



# Manuel d'interpreneuriat

Le dirigeant, la croissance et le territoire

# INTERPRENEURS

## Table des matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>PRELIMINAIRE : L'EXPERIENCE DE L'AGENCE DE DEVELOPPEMENT DE VICHY .....</b>	<b>5</b>
L'HISTOIRE DE L'AGENCE .....	5
ENSEIGNEMENTS .....	7
EN CONCLUSION ? .....	8
<b>LES FORCES DE L'ENTREPRISE FRANÇAISE.....</b>	<b>9</b>
SYSTEME D.....	9
SOUS-TRAITANCE.....	9
QUALITE DE LA FORMATION .....	9
VARIABLE D'AJUSTEMENT .....	9
EN CONCLUSION ? .....	10
<b>UNE CHECK LIST .....</b>	<b>11</b>
MODE D'EMPLOI.....	11
VINGT QUESTIONS.....	11
EN CONCLUSION .....	15
<b>LE DIRIGEANT, LA CROISSANCE ET LE TERRITOIRE.....</b>	<b>16</b>
L'ENTREPRISE EN VINGT THEMES.....	16
DIRIGEANT .....	16
RELATIONS SOCIALES.....	18
RECRUTEMENT .....	19
QUALITE .....	21
RELATION CLIENT.....	23
CONCURRENCE .....	25
TRESORERIE .....	27
FINANCEMENT DE LA CROISSANCE .....	29
CAPITAL DE MARQUE .....	31
RESILIENCE.....	33
VEILLE.....	35
ADMINISTRATION .....	36
TERRITOIRE .....	38
REVENTE .....	40
CHANGEMENT.....	42
NOUVELLES GENERATIONS .....	43
DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL .....	45
ASSURANCES.....	46
FORMATION .....	47
ENVIRONNEMENT .....	50
<b>INTERPRENEURIAT : LE NOM DU CHANGEMENT .....</b>	<b>52</b>

---

# INTRODUCTION

---

**Ce manuel s'adresse aux dirigeants de PME et de TPE.**

La France et la PME ne vont pas très mal, contrairement à ce que l'on entend. Elles ne vont pas très bien, point. L'entreprise manque de rentabilité, ce qui représente quelques pour-cent de son chiffre d'affaires. Le pays a un peu trop de chômage, et une grosse partie de sa population a un niveau de vie qui est un peu trop faible. En proportion, c'est petit, mais c'est ce qui fait que la vie de la plupart d'entre nous, employé ou chef d'entreprise, est souvent stressante.

**Il suffirait donc de peu de choses, pour changer beaucoup de choses...** L'objectif de ce manuel est de trouver une voie à suivre.

Son matériau est l'expérience de l'Agence de développement de Vichy. Cette agence accompagne, depuis trente ans, plusieurs milliers de PME de toutes tailles et de tous métiers. Surtout, l'Agence de Vichy a participé à de beaux succès, succès qui résultent non de moyens importants, au contraire !, mais d'une idée fixe : « faire ensemble autrement ».

De cette expérience a été tirée une liste de questions qui se posent au dirigeant de PME ou de TPE, et des « techniques qui ont marché » pour y répondre. Seules les solutions qui ne coûtent rien, qui ont un résultat immédiat, et que puissent appliquer même la plus petite entreprise, en situation difficile, ont été retenues.

Ce travail débouche sur une idée fondamentale, la « **voie à suivre** », selon nous : **l'INTERpreneuriat...**

Le dirigeant de PME français porte son entreprise à bouts de bras. Il est responsable de tout ce qui s'y passe, bon ou mauvais, grand ou petit, jour et nuit, de ce qui en fait la valeur, mais aussi de ce que cette valeur n'est pas correctement exploitée. Cela contraint la PME à vivre, trop souvent, d'expédients.

Mais surtout, ce n'est plus durable ! Car la PME fait face à une dégradation, brutale et préoccupante, de son environnement, interne et externe : guerres commerciales mondiales, attentats, grèves des services publics, épidémies, incivilités... Le dirigeant, aussi fort soit-il, ne pourra pas, encore longtemps, y faire face seul.

De « solitaire » il doit devenir « solidaire ». Il doit mobiliser les forces d'un « écosystème », clients, fournisseurs, salariés, élus, services publics, concitoyens... Le chef d'entreprise doit appliquer son talent d'entrepreneur à la création d'un tissu social qui rendra son entreprise résiliente. C'est cela que nous appelons être INTERpreneur.

**Ce manuel veut l'aider à se faire aider par la société, en commençant par son territoire...**

**Bruno Pinard-Legry et Christophe Faurie**

## INTERPRENEURS

Les auteurs.

- **Bruno Pinard-Legry** est à l'origine de l'Agence de développement de Vichy, en 1989. Il l'a dirigée pendant près de 30 ans.
- **Christophe Faurie** aide, depuis quelques décennies, des entreprises, dans leurs transformations. En vingt ans, il a publié 5 livres sur son expérience. Par ailleurs, il édite le « blog du changement ».

---

# PRELIMINAIRE : L'EXPERIENCE DE L'AGENCE DE DEVELOPPEMENT DE VICHY

---

L'expérience de l'Agence de développement de Vichy fournit la substance de ce livre. En voici un aperçu.

---

## L'HISTOIRE DE L'AGENCE

---

L'histoire de l'Agence présente l'intérêt d'être longue (trente ans) et d'avoir permis d'étudier plusieurs milliers de PME, de tous métiers. Voici comment elle a commencé...

---

## L'ORIGINE

---

Avant l'Agence, il y a une association. Une initiative de quelques entrepreneurs, appelée « Vichy Entreprendre ». Elle est animée par Bruno Pinard-Legry, « *coordinateur prestataire* ».

Coup d'envoi : une action de lobbying pour la Compagnie Fermière des eaux de Vichy. Elle fait face à l'incompréhension des autorités locales. Or, l'échec de son plan de relance peut entraîner une cessation d'activité. Un groupe de 45 entreprises (6000 salariés) « *concernées et motivées* » se crée.

L'association est autonome financièrement, et ne reçoit pas de subventions publiques pour son fonctionnement. Sa tactique ? « *Des actions concrètes, très rapides et réactives, très créatives dans leurs montages.* »

Deux succès. L'association crée une ligne aérienne autofinancée à 80% (Vichy – Le Bourget) « *pour palier un train qui n'arrive à Paris qu'à 10h* ». Puis elle est à l'initiative d'une proposition d'alternative à un dispositif (« *coûteux* ») de contrôle de poids lourds de la DRIRE, « *plus conforme à la législation européenne à venir que le projet initial* », et à coût supplémentaire nul.

Après trois années de démonstration par l'exemple, les candidats à la mairie de Vichy sont convaincus : il faut ouvrir une Agence de Développement. Il faut accompagner le développement de la coopération intercommunale et l'action inter-consulaire. Il faut prendre en compte dans sa globalité le bassin d'emploi. Vichy développement ouvre ses bureaux en septembre 1989.

---

## LES SOUDEURS

---

Et maintenant, un exemple de la vie quotidienne de l'Agence. La question qui préoccupe toute entreprise : le recrutement. On est dans les années 90.

Le cas : trois entreprises n'arrivent pas à trouver de soudeurs. Elles se tournent vers l'Agence : « *vous qui faites des miracles...* ». De leur échange d'idées sort celle-ci : proposer une formation ouverte, en particulier, aux appelés qui finissent leur service militaire. Ils « *échappent aux radars de l'ANPE de l'époque* ».

## INTERPRENEURS

L'agence identifie et entre en contact avec le réseau d'information des militaires (les casernes). Elle met au point les formations avec l'ANPE et les entreprises, elle recherche le local nécessaire avec la mairie, elle aide les entreprises à se préparer de façon à ce que les jeunes en formation les choisissent à la sortie (« *vendez-vous* »). Ce plan d'action va jusqu'à prendre en compte le conjoint et le déménagement (si nécessaire), et l'accueil dans l'entreprise (« *tout faire pour conserver les nouveaux formés* »).

## LA ROUMANIE

---

Plus inattendue est la stratégie qu'a adoptée l'Agence en termes de développement international.

Développement international ? Amérique, Chine, stratégies complexes pour écoles de commerce ? Non. L'opportunisme est ce qui convient le mieux à un territoire. Voici comment la « petite » région économique de Vichy a noué une relation durable avec un des pans majeurs de l'économie roumaine, la région de Cluj.

Sur un territoire voisin, une association entretient depuis longtemps des relations avec un petit territoire de Transylvanie, par la culture et le folklore. En 1989, ces liens se transforment, avec la chute de Ceausescu, en une action humanitaire. L'Agence s'implique. Et découvre, sur le chemin qui mène en Transylvanie les poids lourds qu'elle a affrétés, une opportunité : l'union patronale de Cluj. Cluj est la 3<sup>ème</sup> ville de Roumanie. Son Union patronale compte 4000 entreprises, dont de très grandes. Elle cherche à s'ouvrir sur l'extérieur. Vichy devient l'agent de cette ouverture. Cela se passe ainsi :

L'Agence établit des liens de plus en plus robustes avec Cluj. Elle s'appuie d'abord sur les universitaires de Vichy, car la culture universitaire se prête naturellement à la collaboration. Ces premiers liens réalisés, elle organise des visites régulières de délégations. Puis vient l'échange de stagiaires. Ce n'est qu'alors que débute le volet économique du partenariat. En 1998, l'Agence crée un centre d'affaires, en partenariat avec la Région et le Département de l'Allier. Un emploi jeune est installé. Il devient, quelques années plus tard, dirigeant d'une joint-venture entre une entreprise roumaine et une entreprise française, puis Consul Honoraire (jusqu'à ce jour). Il informe les entreprises, les associations ou les institutions du Territoire auvergnat sur les évolutions qui les concernent en Roumanie, et les aide dans leurs actions concernant ce pays.

En 2002. Le pouvoir politique retire à l'Agence cette mission. Elle n'est pas reprise par d'autres organismes publics. Mais les liens tissés sont tels que la coopération avec la Roumanie continue. Ainsi, en 2019, plusieurs projets ont démarré avec l'université agricole et vétérinaire de Cluj.

## LES AUTRES MISSIONS DE L'AGENCE

---

Parmi ses autres missions, l'Agence publie un annuaire des entreprises, exhaustif et mis à jour plusieurs fois par an. Elle effectue une veille économique permanente. Elle a aussi une mission importante de communication, de relation publique, pour l'ensemble du Territoire. Le rapport d'activité qu'elle publie tous les six mois est une source d'informations unique sur les évolutions et les besoins du tissu économique.

### STRATEGIE ET RESULTATS

---

« Attractivité du territoire ». Voilà l'idée fixe de l'Agence, sa ligne directrice. Une grosse partie de la performance d'une entreprise vient de son écosystème. Elle a besoin d'un tissu économique riche - clients, fournisseurs, voire concurrents -, elle a aussi besoin d'employés qui veulent s'installer sur son territoire, donc qu'il soit sûr, qu'il offre de bonnes écoles, un système médical efficace, de la verdure, de la culture, une infrastructure de transport bien pensée, etc. L'entreprise et la société civile ont des intérêts convergents.

Qu'a-t-elle réussi ? Elle a transformé le territoire, en partant d'en bas, d'une association de quelques entreprises. De proche en proche, privé et public se sont retrouvés unis autour de l'entreprise.

Elle a fait cela avec peu (300.000€ par an). Le secret de son efficacité est son réseau de 5000 contacts, internes et externes à la région. Elle l'entretient avec un grand soin. C'est le rôle de l'annuaire.

*« Le développement d'un territoire ne se décrète pas, il se stimule. Il ne prend forme que lorsque les parties prenantes mesurent les risques, les enjeux et les opportunités. Les écosystèmes locaux sont les maillons de cette chaîne. Les structures d'accompagnement doivent aussi être force de proposition et avoir une latitude pour la créativité et l'expérimentation. Elles doivent, en outre, rendre des comptes et tirer le bilan des actions nouvelles et les entretenir dans le temps. C'est ce que j'appelle le « management durable » des bons projets. Pour cela, il n'y a pas besoin de beaucoup de moyens, mais de gens de bonne volonté et d'un peu d'imagination ou d'audace pour casser certains codes établis »* dit Bruno Pinard-Legry.

### ENSEIGNEMENTS

---

---

Et maintenant, voici ce que nous tirons de cette expérience :

#### L'ISOLEMENT DU DIRIGEANT

---

Il en faudrait peu pour améliorer le sort de la PME. Premier enseignement.

