



INTERPRENEURS

Rapport sur la PME - 2020

Le potentiel de la PME française

Les moyens de l'exprimer

Les opportunités externes

La crise provoquée par l'épidémie et ses conséquences

Comment transformer la performance de la PME

Table des matières

Introduction	4
Chapitre I - la PME française a-t-elle un potentiel ignoré ?	6
Le problème posé	6
Les caractéristiques culturelles de l'entreprise française	6
Un potentiel considérable	7
Les facteurs de changement	9
Un idéal de succès local.....	9
Inertie au changement.....	9
Un profond sentiment d'injustice.....	10
Une société en recherche de sens.....	10
Méfiance.....	10
Chapitre II - les leviers du développement	12
Des techniques simples à gros impact	12
Sans collaboration pas de performance ?	14
Chapitre III – des opportunités à exploiter ?	15
Un changement favorable à la PME ?	15
Un « mille feuille » illisible	15
Une impression d'hostilité	16
Chapitre IV - l'épidémie et sa conséquence, la crise économique	17
D'où vient le danger ?	17
Eviter une crise de trésorerie	17
Les procédures de prévention	18
Faillite par paralysie	18
Relance par les territoires	19
Résilience	19
Chapitre V – comment faire changer la PME ?	20
Les caractéristiques du problème à résoudre	20
Effet réseau	20
Besoin de reconnaissance	21
Conclusion et nouvelles orientations	22
Principaux résultats	22
La globalisation : changement raté ?	22
La PME libérée : le nom du changement ?	23
Plan d'étude	23
Annexe I : présentation des entretiens	25
Chapitre I	25
Chapitre II	26
Chapitre III	29
Chapitre IV	30
Chapitre V	31
Conclusion	32

Annexe II : historique de l'association 34

INTRODUCTION

Ce rapport fait un point, à la fin de l'année 2020, sur les travaux que mène l'association des INTERPRENEURS.

La raison d'être de l'association est l'observation qu'une grande partie des problèmes du pays¹ viennent d'un manque de « bons emplois », fournis par la PME.

Cette observation n'est pas originale, un peu partout, en Occident, des chercheurs sont parvenus à cette conclusion². Nos originalités viennent de ce que nous pensons que :

- La spécificité de la France est que **la PME a un potentiel ignoré**. Le Français est très innovant, mais ne sait pas tirer parti de son talent.
- Une transformation notable de l'économie française a plus de chances de venir d'une amélioration modeste de la performance³ de nos deux millions de PME que de l'émergence de « licornes », ou de la transformation de la PME en ETI.

Les travaux de l'association visent à vérifier l'hypothèse du « potentiel ignoré », et, le cas échéant, trouver le moyen de l'exploiter. A court terme, ils cherchent à éviter que les conséquences de l'épidémie de coronavirus ne produisent des dommages importants.

Ces travaux consistent d'une part à interviewer des dirigeants de PME ou des représentants de l'environnement de la PME, d'autre part en des expérimentations avec des dirigeants.

En ce qui concerne les interviews, la **méthode** que nous avons adoptée est la suivante : après une interview d'une heure, nous rédigeons un compte-rendu structurant les informations collectées autour de quelques thèmes exprimés sous la forme de questions. Ensuite, nos interviewés revoient ce texte. Ce que nous publions est ce qu'ils nous ont transmis⁴.

Ce rapport fait un point sur nos observations à cette étape de notre enquête :

1. Le potentiel de la PME française
2. Les moyens de l'exprimer
3. Les opportunités externes
4. La crise provoquée par l'épidémie de coronavirus
5. Comment transformer la performance de la PME

Il est divisé en deux :

- Nos conclusions provisoires
- Les références sur lesquelles s'appuient ces conclusions, c'est-à-dire la liste exhaustive des interviews publiées par le blog de l'association.

¹ Pauvreté, inégalités, incapacité à l'intégration des immigrés, désertification des provinces, dettes de l'Etat.

² Un travail pionnier semble être : WILLIAMS, Joan C., *White Working Class*, Harvard Business Review Press,

² Un travail pionnier semble être : WILLIAMS, Joan C., *White Working Class*, Harvard Business Review Press, 2019. (Première publication : mai 2017.)

³ De leur rentabilité plus que de leur chiffre d'affaires.

⁴ Une minorité d'interviewés a choisi de ne pas publier son entretien.

INTERPRENEURS

Il fait suite à une première étude (Manuel d'interpreneuriat⁵). Elle dressait une liste de problèmes courants pour les PME, et des solutions que leur avaient trouvées celles qui les avaient résolus.

Ce rapport dépasse cette première étude, en montrant que la performance de l'entreprise (et plus généralement celle de l'économie) n'est pas une question de techniques de management.

Le lecteur cherchant une synthèse de ce rapport la trouvera au chapitre de conclusion.

Avertissement : ce qui intéresse l'association et ce rapport est la « masse » des deux millions de PME françaises. Le potentiel de transformation immédiate de notre économie est là. Pour cette raison, même si nous avons parmi nos interviewés des entreprises à qui tout semble réussir, ce rapport ne traite, essentiellement, que de « l'entreprise moyenne ». Lorsqu'il parle de « l'entrepreneur » (ou « du dirigeant »), il entend donc « la grande majorité des entrepreneurs », et non ces exceptions.

⁵ <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/manuel-dintepreneuriat/>

CHAPITRE I - LA PME FRANÇAISE A-T-ELLE UN POTENTIEL IGNORE ?

L'enquête de l'association part d'une hypothèse : l'entreprise française a un potentiel ignoré. Est-ce vrai ?

- La réponse est oui. Mais l'innovation en France ne ressemble pas à l'image que nous en avons.
- Cela tient à une forme d'exception culturelle.
- En tirer parti demande donc de tenir compte de règles du jeu particulières, que l'on ne trouve pas dans les livres de management ou d'économie⁶.

LE PROBLEME POSE

En quelques phrases, qui reviennent systématiquement au cours de nos entretiens, un chef d'entreprise pose le problème qu'il nous faut résoudre :

« (La situation du chef d'entreprise) est difficile. Mais le premier responsable, c'est le patron. Le dirigeant français est un technicien, ce n'est pas un manager. Il manque d'intelligence émotionnelle. Et il manque de formation. Souvent il confond chiffre d'affaires et résultat... Il ne sait pas dire non à ses clients, leur dire, comme un Allemand, qu'ils ne le méritent pas. Il n'arrête pas d'aller vers le bas. Il n'a pas de vision. Il est concentré sur ses petits problèmes. Et ça lui va bien. Jusqu'à la crise. Il n'anticipe pas. Il n'investit pas dans ses ressources. Il ne sait pas faire venir des talents. Il ne sait pas se structurer. Et, quand le challenge arrive, il n'est pas prêt. La PME est quasiment une société unipersonnelle. Le patron porte tout. Les patrons ne se parlent pas. Ils ne profitent pas de l'intelligence collective. Le cumul de tout cela fait que la rentabilité n'est pas là. (...) Et les politiques changent les règles sans arrêt, ils ne nous aident pas.

Et pourtant, en dépit de tout cela, et en dépit des charges, on est encore là ! On crée ce que personne ne crée. (...) Mais on n'est pas capables de gagner de l'argent. »

LES CARACTERISTIQUES CULTURELLES DE L'ENTREPRISE FRANÇAISE

« Le dirigeant d'une PME ou/et d'une start-up est souvent, et par essence, un homme ou une femme « de l'art ». Dès que la société est créée, il/elle est tiré(e) par la contrainte de la liquidité : payer les salariés et les factures en fin de mois. Il/elle est happé(e) par le quotidien : décrocher des contrats, faire du marketing opérationnel, travailler avec un comptable pour avoir des chiffres... Seul(e) et dans ce contexte, il est difficile de construire une vision long terme et d'envisager les leviers de croissance. »

L'entrepreneur français a des caractéristiques et des aspirations que l'on n'associe pas à l'entrepreneuriat. Nos interviewés ne font pas de différence entre le dirigeant de start up et de PME traditionnelle, ce n'est donc probablement pas propre au dirigeant de PME, mais, comme nous le verrons plus loin, à l'ensemble de la population. Pour le moment, nous ne pouvons que formuler quelques hypothèses :

« **Une idée, pas de marché** » : contrairement à l'idée reçue selon laquelle le Français est paralysé par la recherche de la perfection théorique, il se lance dans des projets extrêmement risqués, sans aucune précaution, sans étude de marché ou de concurrence. Il n'est pas rare de rencontrer des

⁶ Avec l'exception de l'économie comportementale. Voir référence en annexe I (« conclusion »)

INTERPRENEURS

entrepreneurs qui ont perçu l'émergence d'un marché avec dix ans d'avance. Porté par la certitude d'être dans le vrai, l'entrepreneur « apprend en marchant ». Souvent à la limite de la survie. Il semble, aussi, que voir grand ne soit pas compatible avec sa motivation.

Finalement, ces entreprises sont à la fois pleines de ressources, vivant de « système D », et **très fragiles**. La principale cause de faillite, de l'avis général, est « **le dirigeant seul dans son bureau** ». Tout dépend de lui, il détecte mal les signaux faibles et y répond trop lentement.

« Le patron est seul dans son bureau, il est peu ou mal accompagné. En tous cas, dans les petites entreprises, il n'a pas les moyens de payer des collaborateurs qui aient de l'expérience. Il se peut aussi que sa première ligne lui masque la réalité de la situation de l'entreprise. Quand ça va mal, il ne sait pas à qui s'adresser. En particulier, il ne peut pas attendre d'aide de son syndicat professionnel. Il est démuni, parce qu'il n'a pas vécu autre chose. Et, surtout, il a honte. Il ne veut pas ébruiter ses difficultés. Il essaie de se débrouiller seul. Au lieu de faire un diagnostic large, il cherche une solution dans sa spécialité (...) Quand il appelle à l'aide, c'est souvent trop tard. »

La clé de lecture de ce qui suit : identité et motivation de l'entrepreneur.

Thomas Watson Jr., lorsqu'on lui demandait son ambition pour IBM, répondait : « *a great company for my great grandchildren* ». Nous pensons implicitement que l'entrepreneur français désire créer une entreprise. C'est faux.

Le fondateur d'un cabinet de conseil, nous dit qu'il a voulu « *développer une idée que j'avais* ». Il poursuit en remarquant que « *le Français n'aime pas manager, il aime faire* ». Les coiffeurs « *se voient comme des artistes, pas comme des entrepreneurs* ». Le propriétaire d'un hôtel déclare qu'il a dû « *être chef d'entreprise* », qu'il « *ne pouvait plus faire son métier d'hôtelier* ». Ainsi que l'observe le directeur du dealflow de la BPI, le dirigeant français est un « *homme de l'art*⁷ ».

