

Entrepreneuriat &
 PME

COLLECTION DE POCHE



Pierre-André Julien

DIX CLÉS POUR RÉUSSIR VOTRE ENTREPRISE



Presses de l'Université du Québec

DIX CLÉS POUR RÉUSSIR VOTRE ENTREPRISE

Comme on le sait, les échanges entre le monde scientifique et celui des affaires ne sont pas toujours simples. Le premier utilise souvent un langage complexe, obéit à des objectifs lointains et opère sur le long terme. Le second veut comprendre sans devoir tenir compte de toutes les nuances du « peut-être » et du « jusqu'à ce jour » en sachant que les réponses seront utiles et qu'elles ne demanderont pas des mois et des mois de réflexion pour être appliquées. Les échanges entre ces deux mondes sont fertiles pour les deux communautés dès lors qu'elles savent partager leurs connaissances pratiques et théoriques. On peut ainsi extraire de ces relations des savoirs nouveaux indispensables pour gérer une entreprise avec succès aujourd'hui, dans un monde économique et politique en constant changement. Ces faits sont à la base de cette collection de poche, qui a pour objectif de rendre plus accessibles les résultats des chercheurs associés à la collection scientifique *Entrepreneuriat et PME*. Ces livres de petit format, réalisés et commentés par des chefs d'entreprise, ont pour but d'aider les entrepreneurs actuels et futurs à mieux réfléchir aux différents aspects de leur métier tels la finance, la gestion des ressources humaines, l'innovation, le risque et la créativité, donnant ainsi non pas des recettes faciles et rapidement désuètes, mais des clés pour aider à la réflexion et à une meilleure vision de l'avenir pour gérer une entreprise « durable ».

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399

Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca

Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

CANADA Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

FRANCE AFPU-D – Association française des Presses d'université
Sodis, 128, avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77 403 Lagny, France – Tél. :
01 60 07 82 99

BELGIQUE Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 736 68 47

SUISSE Servidis SA, Chemin des Chalets 7, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

DIX CLÉS POUR RÉUSSIR VOTRE ENTREPRISE

Pierre-André Julien



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Julien, Pierre-André, 1939-

Dix clés pour réussir votre entreprise

(Entrepreneuriat & PME)

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-4613-4

1. Entrepreneuriat. 2. Petites et moyennes entreprises.

I. Titre. II. Collection : Entrepreneuriat & PME.

HB615.J84 2016

338'.04

C2016-941313-6

Financé par le
gouvernement
du Canada

Funded by the
Government
of Canada

Canada



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

SODEC

Québec



Révision

Renée Dolbec

Correction d'épreuves

Karine Morneau

Conception graphique

Vincent Hanrion

Mise en pages

Le Graphe

Image de couverture

iStock

Dépôt légal: 4^e trimestre 2016

› Bibliothèque et Archives nationales du Québec

› Bibliothèque et Archives Canada

© 2016 – Presses de l'Université du Québec

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

Imprimé au Canada

D4613-1 [01]

Remerciements

Merci une fois de plus à Suzanne, qui non seulement subit depuis bien longtemps et avec patience mes humeurs devant la page blanche, mais aussi me stimule pour écrire des choses que j'espère intelligentes. Surtout, Suzanne vient appuyer ma mémoire et mon sens logique, me ramenant à l'ordre quand je bloque sur des concepts et sur des exemples qui ne tiennent pas la route.

Merci également aux quatre entrepreneurs qui ont accepté de se pencher sur mon manuscrit afin d'évaluer sa portée pour des gens d'affaires qui ont peu de temps pour lire et qui souhaitent que l'on en vienne rapidement à du concret, à de l'action. Ces entrepreneurs sont Henry Walsh, architecte de Montréal, René Comeau, de la boucherie fine Fouquet Morel de Trois-Rivières, Marcel Bergeron, accompagnateur, médiateur et ex-PDG de Sixpro à Notre-Dame-du-Bon-Conseil, et André Laramée, ex-PDG de CVTech de Drummondville et maintenant à la retraite.