Cela tient à une caractéristique propre à la culture française : la solitude du dirigeant. Il n'a pas le temps et les moyens de tirer la valeur qu'elles méritent des compétences de son entreprise. Presque toujours il manque, même, du recul suffisant pour prendre conscience de cette valeur.

Depuis le début de son histoire, la devise de l'Agence a été « faire ensemble autrement ». Elle entend par là qu'aucun problème que rencontre le chef d'entreprise n'est insoluble, s'il sait utiliser les ressources de « l'intelligence collective » du territoire.

Un exemple : la question du recrutement. La difficulté de recrutement est le premier des problèmes que rencontre la PME. L'enseignement fourni par l'Education nationale, y compris l'enseignement supérieur, ne correspond pas au besoin de l'économie. C'est un frein à la croissance de l'entreprise, et il en résulte un chômage structurel. L'Agence a montré qu'il était possible de remédier à ce problème avec les moyens du territoire.

#### MANQUE DE CULTURE DE L'ENTREPRISE

---

La France n'a pas la culture de l'entreprise. Second enseignement.

## INTERPRENEURS

Contrairement à ce que l'on entend, l'Etat français fait beaucoup pour l'entreprise. C'est, d'ailleurs, reconnu par les entreprises étrangères : elles choisissent la France comme un de leurs pays d'implantation favoris. Seulement, faute de savoir très bien comment travailler ensemble, entreprises, élus et services territoriaux ne peuvent employer au mieux les ressources qui sont à leur disposition.

Or, bien employer ces ressources, importantes à l'échelle d'une PME !, pourrait avoir un énorme impact sur la performance de l'entreprise, et sur la prospérité du territoire.

La mission de l'Agence est ici : faire entrer l'entreprise dans la culture du territoire ; amener entreprises, élus, services et citoyens à se découvrir, à se comprendre et à travailler ensemble.

L'esprit de ses interventions ? Le pragmatisme :

- Si possible partir d'un problème grave pour un groupe d'entreprises.
- Les fédérer et les amener à trouver, ensemble, une solution à ce problème, avec des moyens compatibles avec les ressources du groupe.
- Une fois obtenus quelques succès « qui frappent les esprits », les élus et les services territoriaux savent s'approprier l'expérience et en faire un « service public ».

## EN CONCLUSION ?

---

La suite de ce manuel approfondit ces deux thèmes, toujours à partir de l'expérience de l'Agence de développement de Vichy :

- Quelles sont les questions qui se posent aux entreprises ? Et quelles sont les techniques qui donnent de bons résultats pour y répondre ?
- Comment profiter, quand on est un entrepreneur, de l'écosystème que constitue un territoire ?



---

# LES FORCES DE L'ENTREPRISE FRANÇAISE

---

Le sujet de ce travail est la « valorisation » des forces de l'entreprise. Ces forces sont connues. Nous serons brefs.

---

## SYSTEME D

---

On pourrait parler de créativité, de flexibilité, de capacité à l'improvisation, etc. mais, le meilleur moyen de qualifier l'atout culturel majeur de l'entreprise est le « système D ». L'entreprise française a, de par sa culture, une souplesse exceptionnelle.

Or, la « financiarisation » qui a touché l'ensemble de l'économie mondiale a, justement, retiré toute souplesse à l'entreprise étrangère, ou multinationale. Elle est optimisée et rigide.

**La capacité d'initiative et d'adaptation française vaut donc très cher**, et va être de plus en plus demandée. Si elle n'est pas correctement rémunérée, c'est qu'elle n'est pas exempte de maladresses. Cela tient à « l'isolement du dirigeant », qui manque des moyens qu'il faut pour garantir la qualité d'un service.

---

## SOUS-TRAITANCE

---

La PME française est beaucoup plus souvent sous-traitante que les entreprises étrangères.

Or, la financiarisation dont il est question plus haut a poussé les multinationales à sous-traiter une grande partie de leurs métiers. C'est, par exemple, le cas dans l'équipement automobile, qui, jadis se limitait à la fabrication des pièces, et qui, maintenant, les conçoit.

Ce transfert de savoir-faire concerne les ex « pays en développement », mais aussi les sous-traitants occidentaux traditionnels. Ces sous-traitants ont donc acquis **un savoir-faire qui a beaucoup de valeur**, et qu'ils peuvent maintenant apporter à de nouveaux clients.

---

## QUALITE DE LA FORMATION

---

Avec la massification de l'enseignement supérieur, le niveau scolaire des employés de la PME a considérablement augmenté. En particulier, un chef d'entreprise a autour de lui un « comité de direction » qui n'a rien à envier à celui d'une grande entreprise.

---

## VARIABLE D'AJUSTEMENT

---

Depuis la fin de la guerre, le modèle français est technocratique. Cela est vrai de l'Etat, mais aussi de grandes entreprises, d'ailleurs presque toutes dirigées par de hauts fonctionnaires.

La PME est la variable d'ajustement de ce dispositif. Elle lui apporte la souplesse qui lui manque.

Cette nécessité permanente de s'adapter renforce ce qui est dit plus haut.

## EN CONCLUSION ?

---

Si nous avons parlé des forces de l'entreprise française, ce n'est pas pour dire comment les exploiter, les dirigeants savent le faire, mais pour attirer l'attention du lecteur sur le danger qui les menace :

**Attention à ne pas « tuer » ces qualités en cherchant à en tirer parti !** En particulier, il serait une erreur de vouloir y mélanger des pratiques venues d'autres cultures.

Une entreprise française ne travaillera jamais comme une entreprise allemande, par exemple. Elle fera autre chose, que ne savent pas faire les Allemands, mais qui vaut aussi cher.

Trouver comment « changer sans perdre son âme » est le but de ce manuel.

---

## UNE CHECK LIST

---

### MODE D'EMPLOI

---

---

Pour chaque thème (le dirigeant, relations sociales...), lisez les questions qui suivent. Si vous répondez non à toutes les questions d'un thème, donnez-vous un point, sinon zéro.

Exemple : thème DIRIGEANT

Je me sens très seul, et il m'arrive de souffrir de surmenage. **NON**

J'ai appris à diriger une entreprise en marchant. Je me sens mal préparé à mes responsabilités actuelles. **NON**

Ma famille ne me soutient pas, je dois livrer des batailles sur plusieurs fronts. **OUI**

Score du thème = 0

---

### VINGT QUESTIONS

---

---

#### DIRIGEANT

---

Je me sens très seul, et il m'arrive de souffrir de surmenage.

J'ai appris à diriger une entreprise en marchant. Je me sens mal préparé à mes responsabilités actuelles.

Ma famille ne me soutient pas, je dois livrer des batailles sur plusieurs fronts.

---

#### RELATIONS SOCIALES

---

Mes employés tendent à avoir une attitude déplaisante.

Je ne veux pas d'un comité d'entreprise, car je serais en situation de faiblesse face à un front organisé.

Je ne suis ni formé à la négociation, ni épaulé.

## INTERPRENEURS

### RECRUTEMENT

---

J'ai du mal à recruter, comme mes concurrents locaux, mais je ne veux pas monter avec eux une opération collective (via Pole emploi, un groupement d'employeur...).

Mon personnel n'est pas informé des profils recherchés pour recruter, je n'ai pas organisé de parrainage par les salariés...

L'image de mon entreprise est insuffisamment attractive.

Je n'utilise pas la presse locale pour faire connaître mes projets de recrutement et attirer l'attention sur la dynamique ou spécificité de mon entreprise.

Lors des recrutements, je ne suis pas un bon vendeur.

Je n'utilise pas l'effet réseau, pour recruter.

### QUALITE

---

Mon outil de travail n'est pas parfaitement optimisé.

Je ne suis pas totalement sûr de la qualité de tous mes fournisseurs.

Lorsqu'un problème survient, je tends à attendre qu'il produise une crise pour m'en occuper.

Je n'ai pas de démarche qualité (préventive).

Mes partenaires acceptent mon absence de démarche qualité (le cas échéant).

### RELATION CLIENT

---

Je ne sais pas bien ce qui est vraiment important pour le client.

Si je me mets à la place du client, je constate que je ne suis pas capable de lui garantir le service que j'attends de mes fournisseurs.

### CONCURRENCE

---

Je ne sais pas ce que mes concurrents font, font mieux, font moins bien, que moi.

Je n'ai pas une vision prospective de la concurrence à venir et des changements d'habitudes qui devraient m'amener à modifier mon offre.

### TRESORERIE

---

J'ai une trésorerie insuffisante.

Mes clients ne me paient pas à l'heure.

Ma facturation est lente. Mes relances sont insuffisantes et imprécises. Mes commerciaux ne sont pas informés des litiges et associés à leur résolution.

## INTERPRENEURS

### FINANCEMENT DE LA CROISSANCE

---

Mon banquier ne me prêtera pas, si je veux financer un projet de croissance.

Je n'informe pas mes partenaires et mes fournisseurs de mes projets.

### CAPITAL DE MARQUE

---

Je ne sais pas comment optimiser la valeur perçue de mon entreprise et de mes produits.

Je ne sais pas communiquer.

Je ne suis pas capable de dire ce qui fait la valeur de mon entreprise et de ses produits.

Mes salariés, certains d'entre-eux au moins, donnent une mauvaise image de l'entreprise.

Je ne veille pas à ma réputation (et à mon e réputation).

### RESILIENCE

---

En cas de coup dur, beaucoup en profiteront pour me nuire.

Je ne sais pas, ou n'aurais pas les moyens de, gérer une situation de crise sérieuse.

### VEILLE

---

Je n'ai pas le temps ou les moyens de faire une veille quant aux risques ou opportunités.

Je ne suis pas au courant de ce que l'on dit de mon entreprise (localement, via les salariés sur les réseaux sociaux, par les concurrents via mes commerciaux ou les clients...).

### ADMINISTRATION

---

L'administration n'est qu'une contrainte, qui n'a que de mauvais côtés.

J'affronte seul l'administration.

Dans l'administration, je ne sais pas qui fait quoi.

### TERRITOIRE

---

Je ne sais pas tirer parti de mon territoire, je ne contribue pas à sa vie.

Je ne sais pas qui fait quoi dans le territoire. Je n'ai pas de tiers de confiance mobilisable rapidement en cas de besoin.

Je ne suis pas identifié à ma juste mesure quant à ce que j'apporte ou je peux apporter au territoire, ou aux activités qui pourraient me profiter et que le territoire pourrait chercher à implanter.

## INTERPRENEURS

### REVENTE

---

Mon entreprise est construite autour de moi, un autre dirigeant ne pourra pas la faire marcher.

Si je vends, mes salariés partiront.

Je ne compte pas informer mes salariés de mon désir de vendre, pas plus que mes partenaires institutionnels locaux.

Je ne compte pas préparer mes salariés à être des repreneurs potentiels de mon entreprise.

### CHANGEMENT

---

Je me lance dans un nouveau projet sans préparation.

Je n'utilise pas de veille ou les réseaux de veille pour préparer mon changement.

Je ne me suis pas mis dans un cluster ou pôle de compétitivité qui puisse m'aider à trouver des opportunités de changement ou d'évolution.

En termes de ressources humaines, je n'anticipe pas la polyvalence ou les compétences spécifiques nécessaires à accompagner ou mettre en œuvre une nouvelle orientation technique, commerciale, organisationnelle.

Je n'écoute pas mes équipes.

### NOUVELLES GENERATIONS

---

Je ne connais pas les attentes des nouvelles générations et n'y suis pas préparé.

Je ne suis pas connu des écoles et organismes de formation.

Je ne connais pas, dans mes équipes, les personnes aptes à faire lien avec les nouvelles générations.

### DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

---

L'international me fait peur.

Je ne connais pas les acteurs en charge du développement international attachés à mon territoire.

Je ne connais pas la coopération décentralisée entre territoires.

## INTERPRENEURS

### ASSURANCES

---

Moi et ma famille ne sommes pas bien assurés.

Je ne suis pas assuré contre la perte d'exploitation.

Je ne suis pas assuré contre les recours clients.

Je ne suis pas assuré contre les défauts produits.

Je ne suis pas assuré à l'export.

### FORMATION

---

Je ne parviens pas à trouver les personnels qualifiés dont j'ai besoin.

Je n'ai pas de politique et de plan de formation.

### ENVIRONNEMENT

---

Je ne suis capable de parler des valeurs environnementales de ma société, d'expliquer ce qu'elle apporte à la société, au territoire, à mes clients, à mes partenaires, à mes employés...

Vue de l'extérieur, mon entreprise donne l'impression d'être négligée.

### EN CONCLUSION

---

---

Faites l'addition. Quelle note vous donnez-vous ?

Lisez ce qui suit.