Cela a des conséquences majeures, et pourrait expliquer les particularités de nos PME :

- Pourquoi la plupart des start up françaises restent petites.
- L'hostilité du chef d'entreprise vis-à-vis de l'Etat : il l'ensevelit dans un travail administratif qui l'empêche de faire ce qu'il aime : son métier.
- Pourquoi la « qualité », au sens où l'entendent les sciences du management, en particulier la relation client, est une faiblesse de l'entreprise française : ce qui n'intéresse pas le chef d'entreprise n'est pas important pour lui.
- Pourquoi il a peur d'un comité d'entreprise : il n'a pas envie de passer une grande partie de son temps à s'occuper de relations humaines.
- Etc.

Plaquer le modèle des sciences du management sur l'entreprise française ne peut qu'échouer. Il faut, au contraire, **renforcer notre modèle culturel**, afin que l'entrepreneur puisse exercer mieux son « art ». C'est peut-être, comme on le verra, ce que permet le numérique.

UN POTENTIEL CONSIDERABLE

« je pense que les entrepreneurs français ont des atouts singuliers avec une capacité d'innovation et un courage peu communs pour prendre leur destin en main et soulever des montagnes. Et ceci est la base de l'entrepreneuriat ! »

La PME française pourrait, du fait de sa créativité particulière, avoir un positionnement unique, **une force essentielle dans le jeu concurrentiel** (à condition de savoir l'exploiter).

⁷ L'expression exacte est « homme ou femme de l'art ». Il précise qu'il n'y a pas, dans ce domaine, de différence entre homme ou femme. Nous avons conservé le plus conventionnel « homme de l'art », dans la suite.

Nos interviewés sont unanimes. Il y a quelque chose d'exceptionnel dans la créativité française. En outre, même lorsqu'il n'a aucun bagage universitaire, le chef d'entreprise ne craint pas d'investir dans des technologies de pointe. Certains parlent de « *génie* ».

Qu'entend-on par innovation ? En quoi le « potentiel ignoré » pourrait-il être considérable ?

L'opinion commune est que l'innovation est numérique et que la PME résiste à la « digitalisation » et, donc, n'innove pas. Elle méconnaît ce que signifie « innovation ».

Voici quelques exemples représentatifs, que nous avons rencontrés dans nos discussions :

- « Nous livrons de la porcelaine pour les réceptions de l'Élysée » dit un logisticien de l'événementiel qui « pivote » vers la logistique du commerce électronique. Un tel savoir-faire est sans équivalent dans son nouveau métier.
- Un agriculteur est un pionnier de la végétalisation des bâtiments, un marché qu'il a pressenti dix ans avant qu'il n'émerge.
- Un autre agriculteur, qui avait la passion de la photo d'automobile, a créé le leader mondial du benchmarking automobile.
- Une société d'électronique de vingt personnes a racheté un bureau d'étude pour son savoir faire concernant les « plasmas froids pour endoscopes ».
- Un artisan miroitier employant quelques personnes transforme des glaces en enceintes acoustiques.
- Un artisan taxi a fait réaliser une application pour téléphone mobile de réservation pour les indépendants.

L'entreprise française est exceptionnellement, étonnamment, innovante. Elle est conçue autour d'un concept remarquablement sophistiqué. Il n'est pas rare qu'elle anticipe l'émergence d'un besoin avec une décennie d'avance. Seulement, contrairement à l'entreprise étrangère, elle n'a pas les techniques, ou peut-être l'intérêt ou l'envie, nécessaires à tirer le profit maximum de cette innovation.

Finalement, cette « clé de lecture » pourrait permettre de répondre aux questions dont part l'enquête de l'association :

- **Pourquoi une créativité hors du commun ?** Contrairement à l'étranger, le Français investit l'essentiel de son énergie et de ses ressources dans l'amont de la « chaîne de la valeur », la création. Il ne la soumet à aucune contrainte *a priori*.
- **Pourquoi la PME française a-t-elle un « potentiel ignoré » ?** Aux USA, des entrepreneurs comme Elon Musk, Steve Jobs ou Jack Welch sont des bêtes de scène. L'essentiel de l'énergie de l'entrepreneur américain est dépensée dans la promotion de son entreprise. Ce phénomène a été particulièrement visible lors de la « bulle Internet » : des centaines d'entreprises qui n'étaient guère plus que des concepts ont atteint des valorisations colossales, avant de disparaître⁸. Aujourd'hui encore, Nikola, spécialiste du moteur à hydrogène, peut atteindre une valeur double de celle de Renault, sans avoir produit un seul véhicule. A l'opposé de ce modèle, la promotion de son entreprise est considérée comme une perte de temps par l'entrepreneur français.

Pourquoi l'entreprise n'exploite-t-elle pas son innovation ? Nos interviewés répondent que le dirigeant français « ne connaît pas son modèle économique » : il ne sait pas ce qui lui coûte de l'argent et ce qui lui en rapporte. Autrement dit, il ne comprend pas la nature de son savoir-faire.

Ce qui explique que sa trésorerie soit faible, et aussi pourquoi il est incapable de grandir (il ne sait pas sur quoi il doit jouer pour cela), et pourquoi il ne parvient pas à financer ses projets (il ne peut faire le « business plan » que demande un financier).

⁸ CASSIDY, John, *Dot.con: How America Lost Its Mind and Money in the Internet Era*, Harper Perennial, 2003. Voir, en particulier, en annexe, une liste de valorisations d'entreprises du NASDAQ, quasiment toutes disparues.

INTERPRENEURS

« Un modèle économique rationnel, mais qui n'étouffe pas les forces tacites de la société, permet au dirigeant de ne faire que ce qui l'intéresse, de n'intervenir que là où son talent est un atout. Presque toujours, ce modèle se prête à une croissance naturelle. »

Comme on le verra plus loin, appliquer à une PME des techniques de management que certains qualifient de « basiques » a un impact considérable sur sa performance. **Le potentiel de développement de l'entreprise est très important.**

Seulement, nos interviewés nous disent que l'entrepreneur est un **autodidacte** du management, un « self made man ». (« Le fond du problème est souvent question d'apprentissage des managers. On a donné au patron « les clés du camion », sans lui en donner le manuel d'utilisation. ») Ce qui peut paraître « basique » ne l'est pas pour lui. Ce problème se voit particulièrement lorsque l'entreprise grossit. Le dirigeant doit modifier la façon dont il dirige son entreprise, ce qu'il parvient rarement à faire. Ce qui explique, bien mieux que les seuils administratifs, pourquoi tant de PME stagnent.

Ce n'est pas pour autant qu'il ne peut pas réussir : une minorité significative d'entreprises pratique efficacement telle ou telle technique qui semble rebuter les autres.

LES FACTEURS DE CHANGEMENT

« Les crises existentielles des entreprises ont pour origine, quasi systématiquement, des questions psychologiques. Ce qui est honteux à dire. Si bien que l'on invente des explications qui égarent ceux qui veulent aider l'entreprise. »

Les facteurs psychologiques et sociétaux jouent un rôle central, et inattendu, dans la performance, et le manque de performance, de la PME :

UN IDEAL DE SUCCES LOCAL

« Nos PME sont trop locales. Je leur ai dit que c'était souvent dangereux, car, nationalement, la concurrence stimule la prospection et la remise en cause. »

Le dirigeant de PME semble essentiellement motivé par la **comparaison avec ses pairs locaux**, qu'il veut surpasser. Mais il n'aurait **pas assez confiance en soi** pour lutter avec la concurrence nationale ou internationale.

A l'envers, cela signifie que le succès d'un entrepreneur peut avoir un effet d'entraînement sur ses pairs locaux.

INERTIE AU CHANGEMENT

Sans crise, le Français ne change pas. **La remise en cause est difficile**, d'autant qu'elle s'associerait à la honte d'avoir eu tort, l'échec n'étant pas permis par la culture française. En outre, le dirigeant ne gérant pas son entreprise de manière parfaite, comme on le verra plus bas, la première étape du changement est susceptible de révéler des réalités peu glorieuses.

Mais, à l'opposé, les spécialistes du retournement constatent que « toutes les idées sont présentes dans l'entreprise ». Il suffit d'écouter ses employés pour savoir comment la transformer. En outre, le dirigeant français a la culture de l'exploit, comme le montre sa forme d'entrepreneuriat. Il est prêt à prendre tous les risques pour une idée.

UN PROFOND SENTIMENT D'INJUSTICE

« En France, ce n'est pas bien de gagner de l'argent. L'entrepreneur est un esclavagiste. Quand j'écoute la radio, le salarié est toujours un pauvre gars, et le patron, un salaud. On ne parle jamais de ce que l'entrepreneur prend comme risques, personnels, financiers, mais aussi par rapport à sa vie familiale. »

« Vous êtes la première personne qui me dit que je suis utile », nous répète-t-on. L'enseignement le plus inattendu de ce travail est que **le dirigeant a un énorme besoin de reconnaissance**.

Il ressent un sentiment d'injustice, viscéral. Celui-ci a une traduction économique immédiate : comme on le verra plus loin, le dirigeant transforme en « compensations » des ressources qu'il pourrait consacrer au développement de son affaire. Dans le même ordre d'idées, cela explique qu'il cherche à faire de « l'optimisation fiscale », il veut donner le moins possible de l'argent qu'il a gagné à une collectivité qui le méprise. Ce faisant, il nuit à la pérennité de son affaire.

UNE SOCIETE EN RECHERCHE DE SENS

« Il y a une forte recherche de sens, de long terme, un éloignement de la financiarisation. Beaucoup de projets s'inscrivent dans une recherche de sens. Et un nombre significatif ont pour objectif principal de contribuer au bien commun. La propriété intellectuelle, les barrières à l'entrée, la concurrence..., dans ces cas-là, ce sont des notions qui n'ont plus cours : leur projet est de faire bouger le monde, et plus d'acteurs y contribuent, plus le changement est puissant. » déclare un ancien chef d'entreprise, membre d'une association d'aide à la création d'entreprise.

Notre société est parcourue par un très fort courant qui « démonétise » les valeurs culturelles qui font le succès d'une entreprise. L'entrepreneur, lui-même, y semble particulièrement sensible. Il paraît, aujourd'hui, chercher un sens que ne peut pas lui offrir l'entrepreneuriat. La prospérité économique et la création d'emplois ne le motivent plus. Ainsi, il semble avoir trouvé beaucoup de satisfaction à s'engager dans des actions charitables pendant l'épidémie.