En particulier, je remercie le premier qui, par son insistance, m'a poussé à écrire ce livre. Quand nous discussions affaires, Henry Walsh répétait que mes remarques, inspirées par mes centaines de recherches sur le terrain, étaient intéressantes et qu'elles pourraient servir à d'autres entrepreneurs. Je lui rétorquais alors que, pour moi, tout cela relevait de la théorie. Je me suis finalement rendu à ses arguments, mais il va de soi que je demeure le seul responsable des propos contenus dans ce petit livre.

Table des matières

REMERCIEMENTS	VII
LISTE DES FIGURES	XIII
INTRODUCTION	1
 CLÉ N° 1	
Vouloir entreprendre, aujourd'hui ou demain	17
Un fort vouloir pour démarrer une entreprise	17
Vouloir continuer, c'est-à-dire vouloir à long terme	24
Vouloir croître	29
 CLÉ N° 2	
Savoir et savoir-faire	37
 CLÉ N° 3	
Un savoir à développer et à décoder avec les clients	47
La nécessité de prévoir les changements	54
Le besoin de préparer la relève de la clientèle	57
 CLÉ N° 4	
Un savoir et un pouvoir partagés dans l'organisation	61
Les différents groupes de personnel	73
L'importance de diffuser l'information pour la développer	77

CLÉ N° 5

Information, savoir et pouvoir	79
Les différents types d'information	81
Comment favoriser l'appropriation de l'information riche dans votre entreprise ?	86
<i>La capacité d'absorption</i>	87
<i>La veille</i>	87
<i>La transformation de l'information en sens</i>	91
<i>Des liens forts et faibles</i>	98

CLÉ N° 6

Information et réseautage	99
L'importance du réseautage	103
Le fonctionnement des réseaux	106
Les types de réseaux	108
L'évolution des réseaux	115

CLÉ N° 7

Innovation et pouvoir	119
Le vouloir	127
Le pouvoir	129
Le savoir	134

CLÉ N° 8

Le capital social ou l'apport de l'écosystème	137
Divers exemples du capital social	138
Les freins au capital social	144

CLÉ N° 9

S'ajuster aux grandes tendances de votre temps	149
La fin des fortes croissances	149
La mondialisation ou la fin des frontières ?	152
Le vieillissement de la population	158

CLÉ N° 10

Autres grandes questions qui peuvent constituer des défis	165
La question écologique	165
La question de votre santé	174
<i>Les quatre obstacles touchant votre santé</i>	<i>175</i>
<i>Les solutions</i>	<i>177</i>

CONCLUSION	179
-------------------------	------------

Liste des figures

FIGURE 1.1	L'évolution en pourcentage de la population en général dans la création et la disparition d'entreprises dans le temps	14
FIGURE 2.1	Les liens entre votre savoir et celui de votre organisation touchant les besoins de clients et votre savoir-faire pour bien y répondre.....	37
FIGURE 2.2	Le besoin de nouveauté pour se faire remarquer, contrebalancé par la peur d'être trop différent et ainsi de se faire montrer du doigt	40
FIGURE 4.1	Les liens complexes établis entre le développement du savoir et du savoir-faire dans l'organisation de façon à rendre celle-ci participante et innovante pour améliorer le développement de la production, répondant ainsi encore mieux aux besoins des clients.....	64
FIGURE 5.1	Les différents types d'information, allant du plus général et du moins intéressant au plus précis et au plus riche pour l'entreprise	83
FIGURE 5.2	La courbe touchant la qualité de la transformation de l'information en connaissance avec ses limites liées au bruit provenant d'interlocuteurs.....	93
FIGURE 6.1	Les sources permettant de développer le savoir touchant les besoins de clients et le savoir et savoir-faire pour y répondre	100
FIGURE 6.2	Le réseau d'une entrepreneure (E176) d'une petite entreprise manufacturière	102
FIGURE 6.3	Les différents liens possibles entre les membres selon le type de réseau.....	108
FIGURE 6.4	Les principaux réseaux des entrepreneurs	111