1. Là où vous-vous vous êtes donné « 1 », les solutions que vous avez trouvées sont elles meilleures que celles que nous vous proposons ?
2. Quand vous avez eu « 0 », ce que nous vous suggérons vous est-il utile ?

**Ecrivez-nous !**

---

# LE DIRIGEANT, LA CROISSANCE ET LE TERRITOIRE

---

## L'ENTREPRISE EN VINGT THEMES

---

---

Pour chaque thème de la check-list,

- nous rappelons les « enjeux » qui le sous-tendent, et
- nous présentons des mesures efficaces (« leviers ») que nous avons trouvées chez de petites entreprises.

---

### DIRIGEANT

---

---

#### ENJEUX

---

En France, le dirigeant d'entreprise n'est pas considéré comme une personne normale.

On parle de santé au travail pour tout le monde, sauf pour le dirigeant. La société se décharge de ses responsabilités sur lui : on lui demande de collecter la TVA, d'être responsable des infractions de ses salariés... Ses collaborateurs n'osent pas l'informer de ce qui ne va pas. Sa famille ne le soutient pas. Il n'est épaulé par personne. Il est souvent négligé ou inconnu sur son propre territoire...

On confond dirigeant de multinationale et dirigeant de PME et de TPE. Le premier est un technocrate salarié, riche et interchangeable, le second un entrepreneur, fondateur, généralement mal rémunéré, et qui garantit son entreprise sur ses ressources personnelles, et la porte à bouts de bras. La mauvaise opinion que la société a du premier rejaillit sur le second.

Lui-même se croit obligé de donner l'impression qu'il est un surhomme. Il garde ses soucis pour lui. Et, pire, faute de s'avouer qu'il est face à des questions qui le dépassent, il ne sait pas s'adapter, et adapter son entreprise, à l'évolution de son environnement.

Lorsque le dirigeant n'est pas bien, ce n'est pas bon pour l'entreprise.

---

#### LEVIERS

---

« L'hygiène » du dirigeant en quelques repères :

- Regarder les choses en face : **je ne suis pas un surhomme.**
- La bonne façon d'évacuer le stress est d'avoir quelqu'un à qui parler.
- Former un groupe de dirigeants, afin de partager problèmes et solutions (« j'ai un problème avec les impôts »...). Attention à bien les choisir : gens de bon sens qui ont bon caractère, et qui ont la réputation qu'aucune difficulté ne leur résiste. Eviter, absolument, ceux qui ont un comportement victimaire. L'objectif reste de trouver des solutions et non pas des coupables !
- Bien comprendre ce qui est attendu d'un chef d'entreprise. On ne lui demande pas de tout savoir, mais de faire ce qui est à l'origine du succès de l'entreprise : son intuition, sa



## INTERPRENEURS

détermination, son bon sens, la connaissance de son métier, de ses clients, mais surtout sa faculté à trouver des solutions, là où d'autres ne voient que des problèmes. « Impossible n'est pas français » est sa devise. S'il comprend cela, il n'aura jamais le sentiment d'être dépassé par le progrès, ou de ne pas avoir la formation ou les compétences intellectuelles adéquates. A chaque fois qu'il fera face à un nouveau problème, à un nouveau changement, il fera appel aux facultés qui l'ont fait réussir. Tout le reste, il doit le déléguer. Mais pas s'en débarrasser : il doit garder le contrôle de son entreprise. Mais aussi de ses émotions...

## RELATIONS SOCIALES

---

### ENJEUX

---

La frustration des salariés vient de ce qu'ils ont beaucoup de choses à dire et qu'on ne leur demande rien. A cela s'ajoute le filtre de la hiérarchie.

La France n'envisage les relations sociales que comme un affrontement. Or, des salariés qui font corps derrière leur patron sont une énorme force pour une entreprise, par exemple pour contester une décision administrative défavorable. Les salariés sont aussi son premier moyen de recrutement, non seulement du fait de leurs réseaux relationnels, mais aussi parce qu'ils représentent l'entreprise. On a envie de travailler pour une entreprise dont les employés sont fiers !

Finalement, la transparence est à l'ordre du jour...

### LEVIERS

---

Voici quelques idées efficaces :

Faire le tour des ateliers, et écouter. C'est ainsi que les idées finissent par s'exprimer, et que l'on contourne la hiérarchie.

Identifier les compétences. Un chauffeur livreur, par exemple, connaît bien mieux le client qu'un cabinet d'études de marché. Une assistante est la meilleure personne pour « détecter des signaux faibles » au sein de l'entreprise (la montée d'un malaise, le fait qu'un employé a des difficultés familiales, etc.).

Avoir le réflexe du développement interne : apprendre ce que l'on ne sait pas. Faire appel aux volontaires, et construire avec eux un programme de formation adapté. En profiter pour faire bouger l'organigramme. L'homme a des talents insoupçonnés. Il les exprime quand il est motivé. Il faut savoir écouter les suggestions et tenir compte de la compétence (connue ou cachée) des salariés pour innover ou résoudre des problèmes.

A partir du moment où l'esprit de la lutte des classes ne règne pas dans l'entreprise, le Comité d'entreprise est un atout pour le dirigeant. Il simplifie ses échanges avec ses salariés. Ou, autre exemple, il sait remettre dans le sens de l'intérêt général celui qui suit un peu trop son intérêt particulier.

Pour « réussir son CE », il est une bonne idée de commencer par demander les « bonnes pratiques » d'autres entrepreneurs qui sont passés par là. Mais aussi de se demander qui l'on aimerait voir en face de soi (dans l'intérêt de l'entreprise).

**Engagement.** Il est de bon ton de parler « d'engagement » des salariés. Mais il n'y a rien de théorique ici. Il est évident qu'il y a des entreprises dans lesquelles les employés sont « engagés » et d'autres pas. Et cela fait une différence énorme. Les premières ont de bien meilleurs résultats que les autres avec les mêmes moyens, et il y est bien plus agréable d'y vivre, surtout pour le dirigeant. Comment susciter l'engagement de ses employés ? Nous n'avons pas de conseils à vous donner, sinon que si les vôtres ne sont pas « engagés », et si vous trouvez un moyen de changer la situation, vous gagnerez, vraiment, beaucoup !

## RECRUTEMENT

---

### ENJEUX

---

Depuis quelques années, **le recrutement est le premier problème de la PME**. Elle ne parvient pas à trouver les personnels ayant les qualifications dont elle a besoin. Et ce en grande partie parce qu'elles ne correspondent pas à ce qui est enseigné par l'Education nationale.

La question de la qualification est complexe. Elle évolue sans cesse et elle concerne bien plus que la technique, ou les « nouvelles technologies ».

- Elle est, de plus en plus, **multiple** : compétence métier, relationnel client, qualité, « nouvelles technologies », etc.
- La **dimension comportementale** est critique, d'autant que les nouvelles générations arrivent en entreprise de moins en moins éduquées. Le choc générationnel et culturel doit être géré et ne pas être sous-estimé. Ce nouveau « vivre et travailler ensemble » peut être une force comme une faiblesse...

Les dirigeants ne prennent pas la dimension de la complexité de la question, et ne lui consacrent pas assez de soin.

### LEVIERS

---

Que faire ?

En premier, il faut écouter ce que disent les salariés de son entreprise. La **réputation** de l'entreprise est le principal facteur de succès du recrutement.

Il faut définir avec soin le poste à pourvoir. Il faut simplifier, dans la mesure du possible, l'organisation de l'entreprise, de façon à ne pas avoir besoin d'un « mouton à cinq pattes », seul capable de s'y adapter.

Il faut « le faire savoir » dans l'entreprise, de façon à ce que ses salariés fassent jouer leurs réseaux. C'est le moyen le plus efficace et le moins coûteux de recruter un personnel compétent et durable.

Il faut se garder des premières impressions : juger le maçon au pied du mur, et ne pas hésiter à faire une enquête sur le parcours professionnel du candidat.

L'intégration est critique. Elle est le fait des collègues du nouvel embauché. Il faut s'assurer que les salariés vont accueillir le nouvel embauché dans de bonnes conditions. Sinon, il va immédiatement partir.

Quant à la formation, il faut, avant tout, partir des talents et des motivations des personnels, et organiser un plan de formation en s'appuyant sur les multiples organismes spécialisés du territoire.

Si cela n'est pas suffisant, et si le besoin est important et spécifique (par exemple, besoin d'un nombre important de soudeurs ayant une certaine qualification), il faut construire un organisme de formation dédié. C'est relativement peu coûteux, et facile à réaliser, si l'on sait utiliser les ressources de son territoire. Ce point sera développé plus loin.

## INTERPRENEURS

Finalement, plus un employé a le sentiment que son CV s'enrichit dans une entreprise, moins il est tenté d'en changer.

## QUALITE

---

### COMMENTAIRES

---

La qualité est le cœur de ce qui fait que l'entreprise française ne donne pas ce qu'elle devrait donner.

Le Français a une réputation « d'amateur ». Et cela est vrai à la fois de l'artisan et de l'entreprise.

Tout passant par le dirigeant, celui-ci est débordé et ne peut pas contrôler correctement la qualité du travail de son entreprise. Deux conséquences :

- La qualité n'étant pas parfaite, cela a un impact sur les prix que l'entreprise peut pratiquer, sur ses marges, sur ses moyens, et donc sur ses conditions de travail. **Cercle vicieux.**
- À chaque fois que le dirigeant se lance dans un projet, un imprévu contrecarre ses plans. Il ne peut avoir aucune ambition. Il est pompier permanent.

### LEVIERS

---

La solution s'appelle « qualité ». Le mot a été détourné de son sens. Il faut l'expliquer.

La qualité est une discipline de management étudiée depuis le 19<sup>ème</sup> siècle. Son principe consiste à observer ce que font de particulièrement bien les entreprises (« meilleures pratiques ») et à le généraliser. Alors que c'était une science pratique, cela est devenu une discipline théorique. Avec une conséquence paradoxale : des universitaires disent à l'entrepreneur comment gérer son entreprise !

Il existe des « démarches qualité », la RSE par exemple. Leur complexité a fait perdre de vue leur finalité.

Il faut repartir du **bon sens** qu'avaient les entrepreneurs qui sont à l'origine de ces techniques. Voici six principes, qui peuvent servir de point de départ à une démarche qualité. Si l'un de ces principes vous parle, tout le reste va de soi.

- Le client est roi. Qu'attend-il de vous ? Qu'est-ce qui « vous rend fou » vis-à-vis des entreprises dont vous êtes client, à la fois dans votre vie professionnelle et privée ? Par exemple des artisans ? Ne feriez-vous pas quelque-chose d'un peu similaire avec vos propres clients ? Comment leur apporter le service que vous aimeriez avoir ?
- Dire ce que l'on fait, et faire ce que l'on dit. Décrire ses principaux processus (si possible par écrit, mais aussi simplement que possible). Et se demander si l'on ne pourrait pas faire beaucoup mieux, sans chercher d'autres moyens que ceux que l'on a et sans demander à ses collaborateurs de faire ce qu'ils sont incapables de faire. En se concentrant sur l'essentiel.
- La qualité part d'en bas. Ce sont les chevilles ouvrières de l'entreprise qui ont le savoir et les idées de changement les plus efficaces. Surtout, ce sont elles qui ont le pouvoir de vie ou de mort sur la qualité des services de l'entreprise. (Si votre standard insulte vos clients...) Elles doivent être acteurs du changement. C'est tout bénéfique. Elles améliorent leurs conditions de travail, elles fournissent des solutions qu'elles sauront mettre en œuvre et qui seront fiables, la prise en compte de leurs idées sera une marque de reconnaissance, et cela déchargera le dirigeant d'un travail qui ne doit pas le concerner.
- Respect. L'entreprise qui fait un travail de qualité est respectée. Cela signifie aussi qu'elle travaille pour des clients respectables : le dirigeant doit être prêt à refuser un contrat qu'il ne

## INTERPRENEURS

juge pas digne de lui, ou à claquer la porte si l'on essaie de marchander ses prix, ou si l'on veut lui donner des leçons sur sa façon de travailler. De quoi avez-vous besoin pour vous sentir respectable ?

- La guerre est trop importante pour être laissée aux militaires. En termes de qualité, le dirigeant a une obligation de résultat. Il peut s'appuyer sur des prestataires pour l'aider à écrire des procédures qualité, mais pas plus.
- La fin des mauvaises surprises. S'assurer que ses services sont de qualité est un gros travail, un gros investissement en temps. Mais, une fois fait, le dirigeant dispose d'une organisation fiable et peut consacrer son énergie à ce qui l'intéresse, sans craindre de mauvaise surprise.

