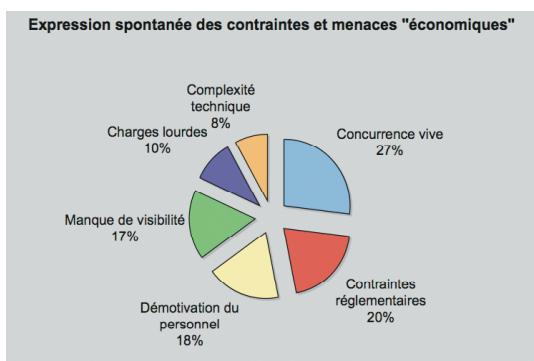
Dans la quasi-totalité des cas, c'est la re-découverte et la réaffirmation du projet qui va relancer une dynamique qui semblait hors d'haleine. Le dirigeant renoue avec son projet. Mais aussi, il se rend compte que celui-ci est peu ou mal partagé avec ses collaborateurs. C'est par le biais de *ce travail sur le sens du travail* qu'une démarche de diagnostic et d'accompagnement peut s'engager.

Les problématiques exprimées

Chaque PME est face à des difficultés ou des menaces qui lui sont propres. En analysant les toutes premières paroles exprimées par un échantillon de plus de 300 dirigeants rencontrés par nous ou par les chargés de mission, trois dimensions émergent :

- plus de 50 % des premiers propos évoquent la concurrence accrue, l'absence de perspectives qui découle de carnets de commandes qui souvent ne vont pas au-delà de l'horizon mensuel, les problèmes techniques soulevés par les exigences de plus en plus élevées des clients ;
- 30 % portent sur les pressions externes qui s'exercent sur l'entreprise : la réglementation et les charges ;
- 18 % expriment la perception qu'il est aujourd'hui difficile de mobiliser l'intérêt et l'engagement des salariés.

L'image de la PME comme une entre-



prise que la proximité de ses marchés met à l'abri des grands vents qui secouent l'économie doit donc être revue : la PME joue de plus en plus dans la même cour que les grandes...

Brève réalisée par
Jean Lemay,
Consultant Aegist