En fait, notre société traverse une **crise existentielle**, qui fait perdre à l'entreprise ses repères. « L'émotionnel prend une telle place, qu'il crée des infirmités au niveau du savoir-faire. Il fait oublier les qualités professionnelles. Il met en péril le savoir-faire, et donc l'organisation. Tout le monde se met à la place de l'autre, tout le monde donne son avis. Cela finit par occuper toute la place. Et, par ricochet, il n'y en a plus pour l'entreprise (en tout cas plus assez). »

MEFIANCE

« je ressens une dimension culturelle de méfiance a priori qui ne facilite par la collaboration, qui est pourtant essentielle dans le monde d'aujourd'hui. Nous avons été éduqués avec cette idée qu'il n'y a pas assez de place pour tout le monde et donc qu'il faut se battre pour vivre, ou simplement survivre... Cela ne facilite évidemment pas l'unité et la coopération. Or il est évident que seul on va plus vite mais ensemble on va plus loin ! »

« Ce qu'il faut c'est l'esprit de la chasse en meute, pour créer de la valeur. Il faut aller sur le territoire des Allemands et des Italiens. Aujourd'hui, ils nous prennent pour des guignols. »

Une caractéristique centrale de la culture française est la **méfiance**. Elle est partout dans ce rapport. Le Français est « **incapable de chasser en meute** », contrairement aux autres nations, pour qui l'union fait la force.

INTERPRENEURS

Il existe, bien sûr, des contre-exemples notables. En particulier l'agriculture, qui possède des mécanismes de solidarité remarquables, tels que son syndicat, la FNSEA, son fonds de solidarité, le FMSE, et ses coopératives, dont certaines sont des multinationales. On cite aussi certaines régions, comme la Vendée, ou le Pays basque et son écosystème de la glisse. Mais ce ne sont que des exceptions. De même, tout entrepreneur a un réseau de confiance, mais il s'est bâti lentement.

Cette méfiance a une conséquence contrintuitive, fondamentale, et qui est un des axes majeurs de ce rapport. Toutes les faiblesses que l'on attribue à la PME et dont il sera question dans la suite de ce rapport viennent de là : si le dirigeant parvenait à s'entretenir de ses difficultés avec d'autres dirigeants, ils apprendraient les uns des autres.

Qu'apporte l'entraide au dirigeant ? Insistons sur ce point essentiel.

Le principal bénéfice de cette entraide n'est pas une réduction de coûts par mise en commun de ressources ou une augmentation des revenus du fait d'une « chasse en meute », mais le partage d'expériences qui transforme le chef d'entreprise, en quelque sorte, **d'amateur en professionnel.**

Il y a consensus sur **le moyen de changer la PME française**. Lorsqu'il profite d'un **effet miroir**, le dirigeant se transforme vite. Cet effet peut être le fait d'une personne en qui il a confiance, mais, bien mieux, d'un groupe de pairs, voire d'un « *board* » d'anciens dirigeants ayant des compétences complémentaires aux siennes.

CHAPITRE II - LES LEVIERS DU DEVELOPPEMENT

Cette partie de l'étude a confirmé les observations du « Manuel d'interpreneuriat », notre première publication : des techniques simples permettraient de transformer radicalement la performance et le confort de vie dans la PME, et d'augmenter sa valeur dans des proportions surprenantes.

Pourquoi ne les emploie-t-elle pas plus souvent ? Probablement du fait d'une forme d'incapacité à l'entraide.

DES TECHNIQUES SIMPLES A GROS IMPACT

« Je suis un pilote d'aéroclub. N'importe qui peut piloter un avion par beau temps. On regarde dehors, seuls deux ou trois indicateurs sont utilisés. Quand le temps se gâte, les instruments deviennent indispensables et doivent être lus et compris instantanément. Eh bien, j'ai l'impression que les entreprises ont été construites pour le beau temps. Elles ne sont pas faites pour la période actuelle. Voilà pourquoi beaucoup ont perdu le cap. »

« Il est très rare que la formation du résultat d'une entreprise ait été vraiment analysée et mise en équation. La plupart des entreprises raisonnent seulement en marge brute. Je ne m'en remets toujours pas. Pourtant, c'est simple. Il faut sortir de la logique des coûts de structure, qui ne veulent rien dire. Il faut, au contraire, regarder comment chaque dépense contribue à chaque granule de revenu ; et cet exercice révèle toujours bien des surprises. Qu'est-ce qui empêche de faire ce travail ? C'est mystérieux. »

Des techniques de management simples sont susceptibles de modifier radicalement la performance de la PME. Le tableau ci-dessous donne quelques exemples, en se limitant aux fondamentaux les plus simples et pouvant avoir un impact immédiat :

Verrous	Problème	Solution
Modèle économique	Concept incompréhensible → pas de stratégie / valorisation	Grille nécessaire à levée de fonds
Autonomie	Société dépendante du dirigeant → incapable de saisir opportunité / de revendre	« Entreprise libérée sans le vouloir »
Export	Solution simple pour augmenter rentabilité (cf. Allemagne) → pas pratiquée.	Etude de marché / potentiel / investissement possible / plan à 4 ans
Communication	Solution simple pour attirer client / employé / investisseur - augmenter rentabilité et VALEUR → pas pratiquée.	Modèle économique / histoire / plan à 4 ans
Numérique	LE levier : numérique = agile = PME / tailler des croupières à la grande entreprise → « pas pour nous »	Pas « digitalisation » mais données de décision : marketing local / métier / meute

- **Modèle économique.** Peu d'entreprises sont capables de dire quelle est leur force, à quel type de besoin elle répond, et comment toucher les clients concernés. C'est un problème **central**. Une fois qu'il est résolu, tout le reste est évident. D'ailleurs, les entreprises solides disent, effectivement, devoir leur succès à une stratégie de niche qui exploite efficacement leurs ressources rares et est rendue durable par une innovation constante. Il existe des techniques simples pour trouver ce « modèle économique »⁹.
- **Autonomie.** La réussite d'une entreprise dépend de sa capacité à « saisir des opportunités ». Le dirigeant étant la plupart du temps essentiel au bon fonctionnement de son entreprise, saisir des opportunités est impossible. Les entrepreneurs qui ont résolu ce problème ont adopté plus ou moins volontairement une organisation de type « entreprise libérée ». La réussite ne semble pas une question de moyens, de taille, ou de méthode, mais de volonté. Ainsi, une cause de « libération » fréquente est un hobby qui exige des absences. Le dirigeant constitue avec soin son entreprise de façon à ce qu'elle puisse se passer de lui. Un bénéfice supplémentaire est que ces entreprises peuvent se revendre.
- **Export.** La France étant un petit pays, l'export est un moyen évident d'étendre le marché de l'entreprise. Il est peu pratiqué, car une politique d'exportation est un investissement à long terme, qui demande une préparation minutieuse, à commencer par une étude de marché et de concurrence, ce qui ne semble pas naturel pour les entrepreneurs français. L'entreprise ne connaît pas ses forces, elle n'a pas de culture de la relation client, elle est plus impulsive que méthodique. Faire appel, par exemple, à l'expérience des conseillers du commerce extérieur, est efficace, mais peu d'entrepreneurs semblent y penser. Dernier handicap, il existe une méfiance innée entre dirigeants qui les empêche de combiner leurs forces.
- **Communication.** La question de la communication est similaire à celle de l'export. La communication attire, à peu de frais, des clients, des employés, et des investisseurs. Elle augmente significativement le capital de marque d'une société. Peu d'entreprises françaises ont une politique rationnelle de communication. Comme pour l'export, c'est une question de modèle économique et de méthode, relativement simple. Encore une fois, le dirigeant ne pense pas à demander conseil.
- **Numérique.** Le numérique est mieux adapté à la PME qu'à la grande entreprise (il demande l'agilité d'une petite structure). Son apport pourrait être considérable :
 - Son bénéfice majeur vient de ce qu'il remédie à la faille de l'entreprise française : il lui apporte des informations sur son marché et son fonctionnement propre. Le numérique permet « de se connaître ».
 - Il peut aussi permettre la « chasse en meute », par exemple par le biais de plates-formes de commerce électronique partagées, ou grâce à des plates-formes collaboratives d'ingénierie.
 - Il n'y a pas d'obstacle à l'adoption de ces outils, sinon savoir ce que l'on peut en attendre, et se renseigner auprès de pairs qui les utilisent.

Quels sont les bénéfices du numérique pour la PME ?

Insistons sur cette question capitale, et, actuellement, mal comprise par les décideurs politiques.

- Il est généralement dit que la PME est rétrograde, et que le numérique est une technologie complexe qui va la transformer radicalement, elle et son offre.
- En réalité, la PME est extrêmement innovante, c'est une caractéristique culturelle, et cette innovation est très complexe. En comparaison l'innovation numérique est fruste. Cependant le numérique touche un point critique : il permet de remédier aux handicaps de la PME, notamment la « connaissance de soi » et la « chasse en meute ».

⁹ Cf. la méthode qu'utilise le « dealflow » de la BPI, dont il est question en annexe.

D'autres améliorations simples ont des impacts à long terme, notamment :

- La PME est décrite comme « *conçue pour le beau temps* ». Le dirigeant n'a pas d'outils de pilotage. Lui apporter ces outils est le premier bénéfice du « numérique » (voir ci-dessus).
- Nos interviewés notent tous que l'entrepreneur français ne pratique pas la « *gestion prévisionnelle* ». Il ne fait pas de simulation de l'état de ses affaires à 3 ou 5 ans. Cet exercice, simple, lui permettrait d'anticiper beaucoup de difficultés graves.
- Des techniques simples permettent aussi de rendre sa « supply chain » résiliente et d'augmenter sérieusement sa rentabilité.
- Nous avons écrit dans notre « Manuel d'interpreneuriat » que le dirigeant n'est pas une réelle compréhension de ce que signifie une « politique de qualité », en particulier de sa dimension relation client. Cela a un gros impact sur la valeur perçue de son offre. Là aussi, il existe des moyens simples de la rendre efficace.

SANS COLLABORATION PAS DE PERFORMANCE ?