**Le « vingt quatre-vingts ».** Une caractéristique culturelle française est le « vingt quatre-vingts ». L'entreprise, en particulier, fait bien les vingt pourcents importants de son métier, mais laisse le reste à l'improvisation du moment. Ce sont ces quatre-vingts pourcents de « petites choses » qui causent la mauvaise expérience du client, et « dévalorisent » les services de l'entreprise. Voici comment ceux qui ont résolu cette question procèdent. Il y a une façon de formuler les « quatre-vingts restants » comme quelque-chose d'unique. Alors, il devient important. On en fait « un paquet », et on demande à ceux qui sont responsables de son exécution un moyen de résoudre le problème de façon simple et immédiate, qu'ils vont mettre en œuvre, et les indicateurs de contrôle qui vont avec. Refusez absolument tout ce qui demande des moyens, ou du temps.

## RELATION CLIENT

---

### ENJEUX

---

Le client est bien plus qu'un client...

S'il est content, c'est, de loin, le meilleur vendeur de la société. Il parle de ce qu'il apprécie. A terme, c'est lui qui construit la réputation d'une société. Malheureusement, il est bien plus efficace s'il est mécontent. Lorsqu'il s'agit de se venger, il ne regarde pas à la dépense. On n'est plus dans le domaine de la rationalité. Il veut causer le maximum de dommages à l'entreprise dont il a, à tort ou à raison, à se plaindre.

Ensuite, le client fait la valeur de l'entreprise. Une entreprise qui n'a pas un portefeuille de bons clients ne vaut rien, ne peut se revendre.

### LEVIERS

---

Voici quelques conseils, tirés de l'expérience, concernant le développement d'une relation client solide :

- Le salarié est le vecteur de la relation client. Avez-vous fait ce qu'il faut pour qu'il soit à la hauteur de sa mission ?
- Le client content règle vite, mais une mauvaise relation client coûte cher. Ne serait-ce que parce qu'elle mobilise les ressources de l'entreprise, notamment le temps du dirigeant, parfois pendant des mois, sans rien rapporter à l'entreprise.
- « Maillon faible. » Quand un incident se produit dans une relation client, l'entreprise a l'impression que « rien ne va », que sa culture est en cause. C'est une erreur. En fait, tout tient à un « maillon faible ». Par exemple, à une absence de contrôle à un endroit critique du processus client, ou à un défaut de communication entre unités qui doivent assurer un service. Le maillon repéré, le consolider n'est qu'une question de bon sens. Et cela produit immédiatement une amélioration massive.
- « Chaîne de confiance. » Le maillon faible n'est pas forcément dans l'entreprise, mais peut se trouver chez un fournisseur. L'entreprise doit construire avec ses fournisseurs une « chaîne de confiance ». Ce qui signifie, par exemple, qu'un client ne doit pas trouver auprès d'un fournisseur, ou d'un de ses concurrents, un meilleur prix que celui qu'il aurait obtenu avec l'entreprise.
- « Le client à tout prix » est une erreur. Un mauvais client a des coûts indirects très supérieurs à tout ce qu'il peut rapporter. Il faut sélectionner ses clients. En particulier par rapport à leur solvabilité. (Pour l'évaluer on peut demander des informations à sa banque.) Mais aussi en fonction du « coût de leur comportement ». Utilisez votre réseau relationnel pour évaluer vos nouveaux clients.
- Conseil, de bon sens, d'un expert de la vente : « ce qui rend fou un client est que l'on ne sache pas ce qui le rend fou »...
- La base d'une relation client saine est la coopération. Quelques repères :
  - En amont du contrat, il faut « clarifier les choses ». Cela demande de « se poser toutes les bonnes questions » mais aussi de « mettre en question » ce que demande le client. Cela permet d'éviter une méprise sur son besoin réel et de lui donner un aperçu clair du service qu'on lui apporte, et de ses raisons. Cet échange permet de

## INTERPRENEURS

s'accorder sur les termes du contrat. Le client sait à quoi s'attendre. Faire ce travail demande du temps, mais il rapporte beaucoup.

- Ensuite, il faut expliquer clairement ce qui est vendu. « Truc » : donner au client les arguments dont il a besoin pour répondre à quelqu'un qui lui dise « tu t'es fait rouler ». Le client doit pouvoir justifier son choix.
- Cet argumentaire doit s'accompagner d'une « planification » du service rendu.
- Finalement, l'information, de bout en bout de la réalisation du contrat, est capitale. C'est le ciment de la confiance. La « planification » est le guide de la communication. Mot d'ordre : transparence. Contrairement à ce que pensent la plupart des dirigeants, le client s'attend à l'imprévu. Seulement il veut en être informé. Il est d'ailleurs souvent prêt à participer à la résolution d'un problème inopiné. Le plus important ici est l'information des salariés de l'entreprise, car c'est leur comportement que « lit » le client. Tout le monde doit savoir ce qui se passe, et tout le monde doit porter le même message.



## CONCURRENCE

---

### ENJEUX

---

Les concurrents sont la partie émergée de la concurrence.

Le marché d'une entreprise est « vivant ». Il change, et son changement est beaucoup plus comportemental que technique ou financier.

En fait, l'environnement concurrentiel d'une entreprise est soumis à des forces qui évoluent. Celui qui ne sait pas les lire s'épuise à aller contre ; d'autres en tirent parti... C'est, en quelque sorte, l'art de la navigation à la voile !

En conséquence, il ne faut pas tant voir la concurrence comme un danger que comme **la girouette qui donne le sens du vent.**

### LEVIERS

---

La question de la concurrence demande, d'abord, de s'interroger sur ce que signifie « concurrence » et sur ce qu'est un « avantage concurrentiel ».

Les entrepreneurs qui « sentent le vent » sont au contact de leurs clients. Ils sont à l'écoute des avertissements qu'ils donnent. Par exemple, une pression sur les prix nouvelle, une satisfaction moindre que d'ordinaire, un nouveau décideur chez un ancien client, plusieurs appels d'offres perdus... Il faut surtout ne pas avoir peur d'interroger le client, ou de tirer le maximum des appels d'offres perdus : pourquoi ne nous avez-vous pas retenus ?

Les entrepreneurs qui sentent le vent réagissent, aussi, très rapidement.

Un travail préliminaire, essentiel, consiste à comprendre les « règles du jeu », ce qui compte vraiment pour le client, comment il prend ses décisions. La plupart des entreprises croient que le choix du client est une question de technique et de prix. En fait, pour le client, la technique « va de soi ». Le prix doit être justifié. Mais ce qui fait la différence entre deux fournisseurs, c'est la **confiance** que l'on peut lui faire. Celle-ci est liée à la capacité du fournisseur à comprendre son client et à « entrer dans ses contraintes », qui sont toujours spécifiques. En fait, il ne faut pas grand' chose pour être bon. Cela tient surtout à un peu de gentillesse, d'empathie.

Mais, le plus important est que l'entreprise soit « **résiliente** ». Point capital. Les marchés évoluent vite. Un jour ou l'autre, un marché s'épuise, où les conditions changent tellement que la PME ne peut plus s'y maintenir. En conséquence, une trop grande spécialisation est fatale. Une entreprise résiliente a « plusieurs jambes ». Par exemple :

- Elle a plusieurs métiers, plusieurs marchés, qui lui permettent de faire profiter l'un de ce qu'elle a appris grâce aux demandes des clients de l'autre.
- Elle a un éventail large de partenaires, avec lesquels elle combine des produits qui ont un gros intérêt pour son marché, et lui donnent un avantage sur ses concurrents (exemple : un partenariat avec une banque pour accorder des facilités financières à ses clients).

En conclusion, attention :

- Si vous souffrez, c'est certainement que vous êtes face au vent.

## INTERPRENEURS

- L'analyse de la concurrence est une question de « signaux faibles ».
- Plus une entreprise est petite, plus elle est fragile, et plus elle doit « sentir le vent ».

## TRESORERIE

---

### ENJEUX

---

La grande majorité des entreprises françaises ont une trésorerie insuffisante. C'est un mal français. C'est grave :

- Un aléa peut se terminer en faillite.
- Des aléas mineurs (retards de paiement d'un gros client, grève du service public, etc.) se transforment en crises, imprévues mais fréquentes.
- Cela place le dirigeant en situation permanente de stress.

### LEVIERS

---

Tout d'abord, le dirigeant doit avoir un petit nombre d'indicateurs qui lui disent exactement où il en est, et qui lui permettent d'agir à temps (l'équivalent de la jauge d'essence pour une voiture).

Ensuite, il doit disposer d'un processus de facturation correctement organisé. Aussi surprenant que cela puisse paraître, une des principales causes de trésorerie déficiente tient à des factures qui ne sont pas envoyées !

Le dirigeant surestime, presque toujours, la volonté de ses clients de ne pas payer, ou les dommages que pourraient faire un rappel à l'ordre du client. Or, d'une part, il existe des procédures de médiation, puis de poursuite, rapides, efficaces et qui ne coûtent quasiment rien, mais, surtout, l'expérience montre qu'il est très rare qu'un client ait intérêt au conflit.

En fait, **ce sont les litiges quant à la qualité du produit ou du travail fourni qui font le plus de dégâts**. Ceux-ci sont inévitables. En pratique, le plus simple et le plus efficace est de s'y préparer, deux « trucs » :

- Si j'ai un litige, qu'est-ce qui risque de mal se passer ?
- Utiliser chaque litige comme une expérience, qui permette de s'améliorer d'une fois sur l'autre.

Quelques principes permettent de réduire, radicalement, la fréquence des litiges et leurs conséquences :

- Une définition claire du service rendu permet d'éviter les méprises, la cause première de litiges.
- Transparence dans l'information, en cours de réalisation du contrat.
- En cas de litige, identifier la personne qui est la mieux à même de mener des négociations, et chercher des appuis extérieurs. Les litiges sont généralement gérés par les services comptables, qui ne connaissent pas le dossier, ce qui les envenime.
- Le dirigeant doit se donner les moyens de détecter les litiges le plus tôt possible. C'est lui qui a le plus à perdre.
- Le temps, pas le droit, est le critère de la bonne gestion d'un litige. Il faut aller le plus vite possible, pour éliminer les conséquences négatives qu'il pourrait avoir (perte de temps, perte d'image). En particulier, il faut éviter les procès, et le temps long de la justice.

## INTERPRENEURS

Finalement, certains aléas peuvent avoir des conséquences graves pour une entreprise à la trésorerie fragile. Par exemple une panne machine. La façon usuelle d'éviter ce risque :

- Chercher ses points faibles.
- Envisager plusieurs scénarios, les évaluer, et choisir le bon. Par exemple, « risque de panne machine » contre « remplacement de la machine » (qui a un coût, mais qui peut aussi apporter des gains).

## FINANCEMENT DE LA CROISSANCE

---

### ENJEUX

---

Une caractéristique propre à la PME française est que, majoritairement, elle ne veut pas grossir. Une raison souvent avancée est que, en France, contrairement à d'autres pays, le système bancaire ne prête qu'aux grandes entreprises. En particulier la banque demande au dirigeant de PME des garanties personnelles qu'il juge inacceptables, et même déshonorantes.

Or, une entreprise qui n'évolue pas n'est pas durable, et évoluer demande un financement.

### LEVIERS

---

La question du financement de la croissance est un problème mal posé. L'expérience montre qu'il ne faut pas attaquer la question de la croissance sous l'angle du financement, mais sous celui de la préparation du changement. Tout est une question de plan d'action. Si le vôtre est bien conçu, vous obtiendrez un financement. (Des entreprises qui n'ont pour employé que leur dirigeant trouvent des financements auprès des grandes banques nationales !)