Introduction

Ce petit ouvrage de réflexions propose des clés aidant à mieux comprendre les principales règles auxquelles les directions d'entreprises – nouvelles ou anciennes – doivent se référer pour réussir leur aventure dans le monde des affaires. Il s'adresse avant tout aux entrepreneurs dont l'entreprise engage moins de 50 employés, les plus nombreux au Québec et ailleurs, puisqu'ils représentent plus de 95 % des dirigeants d'entreprise. Notons que la plupart des clés suggérées conviennent aux firmes de 50 à 200 employés, ce qui ajoute presque 4 % à ce pourcentage. On remarquera que les plus grandes ne forment qu'un peu plus de 1 % des entreprises restantes.

Ce livre n'est ni un recueil de recettes ni un ensemble de réponses aux questions quotidiennes pour mieux gérer votre entreprise. Trop de recettes vieillissent très vite et ne sont donc utiles que durant un temps. De bonnes recettes sont ainsi souvent la cause d'échecs parce que certains continuent à les utiliser malgré des changements dans l'environnement qui les rendent obsolètes, empêchant dès lors le dirigeant de bien cerner les enjeux. Par le questionnement qu'il contient, cet ouvrage devrait plutôt vous aider à penser à moyen et à long terme pour mieux orienter votre entreprise et ainsi mieux faire face aux défis que pose un monde socioéconomique dont les éléments sont de plus en plus bouleversés et interreliés. Vous y verrez que les contraintes sinon les attaques issues de ces bouleversements, mais aussi les possibilités pour votre entreprise, peuvent survenir à tout moment et de partout.

Ce livre est né d'au moins 35 ans de relations avec des centaines de petites entreprises. De plus, dès ma prime jeunesse, j'ai assisté à des conversations sur la meilleure façon de gérer son affaire, conversations entre mon père, mes grands-parents et mes oncles. Que ce soit en jouant aux cartes ou lors des rencontres familiales, ces hommes de ma famille, un grossiste en fruits et légumes, un gros fabricant de chemises, un importateur de produits de cuisine et un quincaillier, finissaient toujours par parler de problèmes liés à leurs entreprises et à leur environnement.

Ils discutaient, par exemple, de la meilleure façon de traiter avec un client exigeant, des bons coups réussis en achetant avant que les prix remontent, d'employés malades ou d'emprunts à obtenir. Cela m'a permis d'apprendre sans trop m'en rendre compte à quoi pouvaient ressembler les routines ou la stratégie des petits entrepreneurs, en plus de saisir à quel point est complexe la gestion de toute entreprise dans cet environnement changeant.

Plus tard sont venues mes recherches sur les caractéristiques particulières des petites et moyennes entreprises (PME), menées avec l'aide de mon équipe de professionnels et tous les chercheurs de l'Institut de recherche en PME auprès de centaines d'industriels québécois. Jusque-là, on avait cru qu'une bonne PME devait tout simplement imiter les grandes entreprises. Ces recherches se sont poursuivies lors de mes nombreux séjours en Europe, notamment dans le cadre de mes travaux de près de 20 ans comme premier expert en PME à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE); puis elles ont été complétées par diverses interventions auprès d'entrepreneurs allemands, belges, catalans, français, marocains, malgaches, ivoiriens, suédois, etc. Le tout m'a permis de me familiariser avec différents types de productions (pièces de plastique, machinerie, meubles, produits alimentaires, mais aussi flottes de camion, courtiers ou consultants, entrepreneurs en construction, etc.), en particulier afin d'aider à améliorer leur compétitivité. Ces rencontres ont eu lieu non seulement dans les bureaux, mais aussi en visitant les usines et en parlant avec les employés pour aller au-delà de ce que pouvait me dire le dirigeant.