Pourquoi l'entrepreneur n'utilise-t-il pas des techniques aussi simples et qui peuvent lui rapporter autant ? Quelques hypothèses :

- Elles pourraient être incompatibles avec notre culture. D'autres techniques pourraient mieux lui convenir. Par exemple, « C'est qui le patron ?! » la FNAC ou les centres Leclerc doivent leur succès à leur militantisme. Il est possible que le Français soit à son meilleur lorsqu'il milite pour une cause qu'il juge juste¹⁰. Or, le militantisme met en branle des forces sociales puissantes. C'est un moyen de promotion et de vente remarquablement efficace.
- Nos interviewés décrivent les dirigeants comme des « *hommes de l'art* », autodidactes des techniques de management, qui ont « *le nez sur le guidon* ». Tout serait beaucoup plus facile, si la PME était plus grande : le dirigeant pourrait se décharger, en particulier, du travail administratif qui l'accapare. Mais, pour cela, il faudrait qu'il sache et veuille la rendre autonome (voir titre précédent). Il est aussi possible qu'il pense, plus ou moins consciemment, qu'il est préférable de demeurer petit, sans en mesurer les inconvénients.
- Nos interviewés estiment surtout que c'est la contrepartie d'un manque de collaboration. A plusieurs, les chefs d'entreprise n'auraient aucun mal à maîtriser ces techniques.

Le numérique, correctement employé, pourrait être le levier du changement.

Rappelons qu'il permettrait, sans modifier le modèle d'entreprise « entrepreneur homme de l'art », de corriger un grand nombre de ses failles, en les lui faisant découvrir : prise de conscience de son modèle économique, outils de pilotage, communication, gain de productivité du dirigeant-homme de l'art. Et, même, participation à des dispositifs de coopération qui ne demandent pas la confiance comme préliminaire.

¹⁰ C'est une hypothèse conforme à notre « clé de lecture ».

CHAPITRE III – DES OPPORTUNITES A EXPLOITER ?

La PME se croit mal aimée alors qu'elle se trouve dans des conditions favorables.

- En particulier, le dispositif d'aide de l'Etat à l'entreprise est bien plus « généreux » et puissant que ce que l'on pourrait attendre d'un petit pays comme la France.
- Seulement, il paraît incompréhensible et hostile, et ses divisions internes font perdre beaucoup de l'efficacité des, considérables, moyens engagés.

UN CHANGEMENT FAVORABLE A LA PME ?

Comme le disait notre première étude, bien que le dirigeant n'en soit pas conscient et se pense mal-aimé, le **revirement de l'Etat** par rapport à l'entreprise est radical.

A cela s'ajoute des **facteurs très favorables** à la PME :

- Il y a énormément d'argent qui cherche à se placer. Il arrive à un moment où l'entreprise va devoir « pivoter » (voir chapitre suivant).
- Les mouvements de régionalisation mondiale (« blocs »), de « relocalisation » et la tentative, par la France, de réacquérir des « avantages comparatifs », perdus du fait des délocalisations, se sont accélérés, avec l'épidémie de coronavirus. Ils sont favorables au tissu de PME.
- De même les aspirations nouvelles de la société, ainsi que l'écologisme, de plus en plus « green deal » industriel, ouvrent de nouveaux marchés.
- De surcroît, la France dispose d'un « écosystème » national et international d'aide à l'entreprise, ayant de moyens que l'on n'attendrait pas d'un petit pays.

UN « MILLE FEUILLE » ILLISIBLE

Cependant, cet « écosystème d'aide » (ou d'aides, au pluriel : il y en a beaucoup) est lui aussi paradoxal. Présenté par un expert, il a une logique impeccable. Mais, dans la réalité, il est peu efficace :

« Notre pays donne l'image d'une « armée mexicaine ». Avec ses strates administratives, sa dizaine d'associations de collectivités, chacune défendant son bifteck, ses élus qui le plus souvent ne parviennent pas à s'entendre. Tout est cloisonné. Personne ne se parle réellement et agit concrètement pour co-construire les politiques publiques. Nous avons le second réseau international après celui des Américains, nous avons de très nombreuses coopérations avec différents acteurs (Quai d'Orsay, autres ministères, collectivités, ONG, secteur éducatif, entreprises, etc.) mais chacun agit en ordre dispersé, quand ce n'est pas de la concurrence entre eux. Et nos gouvernements lancent de nouvelles politiques, qui ne sont jamais évaluées, et qui sont annulées par le gouvernement suivant. C'est une perte d'énergie ! C'est intolérable ! Ah si tout le monde travaillait ensemble ! »

- A l'image du pays et de ses PME : il est **morcelé**, sujet au conflit, et indéchiffrable par l'entrepreneur.
- Il a une action souvent **contre-productive** : « On instaure une concurrence entre territoires et entre régions. On perd l'unité du pays. Cela ne crée pas de valeur dans les entreprises. »

Cela est aussi vrai des associations d'aide, qui tendent à se percevoir, les unes les autres, comme concurrentes. (« nous avons du mal à « faire communauté » avec les associations qui se battent pour

une même cause : nous nous voyons parfois comme des concurrentes, alors que nous devrions combiner nos forces. »)

UNE IMPRESSION D'HOSTILITE

Finalement, il est facile de comprendre pourquoi, en dépit de moyens considérables supposés à sa disposition, le dirigeant ne perçoit qu'hostilité :

« Quant au potentiel non exploité, cela tient à ce que le dirigeant a « la tête dans le guidon ». Contrairement à ce que l'on dit, les procédures administratives n'ont pas été allégées. Au contraire. Le code du travail n'arrête pas de grossir. Il tombe de nouvelles obligations tous les jours. C'est très compliqué. L'administratif est incompatible avec le chiffre d'affaires et nombreux sont les dirigeants qui n'ont pas les moyens d'être assistés. »

Le facteur psychologique, avons-nous dit, joue un rôle déterminant dans la performance de l'entreprise, et de l'économie...

On notera, pour finir, que notre « clé de lecture » s'applique aussi ici, ce qui pourrait montrer que l'on est en face d'une caractéristique culturelle, et non du propre de la PME :

- **Inefficacité de « l'écosystème d'aide ».** Chacun de ses composants, public ou non, voyant midi à sa porte, il en résulte une grande incohérence. D'autant que, contrairement à la PME, cet écosystème ayant des ressources qui ne dépendent pas de sa performance, n'est pas soumis à la contrainte de la survie et du marché, qui le forceraient à s'adapter. En quelque sorte, il peut suivre son « bon plaisir »¹¹.
- **Notre pays a tout ce qu'il faut pour réussir.** Chaque « initiative » ne tenant pas compte de l'existant (par ailleurs illisible) n'arrête pas de recréer ce qui était déjà.

« les structures de l'Etat sont préoccupantes par leur difficulté à se réformer sans laisser perdurer des structures anciennes et devenues inadaptées au côté des dispositifs nouveaux. (...) La réforme des Régions n'a le plus souvent supprimé aucune structure, mais, au contraire, en a créé d'autres. Et les exécutifs dans les métropoles régionales peuvent être perçus comme auto-alimentés et aussi loin des villes secondaires que Paris ! »

¹¹ Cette clé de lecture s'applique aussi à l'association des Interpreneurs. L'origine de l'association est une idée abstraite : l'entreprise française possède un potentiel ignoré. Ce qui nous fait espérer échapper à un cercle vicieux est que nous avons une obligation de résultat : nous poursuivrons notre action jusqu'à ce que nous ayons trouvé les moyens de créer les conditions pour que la PME exploite, dans les faits, « significativement mieux » son potentiel.

CHAPITRE IV - L'ÉPIDÉMIE ET SA CONSÉQUENCE, LA CRISE ÉCONOMIQUE

Les entreprises françaises, qui avaient déjà une trésorerie faible, ont accumulé de la dette, du fait de l'aide de l'Etat. Dans nombre de cas, leur marché, déjà à peine suffisant, est durablement touché. Il y a un risque d'une cascade de faillites au premier semestre 2021.

Notre étude montre :

- Que l'entreprise a des ressources qu'elle ne soupçonne pas, et qu'elle a les moyens de « pivoter » pour éviter les conséquences de la crise.
- Si ce travail n'est pas fait à temps, l'entrepreneur peut utiliser une procédure de prévention. C'est efficace et bien conçu.
- Cependant, la majorité des entrepreneurs est en état de sidération. Pour éviter que les dommages n'affectent le pays à long terme, il faudra certainement que les territoires procèdent à une relance locale.

Plus généralement, cette crise pose la question de la résilience du tissu économique, et de son renforcement.

D'OU VIENT LE DANGER ?

« beaucoup de dirigeants manquent de formation à la gestion. Ce sont avant tout des entrepreneurs animés par une idée. Ils la mettent en œuvre et leur activité décolle. Tant que l'activité est porteuse, tout va bien, mais quand les choses se tendent un peu, nombre d'entre eux, faute de formation financière, ne voient pas le danger de liquidité arriver et l'entreprise entre en difficulté. »

Comme nous allons le voir, ce n'est pas en elles-mêmes les conséquences de la pandémie qui sont dangereuses, mais l'inertie du dirigeant, un thème que l'on retrouve régulièrement dans ce rapport.

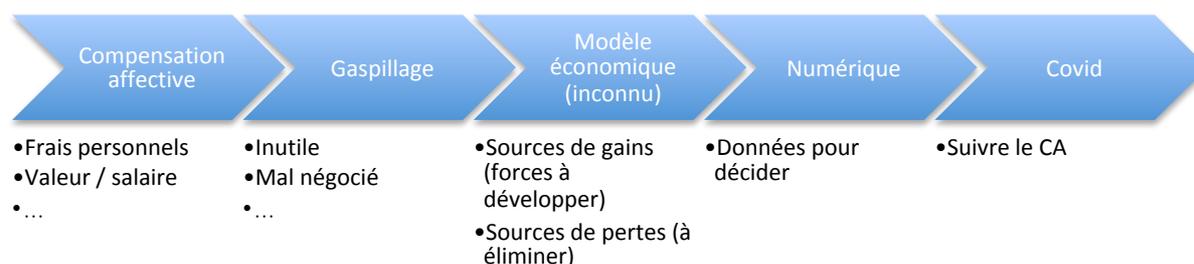
EVITER UNE CRISE DE TRESORERIE

Le schéma suivant représente la façon de renflouer la trésorerie d'une PME qu'utilise un interviewé :

- La PME possède des ressources de trésorerie ignorées. Le dirigeant répète qu'il est mal aimé. Il n'est pas encouragé à réussir. Il semble chercher des compensations de diverses façons. Ces « compensations » privent son entreprise de ressources financières nécessaires.
- Il y aurait, aussi, des sources de « gaspillage » involontaire, « classiques ».
- Comme il a été dit plus haut, l'entreprise a un potentiel ignoré, qui tient à ce qu'elle ne connaît pas son « modèle économique ». Elle ne sait pas ce qui lui fait perdre de l'argent. Elle pourrait s'en débarrasser à brève échéance. Mais, surtout, elle ne sait pas ce qu'est sa force. Or, si elle la connaissait, elle pourrait en tirer parti et étendre son marché.
- Ensuite, il y a la « révolution numérique ». Il en a été question plus haut.
- Enfin, l'épidémie de coronavirus affecte à long terme le marché de nombre d'entreprises. Or, du fait de leur manque de trésorerie, elles ne peuvent pas tenir longtemps sans l'intégralité de leur chiffre d'affaires. La solution à cette question, liée à la connaissance de ses forces, consiste à « suivre » ce chiffre d'affaires, de manière à « pivoter » vers de nouveaux marchés (par exemple de la logistique traditionnelle à la logistique du commerce électronique, en manque de moyens).

