

Dix clés pour réussir votre entreprise, Pierre-André JULIEN,
Québec, Presses de l'Université du Québec, 2016

Caroline Verzat

Volume 31, Number 1, 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1044695ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1044695ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Verzat, C. (2018). Review of [*Dix clés pour réussir votre entreprise*, Pierre-André JULIEN, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2016]. *Revue internationale P.M.E.*, 31(1), 195–198. <https://doi.org/10.7202/1044695ar>

Dix clés pour réussir votre entreprise

Pierre-André JULIEN

Québec, Presses de l'Université du Québec, 2016

UN LIVRE PRAGMATIQUE DESTINÉ AUX PATRONS DE PME

P.-A. Julien écrit son livre pour les entrepreneurs et patrons de PME. Il leur parle sur un ton personnel : « *Votre rôle est de prévoir à long terme ... Vous devez prévoir et provoquer le changement, rechercher de nouvelles ressources tant humaines que matérielles...* » (p. 31). La conviction qui imprègne le livre est que l'enseignement à l'Université ne colle pas avec la pratique. Il n'existe pas de recette miracle issue d'un cas ou d'un gourou, mais des routines de changement permanent et de saisie des opportunités qui s'inscrivent au cœur des pratiques quotidiennes de la PME : l'apprentissage se fait chemin faisant grâce à des dirigeants proches de leurs employés et de leurs clients recoupant les informations entre eux. *A contrario*, les problèmes graves dans l'entreprise trouvent leur origine dans des mauvaises décisions prises 5 à 10 ans plus tôt et qui se sont imprégnées dans les routines et sont très difficiles à corriger.

Le livre est fondé sur l'enseignement très simple d'Olivier de Serres en 1600, réédité en 2001 à propos du succès de son entreprise agricole des Cévennes, toujours active aujourd'hui : « joindre ensemble le Savoir, le Vouloir et le Pouvoir ». Savoir précisément ce dont les clients ont besoin, vouloir s'accomplir à travers ce projet, c'est-à-dire s'obliger à réussir en réajustant continuellement le plan d'affaires initial vis-à-vis des aléas systématiques et imprévisibles, et pouvoir, au sens d'exercer un ascendant sur ses employés et sur les clients afin qu'ils achètent chez lui plutôt que chez les concurrents.

À partir de 35 ans de relations avec des petites entreprises au plus près de leur quotidien dans tous les secteurs d'activité, et de recherches en gestion de PME, P.-A. Julien examine ces différentes pratiques dans un langage concret au plus près des situations d'action. Il s'inspire explicitement des enseignements reçus quand il était enfant au cours des conversations familiales entre les hommes de sa famille (un grossiste en fruits et légumes, un fabricant de chemises, un importateur de cuisines et un quincailler). Beaucoup d'exemples issus d'observations directes ou de discussions avec des entrepreneurs québécois de tous secteurs sont intercalés dans le texte. Ceci rend l'ouvrage très pédagogique. De même, les idées clés sont surlignées, ce qui permet une lecture rapide.

UN PLAIDOYER POUR LES PME MOTEURS DE LA CROISSANCE DES CLASSES MOYENNES ET DE LA DÉMOCRATIE

Pour P.-A. Julien, la PME se caractérise par sa flexibilité qui l'oppose radicalement à la grande entreprise : impossibilité de contrôler le marché (pas de monopole et lobbying hors de portée), centralisation donc rapidité du pouvoir de décision autour d'une ou quelques personnes, polyvalence donc agilité des employés, absence de planification formelle et proximité des employés et des clients qui permettent d'ajuster l'offre au plus près des besoins des clients (marketing relationnel). P.-A. Julien s'inscrit en faux d'une idéologie néolibérale basée sur l'utilitarisme expliquant les comportements par l'égoïsme, l'intérêt personnel et le « *one best way* » maximisant la productivité. Au contraire, il préconise une organisation apprenante basée sur la confiance, l'expérimentation progressive, l'échange entre les vieux et les jeunes, la liberté d'initiative et la subsidiarité garantissant une efficacité à long terme plutôt que des profits à court terme.