Pour construire ce plan, voici quelques repères :

1. Identifier les risques, et les « sécuriser » :
  - Risque de mise en œuvre. En quoi le projet peut-il mal tourner ? Quels sont les moyens que je dois prendre pour l'éviter ? En particulier, de quels capitaux ai-je besoin pour mener mon projet en toute sécurité ?
  - Risque financier. Evaluer le besoin de financement (point précédent). Faire intervenir son expert comptable, son conseiller juridique... Question clé à leur poser : jusqu'où ne pas aller trop loin ?
  - Risque client. Le projet de croissance peut-il avoir un impact négatif sur l'activité actuelle de l'entreprise ? Comment l'éviter ?
  - Risque fournisseur. Partager le projet avec ses partenaires (fournisseurs) critiques : sont-ils prêts à faire ce qu'il faut pour faire réussir le projet, en ont-ils les capacités, ou faut-il en trouver d'autres ?
  - Risque recrutement. Quels besoins en termes de recrutement ? Comment trouver les profils manquants ?
  - Risque interne. Quelle réaction des salariés ? Pour quelles raisons ? Comment y répondre de façon à ce que l'entreprise « porte » le changement, et ne lui résiste pas ?
  - Risque personnel. Quel impact sur la vie du dirigeant, sur sa famille... ?
2. Chercher l'aide, et l'expérience, au maximum :
  - Pairs. Approcher des entreprises qui « sont passées par là », et leur demander leur expérience, les problèmes qu'elles ont rencontrés, et des conseils.
  - Institutionnels. La BPI, les pôles de compétitivités, les services spécialisés de la Région, etc. doivent impérativement être consultés. Ils sont de bons conseils et ils peuvent participer au financement du développement, voire (BPI) apporter une garantie aux autres prêteurs.
3. Plan B. Tout plan doit avoir un « plan B » (imaginons que je ne trouve pas les financements nécessaires, comment faire « presque aussi bien » ?). L'entreprise française tend à privilégier l'emprunt, alors qu'il y a beaucoup d'autres modes de financement. Une fois de plus, le

## INTERPRENEURS

dirigeant doit demander de l'aide. Les « institutionnels de proximité », en particulier, sont de bon conseil.

4. Critère de succès. Le « bon » plan produit « l'enthousiasme ». Il est une « bonne nouvelle ». Son idée s'exprime en quelques mots. Il a quelque chose « d'évident » (pourquoi n'y avait-on pas pensé plus tôt ?), voire de banal, mais aussi de surprenant et de nouveau. Cet enthousiasme est la meilleure garantie de l'adhésion des équipes et des partenaires, de l'absence de résistance au changement. Paradoxalement, c'est la meilleure façon de « vendre » son projet à un banquier ! Tant que votre plan ne suscite pas l'enthousiasme, il faut le reprendre. D'ailleurs, la première personne qui doit être enthousiaste, c'est vous.

## CAPITAL DE MARQUE

---

### ENJEUX

---

Le capital de marque est ce qui fait que l'on pense du bien d'une société que l'on ne connaît pas. C'est une question de « reconnaissance », à tous les sens du terme.

Le capital de marque n'est pas une question pour école de commerce ou multinationale. Imaginez que vous deviez subir une intervention chirurgicale grave, comment choisiriez votre chirurgien ? En fait, le capital de marque est d'autant plus important pour une entreprise qu'elle est petite. C'est lui qui fait qu'elle vit bien, en dépit de ses faibles moyens, et qu'elle peut tailler des croupières à des entreprises beaucoup plus grosses.

Le capital de marque « rend tout plus facile ». Il attire l'investisseur, le talent et le client ; il rend heureux l'employé (« nous ne sommes pas n'importe qui »), donc efficace.

En retour, ce sont eux, investisseurs, employés, clients, qui sont les vecteurs du rayonnement de la marque.

Et, effectivement, le capital de marque produit un cercle vertueux. On ne prête qu'aux riches. Les territoires, par exemple, ont besoin d'entreprises à mettre en avant pour faire leur promotion. De ce fait « l'entreprise remarquable », grande ou petite, a droit à une énorme publicité, spontanée.

### LEVIERS

---

Toute entreprise a un capital de marque. Seulement la PME ne le sait pas. Elle ne le gère pas, et elle n'en tire pas profit. Elle passe à côté d'un énorme accélérateur, gratuit.

Voici quelques repères pour bien aborder la question :

Première étape : diagnostic.

Le paradoxe de la marque est qu'elle est évidente pour tout le monde, sauf pour le dirigeant. Demandez : « de quoi mon entreprise est-elle synonyme ? » Pas besoin de rencontrer beaucoup de gens pour découvrir que les mêmes mots reviennent toujours.

Deuxième étape : en tirer profit.

Pour cela, il faut comprendre que ces mots ne sont pas « normaux » :

- Il y en a qui correspondent à des « invariants », à ce que vous êtes, vous dirigeant d'entreprise, car, que vous le vouliez ou non, votre entreprise vous ressemble. Par exemple : « ce sont des génies techniques, mais le client ne compte pas ». Ces invariants ne peuvent pas changer, puisqu'ils vous reflètent. D'autres, au contraire, peuvent évoluer : « avec eux, on n'est jamais sûr des délais ».
- Ils sont rarement des compliments et correspondent encore moins souvent à la façon dont le dirigeant se voit : « ils sont sérieux mais ternes ».

Exploiter le diagnostic :

## INTERPRENEURS

- Le plus difficile est de s'accepter tel qu'on est vu. Un exercice à pratiquer, pour faire le deuil de vos illusions, est de rechercher les qualificatifs que vous associez à quelqu'un que vous appréciez (par exemple à un bon professeur, à votre meilleur fournisseur, etc.). Vous découvrirez que ces qualificatifs ne sont pas flatteurs.
- Tout l'art du capital de marque est de se revendiquer tel que l'on est, mais en utilisant ses caractéristiques à son avantage. Par exemple, si le manque de fiabilité de ses concurrents stresse le marché, être « sérieux et triste » est une force. Si, au contraire, ils sont procéduriers, ce qui pourrait être perçu comme un « trop plein de vie » est un avantage. (Deux exemples réels.)
- Ensuite, il faut corriger ce qui est perçu comme un défaut rédhibitoire par le marché (« ne tient pas ses délais ») le plus simplement possible, par des « petits trucs ».
- Enfin, il faut en tirer parti correctement. A partir du moment où l'on a compris la nature de sa marque, l'intérêt qu'elle représente pour le marché, il faut exploiter rationnellement son avantage. « Je ne suis pas un imprimeur ordinaire, en concurrence sur les prix avec mes collègues, mais le spécialiste du packaging de luxe... »

L'expérience montre, par exemple, que l'atout maître d'une entreprise est qu'on l'appelle lorsque l'on est en difficulté. Une entreprise qui jouit d'une telle reconnaissance, « la confiance », est la meilleure de son secteur. Seulement, elle sait rarement exploiter cet avantage. Elle passe son temps à faire du « conseil gratuit ». Ce qu'elle doit apprendre est que le client est prêt à rémunérer ces services « gratuits ». Mais il ne le fera pas spontanément.

Il est prêt à se fournir de préférence chez ce fournisseur, à condition qu'il ne soit pas « beaucoup plus cher » que ses concurrents, mais aussi qu'il promeuve habilement son offre (en rappelant, indirectement, son rôle « d'assurance »).

Dans tous les secteurs, les entreprises les plus rentables sont celles qui maîtrisent l'art des « dons et contre-dons ».

- Quand elle sait dire ce qu'elle est en peu de mots, l'entreprise peut jouer sur la caisse de résonance de la communication, en commençant par se faire connaître de son « territoire ».

Enfin, à quoi ressemble l'entreprise qui a une belle image de marque ? Souvent, elle provoque l'admiration par sa capacité à combiner modernité et tradition, et à résister à plus gros qu'elle. C'est, par exemple, un spécialiste de la fabrication de cannes qui devient un spécialiste du bâton de marche, en tirant un parti surprenant de son savoir-faire centenaire. Ou un fabricant de sandows qui en a fait un objet de design, une niche rentable au milieu du déferlement de produits chinois bon marché. Ce n'est pas nécessairement une entreprise en croissance, ou qui emploie beaucoup de personnel. Mais on y vit bien. Elle est « atypique ». On est fier de lui appartenir. Et elle surprend lorsqu'on la découvre.

Pour la PME française, bien gérer sa marque consiste souvent à cesser de courir après tous les lièvres à la fois, pour cultiver une niche.



## RESILIENCE

---

### ENJEUX

---

La caractéristique qui définit l'entrepreneur est « résilience ». La vie de l'entreprise n'est qu'imprévu, défaillances de clients ou de fournisseurs, départ d'employés, contrôles administratifs, épidémies, attentats, élections, grèves, vacances... Le dirigeant doit leur trouver une solution, et vite. Du fait de la structure usuelle de l'entreprise française, qui repose sur ses épaules, il doit beaucoup « encaisser ». Lorsqu'il atteint ses limites, l'entreprise stagne.

Il faut donc trouver le moyen de lui apporter un supplément de résilience. D'autant que « résilience » ne signifie pas uniquement absorber les chocs, mais, surtout, en tirer parti... La crise est une chance...

### LEVIERS

---

Dans la société humaine, comme dans la nature, c'est « l'écosystème » qui permet à un individu non seulement de traverser les crises, mais surtout d'en profiter.

Quelques repères.

Commencer par un diagnostic. Premier exercice : prendre conscience de ce que le malheur des uns est celui de tous. Un cas extrême, pour vous en convaincre : perdre un concurrent. Cela affaiblit ses fournisseurs qui sont aussi les vôtres. Déséconomie d'échelle donc augmentation de prix. Mieux. Grâce à leur intermédiaire, mais aussi par sa concurrence, vous profitez de ses innovations. Et lui des vôtres. Ce qui faisait que, tous les deux, vous n'arrêtiez pas de progresser. (C'est la logique du « hub », qui a fait la fortune de la Silicon Valley.)

Cet exemple montre que le danger qui menace l'entreprise est l'obsolescence. Il résulte du « laisser faire ». Le premier rôle de l'écosystème, de la concurrence en particulier, mais aussi de clients choisis pour leur exigence, est de forcer l'entreprise à une « veille » permanente, et naturelle.

Ensuite, prendre conscience qu'un écosystème se construit. Métaphore utile : l'ascension de l'Everest. Tout le succès de l'ascension est dans sa préparation. Surtout, cette préparation doit se faire avec tous ceux dont on a besoin pour parvenir au sommet. C'est ainsi que se constitue un écosystème : en partant du projet que l'on veut réaliser, et en le préparant minutieusement.

Et maintenant, une technique utile : le PLM. Le « product life management » est le nom d'un logiciel. Du fait de la complexité et de son prix, peu de PME l'emploient. Mais, ce qui compte, n'est pas le logiciel lui-même, mais la question à laquelle il répond.

Le but du PLM est d'organiser les processus d'une entreprise et de ses fournisseurs, de façon à ne rien oublier. Quand quelque chose « bouge », tout le monde est au courant.

C'est en repartant de cette question, et en cherchant à la résoudre, avec ses moyens, que l'on devient résilient.

Enfin, un exemple frappant de la constitution d'un tel écosystème est celui des coopératives agricoles comme Limagrain. A leur base, il y a le paysan. Y a-t-il moins résilient qu'un paysan ? Il fait face aux multinationales et aux aléas climatiques ! La coopérative lui a donné de la force, il fait partie d'un champion mondial ! Elle lui permet d'affronter des enjeux de société tels que le développement durable, par des innovations qui réduisent la consommation d'eau du maïs, ou la pénibilité du

## INTERPRENEURS

métier, par la robotisation. Bien avant Amazon, les agriculteurs ont utilisé des drones. Mieux, la coopérative ne se contente pas d'être réactive. Elle a une stratégie qui la fait innover, entrer sur de nouveaux marchés, acquérir des sociétés... La logique de résilience, et d'écosystème, est le moteur de toute stratégie.

### VEILLE

---

#### ENJEUX

---

La veille porte sur deux sujets : l'extérieur et l'intérieur. Comment le monde auquel j'appartiens évolue, et comment je lui parais.

Une entreprise qui ne sait pas répondre à ces questions est une entreprise condamnée.

#### LEVIERS

---

En termes de veille, il y a deux idées fondamentales : inertie et vitesse.

Il est difficile à une entreprise de prendre conscience du changement, parce qu'elle n'est « qu'inertie ». En particulier, la notoriété (l'image de marque) joue un rôle d'amortisseur. Le marché va vers l'entreprise « connue ». Or, le marché met du temps à comprendre qu'une entreprise est dépassée. En revanche, le jour où il le découvre, la chute est quasi immédiate. L'entreprise n'a rien vu venir.

Il se trouve que le marché change rapidement. Ce qui constitue aussi une chance. Le « moins inerte » peut, rapidement, acquérir des parts de marché aux dépens de ses concurrents.

Comment « veiller efficacement » ? Relisez ce que nous disons de la résilience, de la concurrence, et de l'image de marque. En fait, les entreprises qui veillent ont la même caractéristique : elles ont pris le mot « veille » au pied de la lettre, elles sont « in quiètes » en deux mots. Elles sont curieuses et ont une forte « anxiété de survie ». Tout le reste n'est que bon sens.

Point clé : le problème de l'entreprise française n'est pas un excès de confiance en soi, ou même l'aveuglement, mais des conditions d'existence qui créent du stress.