Ce livre est aussi inspiré par la lecture de milliers d'articles et de livres ainsi que par l'écoute de centaines de communications durant des congrès un peu partout dans le monde, mais aussi par des milliers de discussions avec des chercheurs et des acteurs du milieu, au moment où la théorie et les concepts sur la gestion d'une PME s'esquissaient lentement mais sûrement pour se distinguer justement de ce qu'on connaissait de la grande entreprise. On soupçonnait, surtout à partir des années 1980, que la théorie que l'on enseignait à l'université, et qu'on enseigne malheureusement encore, ne concordait pas avec ce que nous connaissions de ces entreprises, comme de nombreuses analyses le montrent toujours, sans que les choses changent beaucoup pour autant. Nous avons suivi certaines de ces PME durant 5, 10 ou

même 20 ans pour comprendre l'évolution des comportements de la direction et le rôle important des employés dans le développement de l'entreprise face à une concurrence souvent exacerbée. J'ai ainsi pu observer que toute organisation et toute stratégie se développent *chemin faisant* et, de ce fait, que le métier d'entrepreneur, s'il peut s'apprendre pour son aspect théorique à l'université, se perfectionne ou, au contraire, se détériore avec la pratique.

Par exemple, j'ai compris avec le temps que les problèmes graves qui surviennent dans une entreprise ont souvent comme origine une mauvaise décision prise par la direction 5 ou 10 ans plus tôt. Or il devient très difficile de revenir sur une mauvaise décision aussi longtemps après coup.

Cette compréhension, tant dans la réflexion que dans le concret de l'action quotidienne et à long terme, révèle aussi que les réponses, si l'on peut dire, qui favorisent la réussite de l'entreprise sont à peu près toujours les mêmes. Elle dépasse les modes ou les nouvelles leçons de gourous qui ont trouvé « la » solution en étudiant une ou deux entreprises qui ont particulièrement réussi, passant outre à l'échec de plusieurs d'entre elles des années plus tard. Ou, encore, elle entend que rien n'est simple, en particulier avec des solutions basées sur un seul aspect, comme la nouvelle théorie sur *l'innovation ouverte*, alors que toute innovation demande des relations et de l'information provenant d'un peu partout, ou comme la *production allégée* (*lean production*), très utile pour diminuer l'énorme poids de la bureaucratie dans les grandes entreprises, mais qui a naturellement presque toujours fonctionné dans les petites entreprises. Celles-ci ont généralement une direction légère, pour reprendre l'image, où la participation des employés est au cœur de la production de valeur et à la base du changement permanent des routines et de la saisie des opportunités.

En passant, si l'on en croit l'idée voulant que les bonnes réponses soient toujours les mêmes, quelques-unes parmi celles qui sont discutées dans ce livre pourront paraître banales à certains lecteurs. Disons, pour me justifier, que la répétition est rarement vaine, puisqu'elle permet de voir ces réponses sous un autre angle afin de mieux les assimiler et les appliquer.

En fait, ce livre s'appuie en particulier sur une très vieille réflexion, soit celle des trois pierres d'assise qu'Olivier de Serres utilisait dans son traité *Le théâtre d'agriculture et mesnage des*

champs, paru pour la première fois en 1600 et réédité chez Actes Sud en 2001, pour expliquer le succès de son entreprise agricole. Cette entreprise, née au moment où 80 % au moins de la population vivait dans les campagnes, existe toujours dans les Cévennes en France, plus particulièrement au nord de Nîmes¹. Dans son traité, qui a révolutionné au XVII^e siècle ce secteur en France, en même temps que le roi Henri IV soutenait Champlain dans ses expéditions qui le conduiront à fonder Québec, de Serres résume en quelques mots ce sur quoi repose une bonne gestion pour survivre à travers le temps :

« joindre ensemble le Savoir, le Vouloir et le Pouvoir ».