Même si 60 % des PME actuelles grandissent peu dans le but de garder leur indépendance, l'auteur plaide pour un effort de développement et de croissance. Il met en évidence les avantages des PME par rapport aux grandes entreprises face aux deux grands défis de notre temps : l'intensification de la concurrence internationale et l'urgence écologique. Pour l'auteur, la plupart des PME québécoises peuvent et doivent renforcer leur innovation en s'appuyant d'une part sur leur capacité d'adaptation et de flexibilité grâce à la proximité des clients et des employés, et d'autre part sur les réseaux d'échange et de solidarité au sein des écosystèmes locaux, dont il souligne l'importance cruciale. L'enjeu à première vue de nature économique prend au fil de l'ouvrage une dimension sociologique et finalement une coloration politique en conclusion. L'auteur appelle les entrepreneurs à entretenir la dynamique du tissu industriel des localités et des régions, et ce faisant, à soutenir la démocratie en tant que moteur de l'enrichissement de la classe moyenne.

L'ouvrage est construit autour de dix messages clés permettant d'appréhender de manière concrète les trois notions centrales : vouloir/savoir/pouvoir face aux grands défis de notre époque dans une perspective de développement des PME québécoises.

Les dix messages clés

1. Vouloir entreprendre est le moteur. S'il s'agit au départ d'accepter d'emblée les aléas et de s'appuyer sur la confiance de l'entourage, il faut ensuite vouloir croître en pensant à long terme. L'auteur ne s'intéresse pas aux croissances rapides par fusions-acquisitions, mais aux croissances lentes ou par paliers (gazelles) qui consistent à rechercher sans cesse de nouvelles opportunités, ce qui exige pour le dirigeant de déléguer pour garder un espace-temps dédié à cela.

2. Construire des opportunités consiste à adapter son savoir et savoir-faire aux besoins des clients. C'est un processus qui se fait chemin faisant par un double exercice : repérer les opportunités de ressources (local disponible, nouvel équipement, bon vendeur à recruter...) et les opportunités de besoins (observer les manques autour de soi, ce que font les

- pionniers). La fenêtre d'opportunité réside dans l'art de *matcher* avec doigté besoins et ressources.
3. **Savoir décoder les besoins des clients est le nerf de la guerre.** Il s'agit d'anticiper les besoins non couverts, de prévoir la relève de la clientèle et aussi de comprendre en détail le besoin de chaque client pour le fidéliser. L'avantage concurrentiel provient de la distinction par la proximité, hors de portée des grandes entreprises raisonnant sur un client moyen.
 4. **Savoir décoder et s'adapter suppose le partage du pouvoir dans l'entreprise.** Pour être en lien avec chaque client, il faut que chaque employé participe à l'effort de développement de la qualité des nouveaux produits et clients. Pour qu'elles adhèrent à cet effort, il faut recruter des personnes curieuses et mettre en place une organisation apprenante flexible à l'instar des orchestres de jazz : donner de la liberté, autoriser les erreurs, écouter les autres joueurs, innover tout en suivant un *leader* entraînant...
 5. **Récupérer des informations ne suffit pas, il faut savoir les transformer.** L'information structurante pour le développement de l'entreprise peut s'acquérir par des formations continues, la veille systématique dans les revues spécialisées, mais il requiert surtout d'échanger des idées avec des nouveaux venus et d'entretenir des réseaux.
 6. **Développer et entretenir des réseaux est stratégique.** Les réseaux entretiennent des transactions gratuites et réciproques basées sur la confiance. Les réseaux personnels servent à conforter les décisions et tester les idées, les réseaux d'affaires à suivre les évolutions des produits et des modalités de mise en marché, les réseaux informationnels (consultants, représentants gouvernementaux, universités...) à développer des recherches à long terme.
 7. **L'innovation diffuse et subtile permet la différenciation, source de compétitivité.** Elle repose sur une culture d'amélioration continue dans l'organisation apprenante flexible, mettant en relation les techniciens avec les clients, et avec les universités/cégep environnants.
 8. **L'écosystème local alimente le capital social de l'entreprise.** L'environnement procure de nombreuses ressources pour améliorer la compétitivité : réputation, connaissance des conventions locales, prêts d'employés, de locaux, idées ou rabais sur certains coûts consentis par les groupements d'entrepreneurs non concurrents, effet d'entraînement par un champion local... La PME a tout à gagner à entretenir le tissu d'affaires local de manière solidaire.
 9. **L'amélioration de la compétitivité est nécessaire pour trois raisons :** la fin des fortes croissances, la concurrence internationale accrue qui touche directement de nombreuses PME, le vieillissement de la population qui tend à limiter la consommation.
 10. **L'écologie et la santé des entrepreneurs constituent deux défis majeurs de notre temps face auxquels les PME ont des atouts.** Du fait de leur flexibilité, de volumes plus faibles, d'exigences de profits plus modestes, les PME sont moins polluantes et plus habiles à trouver des solutions compatibles avec les enjeux environnementaux que les grandes entreprises. Elles peuvent aussi tirer plus facilement avantage de l'économie du partage en émergence. Enfin, les entrepreneurs peuvent combattre le risque de stress et d'épuisement professionnel grâce à un bon entourage familial, mais aussi grâce à de bons collaborateurs et mentors.