## ADMINISTRATION

---

### ENJEUX

---

Inutile de répéter que l'administration est omniprésente dans la vie du Français. Or, non seulement la relation entre l'entrepreneur et l'administration n'est pas sereine, mais elle occupe, dans l'agenda du premier, une place démesurée.

Paradoxalement, c'est aussi l'administration qui ruine le plus sûrement la réputation d'une entreprise. Même si les entrepreneurs craignent l'administration, ils se méfient encore plus des entreprises à qui elle fait des difficultés.

Pourtant, *a contrario*, la puissance de cette administration est énorme. Notamment, il existe partout des agences qui sont là pour stimuler l'entreprise. Pourquoi ne pas en profiter ?

### LEVIERS

---

Quant il s'agit de l'administration, le Français s'y prend mal. Il ne la rencontre que lors des crises. Or, quand la crise arrive, il est trop tard. Voilà pourquoi il perd autant de temps avec l'administration. Il doit comprendre qu'il doit « vivre avec », c'est une fatalité. Une telle relation se construit, l'Etat est un partenaire comme un autre.

Un exemple de « bonne pratique » : celui d'une petite entreprise étrangère qui s'est implantée à Vichy. Dans un premier temps, elle a cherché à comprendre qui faisait quoi dans l'administration, et quels étaient ses droits et devoirs. Maintenant, à chaque fois qu'elle désire faire quelque chose, elle consulte les personnes compétentes, et fait évoluer son projet jusqu'à ce qu'il y ait consensus avec elles. Un de ses salariés est chargé des relations avec l'administration. Il la tient informée, régulièrement, des évolutions de l'entreprise, même lorsqu'elles ne mettent pas en jeu une décision administrative.

Voici les enseignements que nous tirons de cet exemple, et de quelques autres :

- Considérez l'administration en « étrangers » : elle est trop complexe et change trop fréquemment pour que l'on puisse la connaître ! Il faut donc, régulièrement, faire un point sur « qui fait quoi », et ce que cela signifie pour son entreprise, en termes d'obligations mais aussi d'opportunités.
- Si l'administration est un « mille feuille », c'est parce qu'elle a de multiples missions. En particulier, certains de ses services cherchent, parfois désespérément, à aider l'économie locale et ses entreprises. Leurs moyens pour ce faire sont importants. L'entreprise qui parvient à s'en faire connaître profite d'un fort effet accélérateur.
- Une condition favorable pour être éligible à cette « accélération », ou pour simplifier ses relations à l'administration, est de définir « l'identité » de son entreprise. Les relations d'une entreprise à l'administration sont d'autant plus faciles qu'elle n'est pas anonyme.
- Un moyen pour ce faire est la « carte d'identité citoyenne ». L'entreprise décrit son histoire, son métier, ses savoir-faire particuliers, ses clients, ce dont elle est fière, et ce qu'elle apporte au territoire (emplois, programmes de formation, participation à des associations, etc.). Idée directrice : montrer en quoi elle contribue à « l'attractivité » du territoire.
- Il faut se faire aider. L'entreprise doit trouver un « **tiers de confiance** ». C'est un intermédiaire avec l'administration (par exemple un attaché parlementaire), une personne

## INTERPRENEURS

qui a démontré qu'elle pouvait la « faire bouger ». Le « tiers de confiance » sera utile en cas de crise avec l'administration. Mais il doit aussi aider à se repérer dans les services de l'administration, et à connaître leurs usages, et les aides qu'ils réservent à certaines entreprises.

- Il est important de cultiver son image vis-à-vis de chaque service de l'administration (en particulier de la direction du travail). Une bonne réputation est une protection. L'administration y regardera à deux fois avant de s'en prendre à une entreprise auquel un préfet a rendu visite, par exemple.
- Il faut savoir « dire merci », le cas échéant, à l'administration, et l'informer régulièrement des évolutions de son entreprise.

## TERRITOIRE

---

### ENJEUX

---

La notion de « territoire » est ignorée par le dirigeant. Et pourtant, c'est la partie de l'Etat français qui le concerne et qui peut le faire profiter d'un remarquable « effet de levier ».

### LEVIERS

---

Le plus important est de comprendre la « logique » du territoire. Sa raison d'être est « la capacité à vivre ». Le territoire fournit les conditions de vie du citoyen. Et, dans ces conditions de vie, l'entreprise joue un rôle critique, puisqu'elle apporte l'emploi, les « moyens de vivre », et qu'elle paie des impôts qui financent les infrastructures publiques.

Un terme clé est « **attractivité** ». La force d'un territoire est de pouvoir attirer des individus. Pour cela il doit leur proposer d'excellentes conditions de vie, mais aussi un emploi. Le territoire doit être attractif pour les entreprises. En fait, ces problèmes sont liés : ce qui est bon pour le citoyen est bon pour l'entreprise, et inversement.

En termes économiques, l'idéal pour le territoire est un tissu de PME diversifié. En effet, l'emploi administratif est condamné à décroître, et les grandes entreprises, lorsqu'elles partent ou font un plan social causent un désastre. La PME, quant à elle, reste. Si l'écosystème de PME est riche et divers, il résiste aux crises, et il fournit des carrières.

La règle du jeu du territoire est celle de l'écosystème : « tout le monde a besoin de tout le monde ». L'entreprise doit sortir de sa posture de citoyen passif d'un Etat providence. L'entreprise devient acteur. Elle a un rôle critique dans la gestion de l'écosystème territorial. Du coup, cela lui donne la possibilité, et le devoir, de faire évoluer les services publics en fonction de ses besoins, puisque le territoire administre la voirie, les transports, les déchetteries... Comme Vichy, elle peut même créer des lignes aériennes, ou des annexes universitaires pour délivrer les formations dont a besoin l'entreprise.

Comment s'y prendre, pour jouer son rôle d'acteur du territoire ? Comme pour l'administration, thème précédent, il faut « être identifié », posséder un « intermédiaire de confiance ». Mais il faut aussi être force de proposition et de contribution à la réalisation de ses idées. Il faut apporter à la collectivité les moyens dont dispose l'entreprise, qu'elle soupçonne rarement (carnet d'adresses, capacité de publicité ou à organiser un groupement d'entreprises...), car il peuvent jouer un rôle important à l'échelle locale. Par exemple, on peut proposer à un préfet de monter un groupe de réflexion pour mettre au point une proposition qu'on lui a faite.

A titre d'exemple, des sous-traitants de la maroquinerie de luxe ont créé des formations avec Pole Emploi et les collectivités locales. Chacun a contribué au programme, dans la mesure de ses moyens et de ses compétences.

Autre exemple : les collectivités locales ont mis à disposition des entreprises des espaces de « coworking » gratuits durant les période de grèves des transports publics. De même, des entreprises font venir leur congrès professionnel sur leur territoire. Ce qui profite à tout le monde.

## INTERPRENEURS

N'oubliez-pas, aussi, que le territoire possède une grosse force de frappe en termes de communication. Il ne demande qu'à en faire profiter ses entreprises puisque cela nourrit son attractivité !

Finalement, la responsabilité des membres d'un « écosystème » est de le faire évoluer. Il leur faut donc une vision stratégique. (Qu'est-ce qui nous permettrait de nous différencier ?) Comme cela a été le cas à Vichy, cela peut amener le territoire à combiner ses forces, et ses moyens, pour obtenir l'implantation chez elle d'une entreprise, française ou étrangère, en lui faisant une proposition séduisante (« nous (groupe d'entreprises) vous garantissons 50% de votre activité »...).

« Faites-vous aider ». Nous répétons « faites-vous aider ». Derrière cette phrase il y a **un changement majeur et massif de la France**, dont vous devez prendre conscience. Alors que la PME a longtemps entretenu des relations tendues avec son environnement, en particulier l'Etat, Celui-ci veut maintenant l'aider, et il a des moyens pertinents de le faire. Surtout, ces moyens sont **énormes**. C'est, en particulier, vrai en ce qui concerne le territoire. Et c'est, en particulier, ce qu'enseigne trois décennies d'expérience de l'Agence de développement de Vichy. Certes, faute de pratique, l'entrepreneur est rarement adroit. Mais, il sait faire face à des situations plus complexes, pour des gains plus faibles. Si vous attaquez la question sérieusement, vous réussirez.

---

---

## REVENTE

---

---

---

### ENJEUX

---

Beaucoup se joue dans la vente d'une entreprise.

- Le dirigeant veut obtenir un juste prix pour le travail d'une vie. Pourtant, on constate qu'il ne se prépare pas.
- Pour les employés, c'est l'emploi et l'employabilité qui sont en jeu.
- Pour le territoire, c'est, aussi, une question d'emploi et d'attractivité. Une entreprise qui fait faillite au moment de sa vente ou qui est déplacée sur un autre territoire cause un dommage au territoire qui dépasse de très loin l'importance économique de l'entreprise.
- Pour les partenaires de l'entreprise, cela peut être la perte d'un client, parfois la faillite.
- Pour les concurrents cela peut représenter une chance à court terme : débauchage d'employés et acquisition de clients.

---

### LEVIERS

---

Tous les problèmes de la vente viennent de ce que le dirigeant n'a pas appris à vendre.

Le meilleur conseil qu'on puisse lui donner est que bien vendre, c'est éviter quelques erreurs. Voici celles que nous voyons le plus souvent :

- Ne pas dire la vérité. Il est impossible de garder un secret. Votre comportement vous trahit. Dissimuler la vérité produit des rumeurs qui font du mal : départ des meilleurs employés, pertes de clients...
- Dissimuler la réalité de la situation d'une entreprise à ses acquéreurs potentiels. Les acquéreurs finissent par découvrir la vérité, et par casser la vente. Ce qui fait perdre un temps qu'il n'a pas au vendeur.
- Le dirigeant sous-estime la valeur de son entreprise. Le Français fait de l'optimisation fiscale. L'entreprise ne paie pas d'impôts, mais elle ne dégage pas de bénéfices. Or, c'est le bénéfice, prouvé sur quelques années, qui fait le prix de l'entreprise...
- Une entreprise qui dépend du dirigeant, des salariés qui ne sont pas autonomes. Elle ne peut survivre au départ du dirigeant.
- S'y prendre trop tard. Les péripéties d'une vente prennent souvent quatre ou cinq ans.
- Chercher un clone. L'entrepreneur est unique. Le repreneur ne peut qu'être différent. Il ne réussira que s'il apporte à l'entreprise des idées nouvelles. Elles feront plus que compenser les pertes « mécaniques » qui résultent du départ du dirigeant.

Quelques repères pour bien s'y prendre :

- Commencer tôt. Au moins cinq ans avant la vente prévue. Si le dirigeant annonce tôt un plan de cession bien conçu, il coupe l'herbe sous le pied de la rumeur, et des peurs, et il a les moyens de réagir à tout ce qui peut nuire à son entreprise.
- Préparez-vous ! Faites-vous aider ! Consultez « par cercles successifs » :
  - Des dirigeants qui « sont passés par là ». Le plus intéressant n'est pas tant leur expérience que les gens qui les ont aidés à vendre.
  - Les partenaires de l'entreprise : expert comptable, banquier, puis fournisseurs (écosystème)...



## INTERPRENEURS

- Le territoire. Une partie de l'intérêt que présente l'entreprise vient de son territoire (par exemple projet d'autoroute, futur programme public, implantation d'une grande entreprise, etc.). Le dirigeant doit « vendre le territoire ». Ce qui lui demande de se renseigner sur ses plans de développement, et, éventuellement, de contribuer à les faire évoluer dans une direction qui lui va...
- Points de vigilance :
  - Penser à l'accompagnement de l'acquéreur. Pour l'acquéreur, l'achat d'une entreprise est un « projet de vie ». Il faut être prêt à utiliser au mieux le territoire, pour trouver à son conjoint un emploi, à ses enfants les sports qu'ils pratiquent, etc.
  - Le plan de cession doit prévoir, si nécessaire, la montée en compétence des employés, de manière à ce que l'entreprise acquiert son autonomie par rapport au dirigeant. Il faut « démontrer » que ce sont les salariés qui « font le travail ».
  - Il faut apprendre aux employés à « parler de leur entreprise ». Car ce sont des propos malheureux qui ruinent une réputation. En conséquence de quoi, ils doivent comprendre qu'ils participent à la vente de l'entreprise, et qu'ils ont tout intérêt à sa pérennité...

Attention. Ce qui retient, la plupart du temps, trop longtemps, un dirigeant à la tête d'une entreprise, c'est que rien d'autre que son entreprise ne lui semble avoir d'intérêt. Il doit chercher de l'aide pour mettre au point son « projet de vie ». Un dirigeant demeurant un dirigeant celui-ci doit lui apporter les mêmes satisfactions qu'une entreprise.