C'est dire que, finalement, toute entreprise est avant tout un système de recherche et de production de **savoirs** et ainsi de compréhension de ce que veulent les clients et de ce dont ils ont besoin. Ce système est lié à un savoir et à un savoir-faire pour répondre aux besoins de la clientèle aussi bien et même mieux que la concurrence. **Ce savoir et ce savoir-faire** ne peuvent qu'évoluer avec le temps, étant donné le changement dans la structure concurrentielle, dans les goûts et les besoins des clients ainsi que dans la technologie et dans l'évolution des règles du jeu en affaires et des lois sociales. Les services ou les biens offerts ne sont que l'application de ce double savoir. C'est d'ailleurs ce que rappelait aussi en 1803, dans son *Traité d'économie politique*, Jean-Baptiste Say, lui-même un entrepreneur devenu professeur au Centre national des arts et métiers à Paris.

Mais ce savoir ne peut se développer, malgré le changement et le poids de la concurrence, que si l'entrepreneur croit à son aventure, veut la développer et met toutes ses énergies à la poursuivre, quels que soient les nombreux obstacles qui se dressent inévitablement devant lui. Car, quoi que certains affirment, rien n'est facile en affaires. Par exemple, on sait très bien que le plan d'affaires exigé par les fonctionnaires et les banquiers ne se réalise jamais comme prévu. Ce plan ne sert qu'à comprendre la complexité de toute entreprise dans laquelle

1. On peut ainsi trouver une rue « de Serres » dans presque toutes les grandes villes françaises, par exemple à Paris, dans le 15^e arrondissement. Et il semble que les nombreux de Serres ici, au Québec, seraient les descendants de cet Olivier.

on doit penser production et vente en même temps qu'engagement et gestion du personnel, achat d'équipements, analyse de la concurrence, changement technologique, etc. La réalité rattrape toujours l'entrepreneur ou l'équipe de dirigeants, comme c'est de plus en plus le cas (dans l'industrie manufacturière, par exemple, plus de 40 % des nouvelles entreprises sont créées à deux ou trois), ce qui oblige à s'ajuster continuellement avec cette réalité qui ne suit presque jamais le plan d'affaires adopté.

Le mot *entrepreneur*, qui vient des deux mots *entre* et *prendre*, désignait, de son origine jusqu'à la fin du XIX^e siècle², ceux qui attaquaient une forteresse ou une ville en la *prenant en tenaille*, avec l'objectif d'en tirer de la fortune si l'opération fonctionnait bien. Sinon, c'était la déroute et possiblement la mort. Déjà, à cette époque, on comprenait donc bien que, derrière chaque combattant, il y avait l'aventurier qui aimait prendre des risques, persuadé que ses connaissances, son expérience de la guerre et la valeur de ses troupes, jointes à la chance, lui assureraient la victoire. Contraire d'*entrepreneur*, *manager* est aussi un terme d'origine française, venant du mot *ménagère*, soit celle qui gère avec prudence les biens de la famille pour pouvoir survivre jusqu'au moment où, l'espérait-elle, son entrepreneur reviendrait victorieux de ses campagnes guerrières. Le mot *fortune* comprend aussi l'idée du hasard ou de cette chance, comme dans *la roue de fortune*, puisque aucun entrepreneur n'est jamais totalement maître de sa destinée face à tous les événements qui surviennent. Ce n'est donc pas un hasard si bon nombre de termes utilisés en gestion, tels que stratégie, tactiques, envahissement d'un marché, etc., appartiennent justement au langage de la guerre.

Par conséquent, derrière ce *savoir*, on trouve le **vouloir**, puisque ce n'est évidemment pas tout le monde qui accepte de prendre des risques, préférant se mettre au service d'un patron et de son organisation plutôt que de s'engager dans la création d'une entreprise. Cette création peut venir d'une occasion saisie, par exemple, quand un dirigeant veut passer la main à un cadre, ou d'une opportunité construite à partir d'un savoir

2. Ainsi, on utilisait encore au début du XX^e siècle l'expression *capitaine d'industrie*, comme l'a fait Joseph Schumpeter, l'un des pères des analyses sur l'importance de l'entrepreneur. Ce dernier finit par accepter le mot *entrepreneur* en lisant le travail de Richard Cantillon dans son *Essai sur la nature du commerce en général* de 1730.