INTERPRENEURS

Les deux points précédents sont de « l'innovation ». Ils permettent de compléter la trésorerie de l'entreprise en profitant de ce qu'il y a actuellement des fonds et subventions pour l'innovation.



LES PROCEDURES DE PREVENTION

« L'écosystème » juridique français d'aide à l'entreprise est très bien conçu. Il faut y faire appel le plus tôt possible, d'autant qu'il risque d'être saturé en cas de crise.

« Une procédure de prévention n'est pas une maladie honteuse, c'est une protection qui permet de reconstituer ses forces dans un cadre adapté. » Ce n'est pas une opinion répandue chez les chefs d'entreprise. Pour de multiples raisons, qui apparaissent dans ce rapport, la plupart des dirigeants ne veulent pas regarder la réalité en face. Ils risquent de se retrouver en situation difficile.

FAILLITE PAR PARALYSIE

Ceux de nos interviewés qui sont en contact avec les entreprises en difficulté parlent d'un choc psychologique, d'entreprises « anesthésiées ». Avant de mettre en œuvre ce qui précède, leurs dirigeants traversent une phase de deuil.

« La solution est l'innovation et la reconversion. On dit aux chefs d'entreprise de chercher de nouvelles idées. Mais le Français n'est pas novateur dans l'âme. Il sait tout. Il faut une crise pour qu'il se remette en question. Pour l'instant, il nous dit : « je suis sonné, qu'est-ce que je fais ? » »

INTERPRENEURS

Idéalement, il faudrait un dispositif collectif, qui permette aux chefs d'entreprise d'absorber rapidement le choc, et de s'engager dans la recherche des mesures de sauvegarde et de transformation de leurs affaires.

RELANCE PAR LES TERRITOIRES

Il semble donc qu'il faut se préparer à guérir, plutôt qu'à prévenir.

Pour de multiples raisons, les salariés de province ne sont pas mobiles. Pour éviter un chômage local important, il faut donc créer de l'emploi sur place. Ce qui demande :

- d'identifier les entreprises en difficulté, et de chiffrer les pertes d'emplois possibles ;
- de faire émerger des projets innovants, probablement « d'écosystèmes » d'entreprises, capables de compenser, en termes de création d'emplois, ceux qui vont être supprimés ;
- de leur trouver un financement ;
- de mettre au point une procédure de flexisécurité, en déplaçant des employés d'une entreprise qui licencie, vers une qui embauche, et en leur donnant, au passage, une formation à leur nouvel emploi.

Ce dispositif correspond à une aspiration générale. Nos interviewés parlent de relance par le territoire et de « *cogestion entreprise-politique-administration* », l'Etat central étant en appui.

« Il faut partir du territoire. Mettre tous ses acteurs autour de la table. Il faut qu'ils créent et s'accordent sur un projet de territoire. (...) L'Etat central, la région, le département et les intercommunalités, doivent donner un cap, mais pas des normes. Ils doivent aider les projets dynamiques, qui ont un intérêt pour le territoire. »

Entre la Banque de France, Pole emploi, les chambres de commerce, la BPI, les agences d'intérim, etc. il y a toutes les compétences locales pour cela. Mais, comment les amener à collaborer ?

RESILIENCE

Cette crise pose, finalement, la question de la résilience du tissu économique. Ne manque-t-il pas un dispositif de solidarité « de pair à pair », à côté de l'assurance et de l'Etat ? C'est ce que pense un de nos interviewés, qui a dirigé le fonds de solidarité LUBRIZOL. C'est aussi ce que paraît démontrer le système de solidarité du monde agricole.

« beaucoup d'entreprises ont intérêt à s'entraider. Les agriculteurs l'ont compris depuis longtemps. S'ils avaient été organisés comme les agriculteurs, les restaurateurs auraient bien mieux résisté à l'épidémie de coronavirus. »

Utilité supplémentaire : ce type de dispositif serait probablement plus efficaces qu'un plan de relance.

On en revient à un thème central de ce rapport : l'isolement du dirigeant.

CHAPITRE V – COMMENT FAIRE CHANGER LA PME ?

La mission de l'association est de trouver le moyen d'amener la PME à exploiter son potentiel. A-t-elle progressé dans sa recherche ?

- Nous ne sommes pas en face d'une question économique ou de technique de management. Le nœud du problème est culturel et psychologique.
- La question semble complexe, mais elle a probablement une solution simple : favoriser l'entraide entre dirigeants.
- Un facteur déclencheur du changement pourrait être de reconnaître que l'entreprise joue un rôle vital dans notre société, et qu'elle doit prendre le relai de notre système de santé pour sortir le pays de la crise économique et sociale provoquée par l'épidémie.

LES CARACTERISTIQUES DU PROBLEME A RESOUDRE

Nous ne sommes pas en face d'une question économique, mais culturelle, rappelons en quelques aspects :

- Le Français n'est pas formé pour être entrepreneur au sens où on l'entend généralement.
- Les valeurs de notre société, sa quête de « sens », sont incompatibles avec ce qui fait la performance de l'entreprise.
- D'une manière générale il semble que la taille de l'entreprise soit contrainte par des facteurs culturels puissants.
- Cette culture a aussi une contrepartie positive : elle produit une forme de créativité très particulière.
- Nos interviewés répètent que la PME est « incapable de **chasser en meute** ». « Le dirigeant, seul dans son bureau » est le symptôme de cette situation. C'est le propre de la culture française. De l'entreprise au « mille feuille administratif », en passant par les associations, il n'est question que de « méfiance ».

« **L'effet miroir** » et le **groupe d'entraide** sont la solution à ce problème. Les méthodes qui donnent de bons résultats se résument à :

- Diagnostic **court**, en quelques questions (zones d'ombre).
- Importance décisive du **dispositif « d'aide »** :
 - Extérieur (« expert », « board » ou club de dirigeants).
 - « *Ferme et intransigeant* » : pousse dans ses retranchements, accompagne.

Le point clé du changement paraît être d'**étendre les « zones de confiance »** des chefs d'entreprise. Voici les moyens de ce faire qui sont apparus dans ce rapport :

- Groupes d'entraide entre PME, qui aient un rôle « d'accélérateur » pour leurs membres.
- Dispositifs de relance territoriaux.
- Plates-formes collaboratives permettant de fédérer des entreprises indépendantes.

EFFET RESEAU

Nous avons expliqué plus haut que la France a tous les moyens qu'il faut pour améliorer radicalement sa performance économique. Mais comment les fédérer ?

INTERPRENEURS

Etablir la confiance est une question de « *cadre* », dit l'association 60000 rebonds, ce qui rejoint les conclusions que l'on peut tirer des expériences de collaboration réussies de nos autres interviewés :

- Il faut une « mission », un intérêt supérieur, qui donne du sens.
- Il faut des valeurs, qui permettent de trancher les différends.
- Il faut une animation « *ferme et intransigeante* ».

Si un changement réussit, il se propagera partout. Réseaux de chambres de commerce, de CPME départementales, d'agences de développement, etc. la France n'est que réseaux, qui le diffuseront.

A titre d'exemples :

- Le « Deal flow » de la BPI a mis au point une méthode qui aide un dirigeant à formaliser le modèle économique de son entreprise. Généraliser cette méthode aux entreprises qui cherchent de l'argent ?
- Les experts comptables, qui sont les principaux partenaires de confiance des entrepreneurs, pourraient-ils utiliser un diagnostic de type « méthode miroir » ?
- Le CRA produit des promotions de repreneurs. Ces promotions pourraient-elles être préparées à devenir des groupes d'entraide ?
- L'association 60.000 rebonds a une grande expérience des causes d'échec du dirigeant français (elle traite 700 faillites par an) : pourrait-elle en déduire un mécanisme de prévention ?

BESOIN DE RECONNAISSANCE

Ce qui est frappant est le besoin de reconnaissance du patron de PME. Lui apporter cette reconnaissance est probablement le facteur déclencheur du changement.

Cette reconnaissance est une reconnaissance de la réalité :

- la PME est un organe **vital** de la société. Elle est nécessaire pour fournir un emploi à la plupart d'entre nous, c'est un moyen principal d'intégration et elle apporte aux territoires les conditions nécessaires de leur peuplement et de leur aménagement, elle est un contributeur majeur aux finances de l'Etat.
- A moyen terme, elle a un **devoir** : générer de l'activité pour **résorber la dette** contractée par l'Etat pour aider le pays à traverser l'épidémie. C'est le seul moyen d'éviter qu'un surcroît d'impôt ne provoque un cercle vicieux. La PME est aussi importante que notre système de santé pour lutter contre les conséquences de l'épidémie.

En revanche, cette reconnaissance ne peut être un chèque en blanc. Comme nous l'avons dit, l'entreprise est inefficace. Le changement va demander au chef d'entreprise de faire face à des « zones d'ombre » qui ne sont pas glorieuses.

CONCLUSION ET NOUVELLES ORIENTATIONS

Ce dernier chapitre analyse ce qui précède, afin de trouver les orientations que doit suivre l'association.

Au terme de cette enquête, il apparaît que **ce que l'on dit sur la PME est juste, mais que les conclusions que l'on en tire sont fausses.**

On ne peut trouver une solution au problème du potentiel inexploité de nos entreprises, si l'on ne commence pas par bien le poser.