## CHANGEMENT

---

### ENJEUX

---

On observe deux types d'entreprises. La grande majorité est statique, voire « coincée ». Elle fait toujours la même chose, de la même façon.

Il y a aussi des entreprises qui profitent, vite et bien, des opportunités qui passent à proximité. Par exemple, alors qu'elles n'envisageaient pas de déménagement, elles saisissent l'occasion de vendre leurs locaux, ce qui leur donne les moyens de l'investissement pour lequel on ne leur aurait pas accordé de prêt, tout en profitant d'une location avantageuse, et bien placée. Elles se servent, aussi, du changement, pour « rectifier le tir », pour améliorer ce qui ne va pas bien. Ou encore, elles découvrent, par hasard, que les compétences acquises sur un marché sont un avantage sur un autre, et elles y entrent.

Pour choisir ses généraux, Napoléon demandait s'ils avaient de la chance. **Diriger une entreprise, c'est saisir des opportunités** et les transformer en stratégie !

Le changement est amélioration, envie, et saisie d'opportunité.

### LEVIERS

---

Le changement pose un paradoxe à l'entreprise française.

- Alors que le succès de l'entreprise n'est qu'exploitation d'opportunités et que la caractéristique de la culture française est l'innovation, la souplesse, l'adaptation, le système D... L'entreprise française semble, souvent, tétanisée.
- Elle tend à s'enliser dans les habitudes. Elle attend la crise, le dernier moment, pour changer. Le changement la prend par surprise, alors qu'elle est en situation de faiblesse. Il se passe mal. Le dirigeant et sa société en sortent épuisés. Ils ne veulent pas recommencer. Cercle vicieux.

Les entreprises qui résolvent ce paradoxe procèdent (généralement) ainsi :

- Le moteur du changement c'est la veille (cf. plus haut), et la volonté d'améliorer les choses, voire de « rectifier le tir »...
- Effet groupe, écosystème, territoire : permet de savoir comment « les autres font » et s'il n'y a pas, par leur intermédiaire, la possibilité de saisir une occasion.
- Ecoute des équipes. Le changement est l'occasion de redistribuer les cartes et de relancer la machine ! Un tel se plaint de son bureau, il a maintenant une chance de se déplacer. Tel autre est un « pisse vinaigre », donnons-lui la possibilité de prouver sa valeur. Moi, dirigeant, je ne fais plus que de l'administratif, et s'y je profitais du changement pour me trouver un rôle qui me convienne mieux ?...
- Ce n'est pas au dirigeant de « porter » le changement. Il doit flairer les opportunités, l'initier, l'organiser, le contrôler. Mais ce sont ses équipes qui doivent le préparer, et être responsables de sa mise en œuvre.
- Un changement est un projet. Il doit être géré comme tel. Il doit faire l'objet d'un plan d'action détaillé. Il doit avoir son « chef de projet », qui en organisera un suivi rigoureux. Pourquoi pas tel qualicien, qui a l'habitude de la rigueur ?

## NOUVELLES GENERATIONS

---

### ENJEUX

---

Nous avons dit que le problème n°1 de l'entreprise était le recrutement. Il est difficile de recruter, et cela coûte cher. Et d'autant plus cher que les personnes que l'on recrute ne restent pas.

Or, ces nouveaux employés appartiennent, la plupart du temps, à de nouvelles générations. Et ces nouvelles générations réagissent différemment des anciennes. Il est même courant de les considérer comme des extra-terrestres !

Les jeunes ne cherchent-ils pas un travail intéressant, qui ait « du sens » ? Ne sont-ils pas des « zappeurs » ?...

Or, l'entreprise formalise peu ses processus. C'est, en quelque-sort, la coutume, l'habitude, qui règle son fonctionnement, parfois depuis des décennies. En conséquence, le nouvel employé, même lorsqu'il est expérimenté est, souvent, perdu.

### LEVIERS

---

Paradoxalement, la PME est plus à même de répondre aux attentes des jeunes que la multinationale. En effet, cette dernière ne peut que faire entrer ses employés dans un moule. Au contraire, la PME a tout intérêt à profiter des nouvelles générations, puisqu'elles lui apportent ce qui lui manque...

Le gros atout de la PME, vis-à-vis des nouvelles générations est, justement, que ce qu'elle fait a du sens. Si elle prospère dans un monde de multinationales, optimisées, numérisées, médiatisées, aseptisées, etc. c'est que David a quelque chose que ne possède pas Goliath...

Elle possède un savoir-faire unique, par définition, parce qu'il s'est fait lui-même. La start up de la Silicon Valley et ses clones internationaux ne peuvent pas en dire autant.

Telle petite entreprise de Vichy, par exemple, est un fournisseur incontournable de l'industrie du luxe. Comme s'y prend-elle ? Elle fait toutes ses machines elle-même. Elle a un tel savoir-faire qu'elle pourrait bien en faire profiter, demain, d'autres clients...

Et voilà comment on peut faire rêver les nouvelles générations. Et voilà aussi comment accélérer son recrutement. Beaucoup de grandes entreprises ne vivent que de stagiaires, qu'elles exploitent. Or, pour la PME, le stagiaire est important. S'il est heureux, il parlera de son expérience à ses camarades, et la PME n'aura plus de soucis de recrutement...

La solution au « problème des nouvelles générations » est le « processus d'intégration ». Mais, à condition de le faire comme seule une PME peut le faire... Pourquoi ne pas dire, à vos (actuels) employés :

- Accueillez les jeunes. Les nouvelles générations sont différentes, elles nous apportent une perspective utile : elle sont sensibles au design, à l'innovation, etc. Cherchons à les comprendre, elles et leurs exigences nouvelles.
- En revanche, nous avons une compétence, notre métier, que les jeunes n'ont pas, dont nous sommes fiers, et qu'ils doivent acquérir. Ils doivent le comprendre.
- Et, si ça ne va pas, je suis là.

## INTERPRENEURS

Finalement, un bon exercice à pratiquer : cultivez votre « e réputation ». Les nouvelles générations vous jugent par ce qu'elles trouvent sur Internet. Comment pourriez-vous en tirer parti ?

## DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

---

### ENJEUX

---

Il n'y a pas de logique à pousser toutes les PME à une expansion internationale. Seulement, il serait dommage de s'en priver si on en a la possibilité. Tout simplement, cela permet de mieux exploiter ses ressources : on gagne plus avec les mêmes compétences.

D'ailleurs, le commerce étant un échange, le fait d'être étranger, donc différent, est un avantage dans un autre pays que le sien !

Or, la PME française semble, bien souvent, surestimer la difficulté de l'opération.

### LEVIERS

---

Quand il s'agit de développement international, le meilleur conseil est « demandez de l'aide ». Beaucoup d'organismes publics ont pour mission d'aider l'entreprise à exporter. Il y a le réseau consulaire, la BPI, les agences régionales de développement, la Coface. Elles peuvent aller jusqu'à renseigner une entreprise sur la solidité financière d'un client étranger.

Il ne faut pas ignorer, aussi, la coopération décentralisée. Les villes françaises sont jumelées avec des villes étrangères. De ce fait, leurs élus entretiennent des liens entre eux. C'est un moyen, pour l'entreprise qui sait en profiter, « d'aller où personne ne va » : d'entrer sur un marché que d'autres ne voient pas !

Les multinationales fournissent un autre moyen d'exportation. Pour beaucoup de PME exportatrices, le premier pas vers l'étranger a consisté à vendre leurs produits à une filiale française de société étrangère, ou à une maison mère, française. Alors, il leur a été relativement facile de vendre à d'autres filiales étrangères ; puis, une fois ces premières ventes faites, d'organiser la distribution du produit au reste du marché local.

Cependant, il est fréquent que les entreprises qui se lancent dans l'exportation ne soient pas assez vigilantes. Voici quelques précautions à prendre :

- Acquérir des compétences linguistiques qui ne s'arrêtent pas au produit, ou à la vie quotidienne, mais couvrent notamment la finance ou le juridique.
- Connaître les spécificités culturelles du pays, et s'organiser pour s'y adapter, ou pour en tirer parti (il existe des mines d'informations sur ces sujets). Par exemple, vendre au Japon signifie, du fait du décalage horaire, travailler la nuit... Mais aussi, les usages sont souvent opposés d'une culture à une autre. Par exemple, les Japonais tendent à décider lentement, à poser beaucoup de questions, mais à s'attendre à ce que, une fois qu'ils ont choisi, tout soit parfait. C'est le contraire chez nous. Enfin, il est possible que l'analyse du pays montre qu'il est avantageux d'y installer une antenne de production, et de se rapprocher du marché...
- Il faut se méfier, comme de la peste, des solutions de facilité. Il ne faut pas aller avec la première société qui vous propose ses services, ou qui semble avoir une connaissance du pays.
- Un réseau de distribution se construit, et se contrôle. Surtout, il faut « vendre au vendeur ». Il faut prévoir du temps sur le terrain pour renforcer les réseaux de distribution dans la conviction que vous êtes un bon choix. Ce qui demande de pouvoir s'absenter longtemps de son entreprise, sans que ses affaires n'en souffrent.

## ASSURANCES

---

### ENJEUX

---

L'assurance est vitale.

Un litige long à régler épuise une trésorerie... Et cela a des répercussions partout. A commencer par une perte de confiance : comment, ils n'étaient pas assurés ?

### LEVIERS

---

Lorsque l'on a un problème, il est trop tard... Prévenir, en quelques idées :

- Souvent, l'entreprise a les « bonnes assurances » au début de son activité, mais son activité ou son environnement changent. Il est une bonne pratique de réévaluer ses risques chaque année, et de se demander si l'on est correctement assuré. A noter que l'on peut, aussi, être sur assuré !
- Se demander, c'est capital, ce que doit faire une « bonne » assurance en cas de difficulté (par exemple un incendie) : avance de trésorerie, conseil juridique, experts mobilisables rapidement...
- L'assurance n'est pas qu'une question d'assureurs. Elle est surtout une affaire de « résilience », d'entraide. Par exemple, lors d'une inondation, le territoire de Vichy a relogé provisoirement un fournisseur de l'automobile, sinistré, a mobilisé des transporteurs pour déplacer ses machines, tandis que les pompiers faisaient une vidéo qui permettait à l'assureur de constater les dégâts. Dans l'automobile, une interruption d'approvisionnement, même d'un jour, n'est pas possible.
- Un autre aléa, fréquent, que n'assure pas l'assureur est l'acquisition qui tourne mal. Ne voulant ou ne pouvant pas faire appel à une banque, une entreprise en achète une autre sur fonds propres. Or, les choses ne vont pas comme prévu. Elle épuise ses finances avant que l'investissement ne commence à rapporter... Avant de s'engager dans ce type d'aventure, il faut envisager des scénarios défavorables, et s'assurer qu'on a les moyens de s'en tirer sans dommages.

Remarque finale. Dans certains secteurs, pour certains marchés (publics, notamment), s'assurer est obligatoire, de même que certains donneurs d'ordre vérifient que la société n'est pas susceptible à un accident, par exemple qu'elle dispose d'un « site de dégagement ». Mais, ce n'est pas pour autant que ces exigences couvrent tout ce qui doit être assuré.

## FORMATION

---

### ENJEUX

---

Plus que toute autre entreprise, la PME doit évoluer, s'adapter et changer. Seulement, elle ne peut plus le faire en « amateur », sans organisation, sans plan.

En effet, pour réussir dans les conditions de concurrence actuelles, elle doit ressembler à une équipe de football de première division : l'équipe doit être parfaitement coordonnée, et aucun joueur ne doit avoir de faiblesse. Cela ne peut s'improviser. Tout l'enjeu de la formation est là.

### LEVIERS

---

Pour concevoir une politique de formation efficace, il faut commencer par se débarrasser des idées reçues, et, dans le domaine de la formation, elles sont nombreuses : pour la plupart, elles nous ont été enseignées par l'Education nationale !

Tout d'abord, « le personnel est le produit que vend l'entreprise ». Cette formulation paradoxale signifie que tout ce que produit l'entreprise dépend de lui. Et ce parce qu'il fabrique le produit, mais aussi parce qu'il est en face du client. Ce que le produit contient de matériel n'est que secondaire.

En conséquence, il faut penser ce que signifie l'exigence du client en termes de compétences humaines, et bâtir le plan d'action, de formation, qui va faire évoluer le personnel et l'amener à la hauteur de l'objectif que l'on s'est donné.