tiré d'une ou de plusieurs expériences, vécues comme travailleur ou apprises à l'école, comme dans le cas de l'électricien qui offre ses services dans le quartier ou le village. Bien sûr, cela ne suffit pas, puisque l'apprentissage touche non seulement la connaissance de ce métier ou du secteur retenu, mais aussi la capacité de gérer une organisation. Cette organisation peut se limiter, pour un travailleur autonome, à un aide et à quelqu'un de la famille qui fait la comptabilité, le travailleur étant toujours obligé de gérer des factures, d'acheter du matériel et des outils, de remplir des déclarations de taxes et de revenus, etc. Ce travail complémentaire et nécessaire rebute des gens qui aimeraient bien être patrons à la condition de ne pas avoir à faire autre chose que d'exercer leur métier. Et ce vouloir doit fonctionner même dans les coups durs qui surviennent toujours, comme je l'ai dit plus haut.

Ce **vouloir** relève d'un désir d'indépendance, mais aussi d'un besoin d'accomplissement ; besoin qui constituerait probablement le seul trait permettant de distinguer l'entrepreneur des autres citoyens, et encore. Les autres traits, comme la tolérance au risque et à l'ambiguïté, le sens de l'initiative, une certaine agressivité et l'engagement à long terme, sont difficiles à évaluer. Ils sont trop généraux, ils évoluent lorsque les situations incitent ou non à un engagement mieux assuré et ils changent avec l'expérience et les événements de la vie. Par ailleurs, ces traits, mais aussi chez certains ce besoin d'accomplissement, se retrouvent dans toutes les formes que prend l'entrepreneuriat, qu'il s'exerce dans une entreprise privée ou dans une entreprise publique, comme dans le cas d'un maire qui manifeste un fort dynamisme pour faire bouger les choses dans sa municipalité. On les retrouve aussi chez les grands peintres, tels Léonard de Vinci ou Rembrandt, qui engageaient des dizaines de personnes pour terminer leurs œuvres et qui géraient celles-ci avec l'aide d'un directeur de projet dans les moments où ils rencontraient les princes et les évêques pour les vendre. Il en va de même pour les bandes criminelles, dont certaines sont organisées comme une entreprise comportant toutes les fonctions qui s'y rattachent, ainsi que plusieurs études l'ont démontré. Enfin, plusieurs travaux ont expliqué que certains traits, comme celui qui semblerait

le plus répandu, c'est-à-dire une capacité à prendre plus de risques que les non-entrepreneurs, ne fonctionnent pas la plupart du temps. De nombreux entrepreneurs, y compris les grands dirigeants après quelques décennies, ont tendance à fuir les risques élevés. Une minorité d'entre eux, ceux qu'on appelle des *joueurs*, recherchent tout de même ces risques, mais probablement pas plus que tous ces casse-cous et autres aventuriers de l'extrême.

Il est vrai que certains chercheurs continuent de croire à ces traits distinctifs et de les rechercher, la demande venant notamment des financiers et des fonctionnaires responsables des programmes de soutien à l'entrepreneuriat, rappelons-le. Ces derniers aimeraient bien disposer de ces clés pour mieux repérer les « bons » entrepreneurs de façon à démontrer leurs capacités de choix et ainsi assurer leurs interventions. Mais, si cette théorie était valable, il n'y aurait jamais de faillites après plusieurs années, puisque les entrepreneurs derrière celles-ci étaient auparavant de bons entrepreneurs avec les bonnes qualités, n'est-ce pas ?

Le troisième mot est le **pouvoir** dans son sens large, c'est-à-dire d'abord la maîtrise de son organisation et donc de ses employés pour produire, et, ensuite, un certain pouvoir sur un marché, qui consiste à convaincre des clients potentiels d'acheter chez soi plutôt que chez un concurrent.