PRINCIPAUX RESULTATS

A cette étape de notre travail, il semble que :

1. Notre système éducatif et notre société nous mettent en tête une définition de l'entrepreneur incompatible avec le type d'entrepreneur qu'ils produisent. L'entrepreneur français est le porteur d'une idée, ce n'est pas un créateur d'entreprise.
2. Le propre de la culture française est la méfiance. Il en faudrait peu pour que l'entreprise soit plus performante, et la vie du chef d'entreprise plus facile. Un partage d'expérience et de l'entraide entre pairs suffirait. Mais ils sont rendus difficiles par cette méfiance.
3. Compensant en partie ses handicaps, le pays possède une force créative exceptionnelle.
4. Ses moyens d'aide à l'entreprise sont à la fois bien supérieurs à l'importance économique de la France, et peu efficaces.
5. La méfiance n'est pas totale. Chaque entreprise possède ses réseaux de confiance. Le point clé du changement paraît être de les étendre. Solutions envisagées :
 - a. Constituer des groupes d'entraide entre PME, qui aient un rôle « d'accélérateur » pour leurs membres.
 - b. Dispositifs de relance territoriaux.
 - c. Plates-formes collaboratives permettant de fédérer des entreprises indépendantes.
6. Le numérique, si l'on renonce à l'image que nous en donne le marketing de la Silicon Valley et à vouloir faire de l'entrepreneur français un chef d'entreprise anglo-saxon, peut être un moyen de rendre efficace le modèle entrepreneur-homme de l'art.
7. Le chef d'entreprise a un grand besoin de reconnaissance. La société doit reconnaître que, s'il ne parvient pas à faire croître la rentabilité de son entreprise, la dette que le pays a contractée durant l'épidémie produira un cercle vicieux.

LA GLOBALISATION : CHANGEMENT RATE ?

Ce bilan débouche sur une question fondamentale : **et si le problème de la PME était mal posé ?** Comme on l'a vu dans ce rapport, elle et son dirigeant font l'objet de vives critiques, et même de vives autocritiques. Les méritent-elles ?

Et si la PME faisait, parfaitement, ce qu'on lui avait demandé, à une époque ? Et si un changement s'était produit dont elle n'avait pas pris conscience ?

Ce changement ne serait-il pas, en particulier, la « **globalisation** » ? Et si, contrairement peut-être à ce qui s'est passé en Europe du Nord, ce changement s'était fait en ordre dispersé ? Les grandes entreprises rompant leurs attaches avec leurs fournisseurs locaux, mais ceux-ci, faute d'avoir compris ce qui arrivait, conservant le modèle économique qui avait été le leur jusque-là ?

Que nos PME aient conservé leur « modèle économique » d'après guerre est une **seconde clé de lecture** possible de ce rapport.

Que pourrait expliquer cette hypothèse ?

- Les caractéristiques de la PME dont il est question ici. Elles étaient optimisées pour la sous-traitance. Elles étaient, en quelque sorte, des services externalisés de grandes sociétés. Elles n'avaient donc pas besoin des outils de management d'une entreprise indépendante.
- Le déficit du commerce extérieur : nos multinationales achètent à l'extérieur ce qu'elles achetaient auparavant à l'intérieur ?
- Les écarts entre la France et l'Allemagne : l'Allemagne, contrairement à la France, aurait correctement anticipé le changement, et, dans une forme de « flexisécurité » à l'échelle de la PME, accompagné l'ensemble de son tissu économique dans l'adaptation que signifiait ce changement ?

LA PME LIBEREE : LE NOM DU CHANGEMENT ?

On débouche donc sur deux possibilités de changement :

- Revenir au « scénario d'avant », ce qui éviterait aux PME d'avoir à changer.
- Aider les PME à s'adapter à un nouvel état des choses.

Le second choix est évidemment le meilleur : une PME compétitive et dynamique (entreprise à part entière, pas « sous-traitante ») non seulement vivra bien mieux qu'aujourd'hui, mais reconquerra son marché intérieur.

Comment mener ce changement ?

Il aurait dû être effectué il y a un demi-siècle, lorsque le modèle technocratique français s'est révélé incapable de s'adapter aux premières crises d'après guerre. Si cela n'a pas été possible, c'est que le type de changement, de haut en bas, dit « dirigé », que peut conduire un Etat technocratique n'est pas efficace. La culture de l'Europe du Nord est probablement propice à un changement mené par « en bas », mais coordonné par « en haut ». La méthode de conduite du changement nécessaire à cette transformation, convenant à notre culture, est à trouver.

En tout cas, il y a, ici, un parallèle frappant avec l'expérience de « **libération de l'entreprise** » qu'analyse un de nos interviewés, dans un entretien et un webinaire. Nos PME doivent être « libérées » de leur dépendance à un donneur d'ordre.

Pour cela, ce que montre notre étude, en particulier le chapitre précédent, est qu'il ne faut pas plaquer sur elles un modèle culturel qui n'est pas le leur. Il faut chercher comment **tirer parti au mieux du modèle culturel du « dirigeant homme de l'art »**. Et ce tout en profitant des vents favorables (numérique ou autres) qui soufflent dans le sens du changement.

Ce sont les sujets que l'association compte traiter dans la suite de son enquête.

PLAN D'ETUDE

La suite de notre étude explorera les thèmes suivants :

- Connaissance de la PME. Test de la validité de ce qui précède, avec un échantillon de PME. Quels sont les leviers de la transformation ?

INTERPRENEURS

- Faire gagner en efficacité le modèle « entrepreneur-homme de l'art ». (Procédure de « numérisation » qui puisse, vite et bien, combler ses failles ; fonctions handicapant le dirigeant en temps partagé ou en partage de ressources ; type de groupe pouvant jouer un rôle d'accélérateur sur ses membres, etc.)
- Minorité non négligeable d'entreprises « exceptionnelles » : qu'est-ce qui produit le déclic ?
- Dispositifs de relance territoriale.
- Solidarité et résilience.

ANNEXE I : PRESENTATION DES ENTRETIENS

CHAPITRE I

Que signifie être entrepreneur en France ? Ce témoignage d'un chef d'entreprise présente les thèmes qui sont revenus systématiquement dans nos interviews. On y retrouve notamment la question de la « chasse en meute », et du discrédit dont souffre le patron français, mais aussi de ce que l'on peut lui reprocher. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/03/31/etre-entrepreneur-en-france/>

Patrick Blethon, dirigeant d'une multinationale, très engagé auprès des PME, confirme cette analyse. Le problème de l'entrepreneur français est qu'il est un autodidacte, à qui il manque des outils de management essentiels (ce que l'on verra au chapitre suivant). <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/10/08/le-patron-de-pme-est-trop-souvent-seul/>

La question du modèle économique est particulièrement bien expliquée par Christian Leonetti, de la BPI, voir son interview ci-dessous.

Paroles de spécialistes du retournement : une PME française fragile, un dirigeant « seul dans son bureau », qui ne connaît pas son « modèle économique ». Forte résistance à la remise en cause. Pourtant toutes les solutions sont dans l'entreprise, il suffit d'écouter. La clé du problème ? Le groupe de dirigeants comme moyen de transformer le chef d'entreprise et l'entreprise.

- Michel Rességuier : <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/06/09/michel-resseguier-faire-un-plan-deconomies-cest-facile-mais-ca-ne-sert-a-rien/>
- Patrice Schmitt : <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/09/10/le-probleme-de-lentreprise-francaise-cest-le-patron-qui-est-seul-dans-son-bureau/>

Le meilleur exemple d'effet miroir se trouve dans l'interview de Karim Aouadi, voir ci-dessous.

Nous-nous sommes aussi intéressés à l'artisanat, car ce cas particulier pourrait être représentatif de l'ensemble des PME, tout en étant relativement simple à analyser. Ce que nous n'attendions pas est qu'il est possible que l'artisanat soit le modèle de la PME.

L'artisanat présente un paradoxe. Il jouit d'une tradition exceptionnelle et d'un prestige international, il correspond à une aspiration de beaucoup de jeunes, or il semble en grande souffrance ! Ce qui n'est pas le cas dans des pays européens comparables. Et, là où il est encore cultivé, dans le luxe, il fait des milliardaires qui peuvent se mesurer à ceux de la Silicon Valley.

Il semble que l'Education nationale, qui égale artisanat à échec scolaire, en soit en grande partie responsable. Car, traditionnellement, quel qu'il soit, l'artisanat est une vocation. L'artisan, digne de ce nom, aime son métier et se perçoit comme un artiste ou comme le dépositaire d'un héritage ancestral. En outre, comme les autres chefs d'entreprise, les artisans ne sont pas formés au métier de dirigeant.

- Une vue d'ensemble, pour le métier du bâti, par la présidente de Savoirs et Patrimoines. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/10/19/annie-gondras-arretons-de-cramer-des-generations/>

INTERPRENEURS

- Le témoignage d'un tailleur de pierre, Meilleur Ouvrier de France.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/12/07/artisanat-nous-devons-former-des-ouvriers/>
- Un panorama du secteur de la coiffure, métier d'artistes, qui a perdu son rayonnement international, et qui tente de se réinventer grâce au numérique et à l'écologie.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/12/21/coiffure-un-metier-qui-se-reinvente/>
- Des techniques de management simples peuvent apporter beaucoup à l'artisan, comme au patron de PME (prochain chapitre).
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/11/05/lartisan-est-une-start-up/>

La dimension psychologique du problème de la performance de la PME traverse l'ensemble des interviews. Celles qui lui sont plus particulièrement consacrées :

- Le thérapeute Thierry Morisseau analyse les transformations de notre société, qui produisent des effets délétères, et contre lesquels le dirigeant de PME est particulièrement mal armé (cf. déséquilibre entre « savoir être » et « savoir faire »).
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/09/17/on-ne-doit-pas-demander-a-une-entreprise-de-resoudre-des-problemes-humains/>
- Maître Bernert : les relations humaines sont construites sur un principe toxique. Pensons « intelligence relationnelle ».
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/08/03/maitre-sabine-bernert-entreprise-doit-developper-son-intelligence-relationnelle/>

A cela s'ajoute le fait que l'épidémie de coronavirus nous soumet à un stress inconscient...

<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/04/16/un-deconfinement-ca-se-prepare-un-entretien-avec-nadege-barbe/>

CHAPITRE II

L'utilisation de techniques de management relativement peu sophistiquées a un impact étonnant sur l'entreprise.

Ce point est présenté clairement dans l'interview de Christian Leonetti, de la BPI.

<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/10/22/lentrepreneur-ne-sait-souvent-pas-comment-formuler-ce-qu'il-veut-du-coup-les-portes-des-fonds-se-ferment/>.

L'interview de Jacques Léveillé-Nizerolle est une illustration frappante de la sous-exploitation du potentiel de l'entreprise française. L'application par l'équipe de direction, recrutée par un fonds d'investissement, de techniques rationnelles de management à une PME « traditionnelle » pourrait en faire une « licorne » d'ici peu. Il est possible qu'il y ait un facteur supérieur à 20 entre la valeur initialement estimée par ses fondateurs et celle qu'elle devrait atteindre !