Cela veut dire détail et bon sens. Exemple : qui met-on à l'accueil ? Et si vous faisiez comme l'Agence de Développement de Vichy ? Son métier est d'aider les entreprises. On l'appelle souvent pour des urgences. Elle a choisi une personne qui n'a peut-être pas beaucoup de diplômes, mais qui « a de l'amour pour les gens ». Elle sait les faire parler. De ce fait, elle parvient immédiatement à les orienter. Ce qui est exactement ce qui est attendu de ce poste (critique pour la mission de l'agence !). Evaluation de l'accueil ? Qu'est-ce qu'elle est gentille !

Voici quelques repères importants :

- La formation doit être continue, et pas seulement initiale. Cela découle de ce qui précède.
- Il faut se méfier de notre biais national pour les diplômes. L'entreprise doit avant tout recruter des compétences et une capacité d'adaptation. Par exemple, les entreprises du cuir cherchent une forme particulière d'habileté et de créativité, ainsi que l'intérêt pour leur métier, mais pas une expérience. Moins l'employé sera formé, moins il sera déformé, plus il sera apte à acquérir le coup de main spécifique à son employeur. (Et plus il sera reconnaissant à celui-ci de la compétence qu'il lui aura apportée !)
- Contrairement à ce que nous enseigne l'Education nationale, l'apprentissage doit porter en priorité sur le travail collectif. Comme pour l'équipe de football, sans travail collectif, il n'y a pas d'entreprise.
- De même, ce type d'enseignement ne doit pas plaquer un savoir, comme le fait l'Education nationale, mais partir des compétences particulières, des situations de travail, et apporter les savoir-faire métier, qui permettent de résoudre tel ou tel problème, voire de rattraper telle ou telle erreur !
- La formation porte sur ce que l'on n'apprend pas à l'école. Elle enseigne ce que signifie pour l'entreprise « le travail bien fait ». Par exemple, la propreté sur un chantier, comment

## INTERPRENEURS

obtenir un niveau de qualité irréprochable, comment doit réagir un centre d'appels face à une situation imprévue, etc. Le plus important peut-être est que « celui qui fait sache pourquoi il le fait »...

- Il faut former les « anciens » à « l'intégration des nouveaux ». Avez-vous pensé à mettre en place un « indicateur d'intégration » ?
- Le dirigeant doit faire un plan de formation à long terme. Il doit identifier ce que sa stratégie à cinq ou dix ans signifie en termes de compétences humaines. A partir d'une « cartographie » des compétences actuelles, il doit monter un plan de formation et de recrutement.
- Le dirigeant doit chercher de l'aide. Pole emploi et les collectivités locales ont développé des outils et des compétences de formation tout-à-fait respectables, il faut les utiliser.

Une question qui est devenue critique depuis quelques années est la mise en place de formations initiales qualifiantes. Les entreprises ne parviennent plus à recruter, parce qu'elles ne trouvent pas le personnel qui ait le niveau de qualification qui leur est nécessaire. Cela tient à ce que l'Education nationale ne propose pas un enseignement adapté à l'entreprise, et que les besoins de l'entreprise deviennent très particuliers, et changent rapidement. C'est un problème mondial.

Des transporteurs aux spécialistes du cuir dont il est question plus haut, de plus en plus de PME se réunissent et collaborent avec les territoires pour mettre en place des cycles de formation adaptés à leurs besoins.

Quelques repères :

- Monter de telles formations demande de collaborer avec ses concurrents, puisqu'ils ont les mêmes besoins que soi. Cela n'a que des avantages : cela réduit énormément les coûts de la formation et de la communication nécessaire à la faire connaître aux candidats ; une entreprise seule ne peut remplir une « classe » ; on ne peut avoir d'aide du territoire pour un petit projet ; et plus il y a de places et plus il est facile d'attirer des candidats...
- Cette collaboration doit être aussi large que possible : certains « modules » de formation peuvent avoir un intérêt pour un grand nombre d'entreprises (par exemple, un « tronc commun » relation client).
- Demandez de l'aide : Pole emploi, par exemple, sait recruter, a des compétences de formation, et peut faire rencontrer à l'entreprise des sociétés qui ont une expérience réussie ; le conseil régional, qui finance les formations ; les collectivités locales, qui peuvent mettre des locaux à disposition, voire faciliter le logement des « étudiants » et de leur famille, etc.
- Pensez « intégration ». Comment s'assurer que ceux que l'on a eu tant de peine à trouver et à former ne vont pas claquer la porte peu de temps après être entrés dans l'entreprise ?

Finalement, tout ceci veut dire « politique de ressources humaines » pensée et construite. Repères :

- Demandez de l'aide. Le dirigeant est le seul à savoir ce qu'il doit faire. Seulement, il peut être utile que quelqu'un l'aide à organiser ses idées et à en tirer un plan d'action.
- A partir du moment où le dirigeant a une idée claire de ce qu'il doit faire, il doit se demander comment il va le faire. En particulier, est-ce à lui de porter la politique de formation (et de ressources humaines) de l'entreprise, ou y a-t-il, dans son entreprise, des personnalités qui seraient idéales pour cela ?
- Cette politique de ressources humaines doit être connue de tous. Il faut l'expliquer. Matérialisation du projet d'entreprise, c'est un facteur de motivation décisif pour le personnel. Mais aussi, c'est un moyen pour le dirigeant de se faire aider par ses employés. Il



## INTERPRENEURS

ne faut pas oublier, par exemple, que la cooptation est, de très loin, le moyen le moins cher et le plus efficace de recruter.

- Pensez « indicateurs ». Inquiétez-vous du « moral des troupes » !

## ENVIRONNEMENT

---

### ENJEU

---

Que le sujet soit à la mode ou non, la PME doit s'inquiéter de la question de l'environnement. En effet, il est devenu une préoccupation de notre société. Cela compte pour beaucoup de gens qui sont importants pour l'entreprise, à commencer par ses employés.

Mais, c'est aussi une opportunité. Par exemple, les territoires sont à la recherche de « champions » dont ils puissent faire la promotion !

Finalement, derrière les discours abstraits, il y a une réalité de bon sens : la préservation de l'environnement consiste avant tout à combattre le gaspillage, or le gaspillage a un coût pour l'entreprise.

### LEVIERS

---

Il n'est pas rare que de petites entreprises s'illustrent par leur politique environnementale. Ce qui frappe est qu'elles ont trouvé des idées « malines ». A l'inverse des « schémas directeurs » uniformes des multinationales, ces entreprises inventent des solutions originales, parfois amusantes, toujours surprenantes. Et cela qu'il s'agisse de la gestion du parc automobile, du recyclage des déchets, de la gestion de l'eau, de cuisine sur place, de panneaux solaires « ombrières », voire de changements encore plus radicaux. L'environnement sourit aux esprits originaux !

En effet, encore plus qu'ailleurs, bâtir une politique environnementale demande de prendre le problème de zéro, de son cas particulier, de ce que l'on a les moyens de faire, d'utiliser son bon sens, de chercher des solutions simples, peu coûteuses ou pas coûteuses du tout, et efficaces, et de se méfier des idées reçues.

Deux idées importantes :

- Une politique environnementale est une question de **bien être**. Il commence par celui du dirigeant. Travaille-t-il dans de bonnes conditions ? Prend-il soin de sa santé ? A-t-il créé une entreprise dans laquelle on a envie de travailler ? Dans laquelle on s'épanouit ?
- Le principe fondateur d'une politique environnementale est celui de « **l'écosystème** ». L'entreprise appartient à l'écosystème social et naturel. Elle y joue un rôle essentiel.
  - La PME doit donc être aussi forte que possible. En conséquence, sa santé économique est première. Eh non, il n'y a pas opposition entre environnement et entreprise ! En pensant à l'intérêt de votre entreprise, vous-vous donnez les moyens d'agir sur l'environnement.
  - La PME doit penser son rôle en termes d'interaction avec ce qui l'entoure, avec son territoire (ou ses « parties prenantes » si l'on tient au vocabulaire des spécialistes du développement durable). Et cela demande, comme dans les écosystèmes naturels, de chercher au mieux à en profiter, et donc de se renseigner sur ses capacités à aider son entreprise ! La meilleure façon de faire des progrès, dans le domaine de l'environnement, est de s'associer à d'autres.

En attaquant la question sous cet angle, on découvre qu'une politique environnementale intelligemment pensée est systématiquement favorable à l'entreprise.

## INTERPRENEURS

Par exemple, lorsque l'on considère son activité sous l'angle du gaspillage, il arrive vite que l'on identifie de nouvelles façons de faire radicalement plus efficaces et économes que les anciennes. Ainsi une société qui fabriquait des revêtements s'est rendu compte que si elle découpait puis collait les deux composants de ses produits, elle pouvait récupérer les chutes, alors que c'était impossible avec son procédé traditionnel. Elle est devenue très rentable.

De même, des conditions de travail intelligemment pensées améliorent l'efficacité des personnels. Il arrive, d'ailleurs, que, spontanément, les salariés fassent de la publicité à une initiative originale de leur entreprise, par exemple, à cette société qui a transformé un terrain en un jardin cultivé par ses employés. Une telle société attire l'attention, ce qui finit par lui être bénéfique, qu'il s'agisse de clients ou de stagiaires qui la découvrent, ou d'élus qui l'utilisent pour faire de la publicité à leur territoire.

---

## INTERPRENEURIAT : LE NOM DU CHANGEMENT

---

Arrivés au terme de ce manuel, nous avons la conviction que la PME a le potentiel de faire radicalement mieux. En particulier, il y a cinq idées qui peuvent lui apporter beaucoup :

- **Engagement.** A moyens équivalents, une entreprise dont les salariés sont « engagés » est radicalement plus efficace qu'une entreprise pour laquelle ce n'est pas le cas. Vos employés sont-ils engagés ?
- **Vingt quatre-vingts**<sup>1</sup>. Faites-vous bien ce qui est essentiel et vous préoccupez-vous insuffisamment du reste ? Si c'est le cas, c'est certainement la cause de vos difficultés.
- Pour une PME, la stratégie, c'est saisir des **opportunités**. Savez-vous les repérer ? Votre entreprise est-elle suffisamment solide et autonome pour vous permettre d'en profiter ?
- Un problème critique, mondial, est la qualification insuffisante des personnels. C'est aux entreprises de s'unir pour concevoir et diriger les **programmes de formation** nécessaires à leurs besoins. Il y a autour d'elles les moyens pour monter de telles formations, à coût faible.
- **Territoire.** Attention changement majeur ! Bien que la PME le ressente rarement, la société a compris son importance. Des moyens considérables sont là pour l'aider. Le dispositif d'aide n'est pas encore tout à fait au point, mais il est compétent. Le dirigeant doit chercher de l'aide. S'il persévère, il la trouvera. Et elle sera décisive.

Mais il y a encore plus fondamental : l'**interpreneuriat**. C'est la clé du changement.

Que dit ce texte, si l'on y réfléchit bien ? L'entreprise fait face à des problèmes extrêmement complexes, et ils ne font que se complexifier. Le dirigeant s'y est acclimaté, certes. Il n'en demeure pas moins que, pour l'observateur extérieur, ils sont terrifiants. Ce que nous avons écrit ici était inconcevable il y a trente ans, et même il y a une décennie.

Et pourtant, aussi compliqué que tout ceci puisse paraître, il existe une parade qui marche à tous les coups. C'est ce que l'Agence de Vichy a appelé « faire ensemble autrement ». C'est « l'écosystème », à commencer par le territoire. C'est là que se trouvent, comme nous l'avons répété, les solutions aux problèmes de l'entreprise, et les leviers qui démultiplient ses compétences.

En faisant ce travail, nous avons entendu beaucoup de reproches sur le dirigeant d'entreprise. Contrairement à ses employés, il n'évoluerait pas, ne se formerait pas, serait dépassé. C'est oublier ce qui le distingue de nous : c'est un entrepreneur. Il a eu une idée, à laquelle personne d'autre n'avait pensé, et il l'a réalisée. Et, contre vents et marées, généralement sans moyens, il a tenu bon. Or, ce talent ne vieillit pas.

Et c'est ce talent dont nous avons besoin pour changer le pays. Il doit se porter sur un nouveau champ d'application : ce fameux « écosystème », dont le « territoire » est un composant clé. C'est là que l'entrepreneur découvrira des opportunités qu'il est le seul à pouvoir apercevoir, et à exploiter. **L'interpreneuriat, c'est s'inscrire dans un réseau qui va donner les moyens à l'entreprise de devenir résiliente, moderne et forte.**

Un chemin de mille lieues commence par le premier pas. Nous espérons, très sincèrement, que la PME en trouvera l'envie dans cet ouvrage.

---

<sup>1</sup> Voir encadré, page 22.