POUR UN RETOUR DU BON SENS EN AFFAIRES ?

La dernière phrase donne le ton de ce livre résolument pragmatique et optimiste : « *En affaires, on ne peut à peu près jamais oser seul, et on ne peut oser beaucoup qu'en tenant compte des autres. C'est en faisant entrer plusieurs personnes dans votre jeu que vous pourrez réussir. Voilà le fondement des affaires et la meilleure façon de réussir* » (p. 186).

L'idée générale défendue pour les PME est de viser la différenciation et l'internationalisation raisonnée *via* une organisation flexible et l'entretien actif de réseaux d'information et de solidarité qui ont fait leurs preuves au Québec et dans d'autres régions du monde (en particulier le Mittelstand allemand). Plusieurs mythes de l'idéologie néolibérale sont combattus au passage : le modèle de l'entrepreneur héroïque, l'économie de marché dominée par les comportements utilitaristes, la prééminence des innovations de rupture, l'inéluctable transformation digitale avec ce qu'elle véhicule en termes de menaces sur l'emploi, de diktat de l'urgence et d'illusion d'ubiquité, les effets de leviers financiers basés sur la spéculation boursière et les mouvements stratégiques de fusions-acquisitions, sans oublier la panoplie des outils et démarches entrepreneuriales souvent posés comme des « *musts* » (*business model canvas, lean start up, design thinking...*). Le jargon entrepreneurial contemporain est tenu ici à distance donnant un espace de légitimité aux pratiques réelles de la très grande majorité des entrepreneurs, ce qui nous paraît sain et réconfortant.

Il n'en reste pas moins que le message principal est bien de renforcer la compétitivité par la croissance et l'innovation. Cela nécessite un mode de gestion très exigeant à base d'apprentissage permanent fondé sur la confiance, la solidarité et la subsidiarité. C'est une voie porteuse à notre sens et qui répond à de vraies demandes de sens dans la société d'aujourd'hui, mais elle n'est certainement pas si facile d'accès pour tous les entrepreneurs, jeunes ou moins jeunes, qui n'ont pas forcément tous adopté ni cet objectif ni cette culture managériale. Les conseils pleins de bon sens de P.-A. Julien sont d'une grande pertinence, mais l'accompagnement de mentors et plus généralement les groupements d'entrepreneurs ainsi que les partenariats avec les institutions de formation locales sont des moyens, à notre sens, indispensables pour aider les entrepreneurs à atteindre cet objectif.

Caroline Verzat
Professeure associée en entrepreneuriat
ESCP Europe, Paris