<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/10/12/a2mac1-ou-comment-valoriser-le-talent-dune-pme/>

Régis Lefèvre montre, par l'exemple, comment résoudre trois problèmes critiques : coopération entre entreprises (« chasser en meute »), stratégie de niche (« modèle économique ») et autonomie.

<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/11/26/les-outils-du-chef-dentreprise-methode-de-raisonnement-tactique-et-test-du-couillon/>

Dans le prolongement du Manuel de l'interpreneuriat, nous avons étudié des techniques susceptibles d'apporter beaucoup à la PME, rapidement et sans moyens :

- **Modèle économique.**
 - Ce point est très bien développé par Christian Leonetti, responsable du « deal flow » de la BPI. Voir plus haut.
 - Voir aussi l'interview de Michel Rességuier, ci dessus.
- **Exporter**
 - Exemple de la confiserie Cruzilles, qui exporte dans trente-cinq pays. On notera au passage l'intérêt d'avoir un modèle économique bien identifié : stratégie de niche, et innovation ciblée. Deux facteurs de succès qui reviennent régulièrement dans nos entretiens. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/10/29/il-faut-oser-aller-a-llexport-nous-sous-estimons-nos-atouts/>
 - Comment aborder rationnellement l'exportation, par Stanislas Crouzier, conseiller du commerce extérieur. Voir plus bas.
 - Culture, facteur clé de succès de l'implantation réussie dans un pays étranger. Le Français aborde les cultures étrangères comme un touriste. Françoise Damnon explique comment traiter correctement ce sujet. Ce faire permet, en outre, de découvrir nos spécificités nationales¹².
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/12/28/sinteresser-a-la-culture-de-lautre-cest-aussi-decouvrir-nos-points-forts/>
- **Communiquer.**
 - Philippe Holtzweiler, dirigeant d'une agence de communication américaine, travaille pour des entreprises de différentes nationalités. Il explique les méthodes qui sont appliquées ailleurs qu'en France.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/11/19/lentreprise-francaise-est-tres-competente-mais-personne-ne-le-sait/>
 - Karine Blanc, spécialiste RP, montre la puissance de ce type d'outils, peu coûteux, et d'Internet. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/05/12/karine-blanc-la-pme-doit-elle-communiquer/>
- **Autonomie.**
 - Marc Chauvet a appliqué la technique de l'entreprise libérée à plusieurs usines. Une très intéressante réflexion sur cette technique et ce qui handicape l'entreprise.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/10/15/marc-chauvet-lentreprise-est-intelligente/>
 - Jean-Yves Berthon, PDG de Greentech, explique (notamment) une des premières raisons de son succès : l'équipe.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/08/10/jean-yves-berthon-il-est-important-davoir-une-bonne-equipe/>
 - Jean-David Ray, présente une forme de « libération » accompagnant l'acquisition d'entreprises : <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/09/21/le-sourire-cest-vital/>
 - Philippe Berthet montre l'importance de l'autonomie dans la revente d'une entreprise :
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/07/20/philippe-berthet-jai-eu-beaucoup-de-chance-mais-il-faut-savoir-saisir-sa-chance/>
 - Dans ces deux derniers cas, il semble que la motivation à l'autonomie est le besoin de temps que demandent des hobbies.

¹² Elles sont devenues, au cours de notre enquête, l'axe central de notre travail, notre « clé de lecture ».

- **Numérique**
 - Le numérique, des outils simples et peu coûteux qui donnent un atout considérable à l'agilité de la PME : interview d'Olivier Martinet, qui estime que « *la PME peut tailler des croupières à la grande entreprise* ».
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/11/23/avec-le-numerique-la-pme-peux-tailler-des-croupieres-a-la-multinationale/>
 - Exemple de gain qu'apporte le numérique : une simple présence sur Internet, produit, quasiment, un décuplement des demandes de devis pour une miroiterie.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/07/27/repandre-une-pme-lorsque-lon-vient-dune-multinationale/>
 - Voir aussi l'interview de Karim Aouadi concernant l'apport principal du numérique à l'entreprise (se connaître) – ci dessous, ainsi que celui de Léandre Boulez (qui suit).
- **Absence d'outils de pilotage :**
 - C'est ce qu'explique très clairement Léandre Boulez.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/09/07/le-noeud-du-commerce-cest-la-maitrise-de-linformation/>
 - Voir aussi l'interview de Patrick Blethon, ci-dessus.
- **Techniques de performance.**
 - Bill Belt : l'entreprise doit en revenir à des techniques fondamentales (et simples). C'est, en outre, le meilleur moyen d'affronter les turbulences que nous traversons.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/08/24/bill-belt-lantidote-a-lincertitude-cest-les-fondamentaux/>
- **Financement.**
 - Antoine Roullier : les dangereuses idées reçues du dirigeant de PME, et les techniques (simples) qu'il devrait utiliser.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/05/19/antoine-roullier-finance-et-pme/>
 - Si l'on s'y prend correctement, on peut financer le lancement d'une entreprise uniquement avec des emprunts, et sans garantie personnelle. Même pour une entreprise unipersonnelle. Témoignage de la société Poêle +.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/03/27/faire-financer-un-projet-par-une-banque-l'experience-de-poele/>
- **Ressources humaines.**
 - Des agences d'intérim proposent des CDI en temps partagé, et offrent à leurs personnels des formations qui leur permettent de s'adapter aux évolutions des besoins de l'entreprise (une forme de « flexisécurité »).
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/09/28/cdi-en-temps-partage-ou-la-flexisecurite/>

Autres questions critiques, mais demandant des changements plus complexes :

- La culture française ne produit pas de vendeurs. La logique du don serait-elle une solution ? Jean-David Ray (ci-dessus) utilise cette technique. Anne-Claire Hervet (ci-dessus) fait du lien qu'a le coiffeur avec son client le facteur qui permet à la coiffure de traverser des moments difficiles. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/06/02/entrepreneuriat-et-magie-du-don/>
- Exemple d'incivisme français. Les délais de paiement. L'entreprise paie avec beaucoup de retard, même lorsqu'elle n'a rien à y gagner. Le manifeste d'un jeune entrepreneur : <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/04/29/nordine-saidani-zero-delai-de-paiement/>

Les facteurs de performance à long terme.

- L'organisation de l'entreprise
 - Professeur Jean-Pierre Schmitt : depuis Taylor, les entreprises reposent sur le principe de la mécanisation à outrance, qui conduit à gaspiller leurs ressources (humaines en particulier).
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/04/21/professeur-jean-pierre-schmitt-lentreprise-a-des-ressources-insoupconnees/>
 - Cette constatation est faite, quasiment dans les mêmes termes, par le dirigeant d'entreprise Marc Chauvet (voir plus haut).
- L'innovation moderne
 - Professeur Vincent Pacini : les facteurs d'innovation migrent de l'intérieur de l'entreprise à sa périphérie ; l'innovation est désormais une question d'écosystème. Ce qui est très favorable à la PME.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/12/03/le-changement-de-lentreprise-du-process-a-lecosysteme-de-ressources/>
 - Même constat de Patrick Grimberg, dirigeant de Digital Product Simulation, qui travaille avec les services d'ingénierie des plus grands industriels mondiaux et qui constate que l'innovation moderne se fait par la « complexité », ce qui demande de nouvelles techniques de travail collaboratives. On notera que ce type d'environnement collaboratif est conçu pour permettre à des entreprises « méfiantes » de coopérer.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/11/02/la-complexite-explose-comment-decider/>

CHAPITRE III

Les temps sont propices à l'innovation, donc à la transformation que doit réussir la PME. Pour Jean-Michel Beacco, directeur de l'Institut Louis Bachelier, les taux négatifs sont l'indice que l'argent n'arrive pas à se placer. C'est le moment idéal pour l'innovation.

<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/08/16/taux-negatifs-cest-le-moment-dinnover-il-y-a-largent-pour/>

Ce que nous avons appelé « l'écosystème d'aide à l'entreprise » :

- Une vue d'ensemble par Jean-Pierre Dayras, ancien directeur général des services de plusieurs collectivités territoriales.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/11/16/il-doit-y-avoir-une-gouvernance-partagee-avec-les-entreprises/>
- Le public :
 - Une analyse du système étatique français et de ses failles par Jean-Claude Mairal, homme politique qui a consacré plusieurs ouvrages à ce sujet.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/05/04/changer-la-france-avec-jean-claude-mairal/>
 - Ce qui fait l'inefficacité du système public. L'exemple du développement durable, la comparaison France Canada montre le manque d'esprit pratique de l'Etat français.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/06/30/vous-voulez-un-developpement-durable-imitiez-les-quebecois/>
 - A l'inverse, le management durable de Vichy-communauté ou la politique publique par le consensus.

- <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/06/25/bruno-pinard-legry-le-management-durable-ou-la-societe-civile-au-service-du-territoire/>
- Les agences de développement, présentées par le délégué général du CNER :
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/06/04/antoine-angeard-le-succes-de-la-reprise-est-une-question-de-lacher-prise/>
- Le parapublic. La France dispose d'un tissu d'associations d'aide à l'entreprise. Leurs membres sont bénévoles, expérimentés, efficaces. Ce sont eux dont semblent avoir besoin les dirigeants pour changer. Car, selon nos interviewés, il leur faut le « mentorat » d'un pair. Mais, elles sont peu connues, et ne « chassent pas en meute » :
 - 60000 rebonds, l'association qui aide l'entrepreneur à surmonter l'échec.
 - Interview de son coordinateur national :
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/10/31/60000-rebonds-un-cadre-qui-libere/>
 - Interview d'un de ses membres :
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/09/24/60000-rebonds-une-autre-vision-de-lechec-entrepreneurial/>
 - L'ECTI. On voit, dans cet entretien, comment les associations pratiquent ce qu'elles appellent le « mentorat ».
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/10/05/le-dirigeant-a-besoin-dune-relation-de-pair-a-pair/>
 - Les Conseillers du commerce extérieur, et l'export. Interview de Stanislas Crouzier. Autre exemple de mentorat.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/09/14/export-pensez-conseillers-du-commerce-exterieur/>
 - Réseau entreprendre : aider l'entrepreneur à se lancer.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/11/30/la-responsabilite-sociale-est-au-coeur-de-notre-raison-detre/>
 - Le CRA : former les repreneurs d'entreprise.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/08/31/ceder-ou-reprendre-une-entreprise-penser-cra/>
 - European Champions, une association qui met en relation des PME européennes. Son idée fondatrice est que s'étendre en Europe est le moyen le plus efficace de devenir international.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/10/01/comment-creeer-des-champions-europeens/>

CHAPITRE IV

La PME a abordé la crise sanitaire d'une manière combative, dit Catherine Martin. Ce qui semble confirmer que l'entreprise française a besoin de crise pour innover. Elle aurait tenté de faire ce qu'elle ne fait pas d'ordinaire (trouver des clients, et communiquer), mais, peut-être, sans méthode.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/07/13/catherine-martin-dans-la-crise-il-faut-appuyer-sur-lacceleateur/>

La start up Whisperies est un exemple d'une réaction opportuniste à la crise.
<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/07/07/whisperies-start-up-resiliente/>

De même que l'entreprise de BTP de Jean-Marc Trinquier, qui a profité du confinement pour fusionner, et consolider sa croissance. En 3 ans, Jean-Marc Trinquier (30 ans) a constitué un groupe

de 150 personnes. C'est aussi un exemple de stratégie de transformation d'un métier traditionnel (la peinture en bâtiment) par l'innovation (robotisation).

<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/06/16/jean-marc-trinquier-nous-sommes-a-un-tournant-du-marche-nous-serons-les-premiers-a-le-prendre/>

Pour avoir un « ordre de grandeur » du changement que vont devoir subir les territoires : l'exemple du tourisme. Selon Thierry Quieffin, le tourisme doit revenir à ses fondamentaux : le territoire et sa culture. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/05/14/thierry-quieffin-le-tourisme-va-se-reinventer-et-creer-une-masse-dactivite/>

Le plan de transformation de la trésorerie vient d'une interview de Karim Aouadi.

<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/11/12/panne-de-tresorerie-post-covid-cherchez-les-non-reponses/>

La description des mécanismes d'aide institutionnelle à l'entreprise en difficulté (tribunaux de commerce) :

- Maître Coudert : « mode d'emploi » des tribunaux de commerce. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/12/14/du-bon-usage-du-tribunal-de-commerce/>
- Maître Draï : ce que l'entreprise doit faire, et ses freins (psychologiques) au passage à l'action. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/12/17/nombre-dentreprises-sont-comme-anesthesiees-et-ne-voient-pas-le-danger-qui-les-menace/>

Les territoires, éléments clés de la relance.

- Voir les interviews de Jean-Pierre Dayras et Jean-Claude Mairal (ci-dessus).
- Hugo Lambert, fondateur du Lab Territorial : les territoires sont dynamiques et ils rêvent de se libérer de l'emprise de l'Etat. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/05/07/hugo-lambert-nos-territoires-debordent-dinitiatives-et-gagnent-a-etre-connus/>

A noter que, dans son séminaire portant sur la réindustrialisation, la Fabrique de l'Industrie, développe les mêmes idées. Voir <https://youtu.be/mdbJkslwjR8>.

CHAPITRE V

Exploration des mécanismes de résilience, et de solidarité, adaptés à la culture française :

- Valérie Perrin-Terrin, secrétaire générale de la CPME93 présente le dispositif d'entraide qu'elle a mis en place. Elle montre aussi comment les entreprises réagissent à la crise, et leurs difficultés à se mettre en cause. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/11/09/jessaie-dinsuffler-une-energie-positive/>
- Dominique Delmas, de la société Exetech, qui a dirigé le fonds de solidarité LUBRIZOL, en partenariat (notamment) avec le FMSE (fonds de solidarité des agriculteurs) : les principes et dispositifs pratiques de solidarité et de résilience. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/12/10/le-contrat-social-sauve-des-epidemies/>

INTERPRENEURS

- Made in Cusset, des entrepreneurs d'une petite ville s'unissent : <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/05/28/jean-christophe-mallet-et-made-in-cusset-il-faut-se-serrer-les-coudes/>
- Le Pays basque et la filière de la glisse ou comment un groupe d'entrepreneurs a amené un petit territoire au niveau de la Californie et de l'Australie : <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/06/23/le-pays-basque-coeur-des-industries-de-la-glisse/>
- Raymond Lévy : de l'économie sociale et de l'application de ses principes à la PME. <https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/04/27/la-cooperative-antidote-au-chacun-pour-soi-francais-un-entretien-avec-raymond-levy/>

L'esprit du changement ? « *La beauté est dans les yeux de celui qui regarde.* » Kamel Sécraoui a créé une agence de design qui tire parti des beautés de la banlieue.

<https://associationdesinterpreneurs.wordpress.com/2020/10/26/la-beaute-est-dans-les-yeux-de-ceux-qui-regardent/>

CONCLUSION

Par certains aspects notre étude rejoint les travaux d'Abhijit V. Banerjee et d'Esther Duflo (*Poor Economics*, PublicAffairs, 2011).

Par exemple, ils observent un phénomène qui ressemble au « besoin de compensation » que nous attribuons aux chefs d'entreprise. Des Indiennes pauvres, pour cette raison, font des achats qui grèvent leur budget et les enfoncent dans la pauvreté. A l'envers, certaines populations chrétiennes, attendant des « compensations » de l'autre monde, ne font pas ce type de dépenses et s'enrichissent dans celui-ci.

De manière générale, ces chercheurs concluent que résoudre le problème de la pauvreté demande des micro actions. Si l'on comprend la logique du problème particulier dans lequel se trouve une population pauvre donnée (en particulier les lois de sa culture, au sens anthropologique du terme), on peut l'aider à en sortir, en utilisant de très faibles moyens. En la maintenant ainsi à flots, on rendra supportable l'attente du décollage (éventuel) de son économie nationale, qui l'extraira définitivement de la pauvreté.

Cette conclusion, à peine modifiée, pourrait s'appliquer à la PME.

Nos constatations rejoignent aussi les techniques d'analyse culturelle d'Edgar Schein (SCHEIN, Edgar H., *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass, 1999). Nous observons une contradiction entre ce qu'il appelle « artefact » (façon de se comporter de l'entrepreneur) et « valeurs officielles » (ce que la société attend d'eux : qu'ils soient des entrepreneurs anglo-saxons). Ce qui se traduit par le fait que nos interviewés jugent le patron de PME « autodidacte ». En fait le comportement de l'entrepreneur s'explique par des « hypothèses fondamentales », qui se trouvent dans notre « culture » (notre inconscient collectif). Ces hypothèses semblent être que le Français est un « homme de l'art », il poursuit une « idée », mais aussi, que le modèle économique de la PME est celui de la dépendance à la grande entreprise, voire à l'Etat.

Ces constatations retrouvent, finalement, les observations de Montesquieu (*L'esprit des lois*, en ce qui concerne « la logique de l'honneur »), Tocqueville (*L'ancien régime et la révolution*), Marc Bloch (*La société féodale*), Michel Crozier (*Le phénomène bureaucratique*), et Philippe d'Iribarne (*La logique de l'honneur*). Ce qui semble confirmer que sont en jeu des caractéristiques très anciennes de notre société.

Dans *Le phénomène bureaucratique*, Michel Crozier décrit la PME d'après guerre comme une variable d'ajustement de la multinationale française. Cette dernière est culturellement technocratique et donc rigide.

Ce qui semble confirmer l'hypothèse que ces dernières décennies, il y a eu un changement d'organisation de la grande entreprise, qui a pris la petite entreprise par surprise. Et que, pour s'adapter à ce nouvel état des choses, le changement qui est demandé à la PME est complexe : elle doit devenir une « véritable entreprise », alors qu'elle était une sorte de service externalisé d'une quasi administration¹³.

Ce chapitre fait allusion aux travaux de Marc Chauvet concernant l'entreprise libérée, principe qu'il a appliqué, en France et à l'étranger, à plusieurs usines. On retrouvera son interview ci-dessus, et le webinaire qu'il a donné, ici : <https://youtu.be/x9eev8TeuXQ>.

On oppose généralement « changement dirigé » à « changement planifié ». « *Le changement dirigé est conduit par le sommet de l'organisation et repose sur l'autorité et l'obéissance.* » « *Le changement planifié peut partir de n'importe où dans l'organisation, mais, finalement, il doit être pris en charge par la direction.* » (Voir BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F., STEWART, Marcus M., *A Primer on Organizational Behavior*, Wiley, 2008.) Le changement planifié est le type de changement consubstantiel à la démocratie, selon Kurt Lewin.

¹³ Une illustration : l'histoire de la société Heuliez ? GRELLIER, Jean, HAMROUNE, Nassera, *Heuliez, un « exemple français »*, Industrie et Territoire, 2012.

ANNEXE II : HISTORIQUE DE L'ASSOCIATION

Avril 2009 : création du CFFC, club d'entrepreneurs.

Décembre 2018 : le CFFC s'interroge sur les raisons des manifestations des Gilets jaunes. Il conclut qu'elles sont dues au « décrochage » économique d'une partie de la population. Et, aussi, que l'entreprise française est particulièrement créative, mais qu'elle ne sait pas exploiter cette créativité.

L'enquête commence : peut-on exploiter la créativité française et créer massivement de bons emplois ?

Juin 2019. Bruno Pinard-Legry, ancien directeur, et fondateur, de l'agence de développement de Vichy, rejoint le projet. Il en résulte la rédaction du **MANUEL D'INTERPRENEURIAT**, qui sort début 2020.

Le principe de ce Manuel est d'analyser l'expérience de Bruno Pinard-Legry, sur trois décennies. Quels sont les problèmes que rencontrent les PME ? Quelles sont les solutions que celles qui les ont résolus ont trouvées ?

La principale conclusion de ce travail est que, paradoxalement, ces solutions sont à portée de la main du dirigeant. D'où le terme d'INTERPRENEURS : l'esprit d'entrepreneuriat appliqué à « l'écosystème » (principalement territorial) dans lequel vit l'entreprise.

Janvier 2020 : l'association est lancée à partir d'un « noyau dur » de 5 personnes, et d'un site Web contenant un blog d'enquête, des fiches ressources, et une offre de webinaires. L'association s'allie à d'autres associations ayant des missions proches.

Février 2020 : l'épidémie de coronavirus modifie la mission de l'association. La question qui se pose alors est : comment éviter une crise ?

Décembre 2020 : l'association a mené des expérimentations de différentes natures et une soixantaine d'interviews, toujours selon la logique problèmes / solutions, et en cherchant à cartographier « l'écosystème d'aide » à la PME, et à comprendre les risques à éviter et les opportunités dont il faut profiter. C'est ce travail qui fait l'objet du présent rapport.