Exercer le premier pouvoir ne veut pas dire contrôler et encore moins asservir son personnel. Bien au contraire, ce pouvoir repose sur un ascendant du patron sur ses employés, de façon à ce que ces derniers croient en ses capacités de réussir et qu'ils le suivent dans le développement de l'entreprise. Il en va de même du pouvoir sur la clientèle, qui repose sur la qualité des produits et sur l'écoute que le patron accorde à ses clients. Celle-ci lui permet de les comprendre et de bien les satisfaire, et lui évite ainsi qu'ils aillent ailleurs. Et ce pouvoir s'appuie sur la distinction de sa firme, réelle ou psychologique, dans l'esprit de la clientèle, au regard du bien ou du service rendu. Ce peut être parce que le bien satisfait pleinement les clients, parce que ceux-ci ont senti que leur besoin était compris avec plus d'empathie et qu'on y répondait mieux ou, encore, parce qu'il règne une meilleure ambiance dans le lieu où est donné le service.

Pensons à un restaurant ou à un bar qui a quelque chose de plus que les autres, qu'on ne peut pas nécessairement cerner : par exemple, la qualité de l'accueil et l'atmosphère générale, la variété du menu ou des alcools, le décor, la musique, etc. (ou tout ça mis ensemble). Cela fait que la clientèle revient toujours parce qu'elle s'y sent bien. Minimale, ce peut être simplement parce que l'établissement est plus proche de chez soi et pas pire qu'un autre.

À l'opposé, la grande entreprise se situe dans une tout autre dynamique de contrôle à cause de son énorme pouvoir publicitaire ou parce qu'elle occupe une position monopolistique ou oligopolistique en s'entendant avec la concurrence pour se partager le marché. L'une de ses façons de faire est tout simplement d'acheter continuellement ses concurrents, comme l'a fait John D. Rockefeller dans les années 1870 dans le domaine de l'extraction du pétrole, au point qu'il contrôlait 90 % du pétrole américain au début du XX^e siècle, avant que le Sherman Antitrust Act le force à démanteler partiellement son entreprise. Rappelons également l'autre manipulation de Rockefeller, dont nous payons encore aujourd'hui le prix avec les difficultés actuelles des voitures électriques : il avait acheté tous les producteurs mondiaux de ce type de voitures pour ne plus voir que des voitures à essence sur les routes. Or, à la fête des Tuileries de l'été 1899 à Paris, l'ingénieur belge Camille Jénarzy, au volant de sa voiture *Jamais contente*, avait atteint les 105 km/h sur plus de 100 km, soit une vitesse deux fois plus grande que les meilleures voitures à essence du temps³. Une deuxième façon d'exercer un contrôle est de réduire fortement les prix sur le marché des nouveaux concurrents, comme le faisait durant la même période la National Cash Register Company pour vendre ses caisses enregistreuses. Une troisième façon est d'engager des lobbyistes pour influencer le gouvernement de manière à bloquer ou à limiter toute politique empêchant la grande entreprise de contrôler ses marchés. Et ces comportements continuent de plus belle, comme on le sait, puisque les poursuites antitrust prennent un temps énorme et sont très difficiles à justifier.

La grande entreprise et ses partisans parlent de marché et donc de l'effet de la concurrence pour minimiser ces dérapages.

3. H. Juin, *Le livre de Paris 1900*, Paris, Pierre Belfonc, 1977, p. 274.

Mais, finalement, ses dirigeants font tout pour passer outre à ce marché sans trop se soucier des consommateurs, allant ainsi à l'encontre de tout ce que dit la théorie. C'est le cas des grandes entreprises pharmaceutiques qui s'entendent pour ne pas diminuer les effets secondaires de leurs médicaments, puisque cela leur permet de vendre d'autres pilules pour atténuer ces effets. C'est aussi le cas de Microsoft – et de sa position oligopolistique – qui m'exaspère 10 ou 20 fois par mois, mais dont je suis forcé d'utiliser les systèmes à la fiabilité douteuse parce que mon université limite l'entretien et le dépannage aux produits de cette multinationale. Ou, encore, c'est le cas des pétrolières qui se moquent complètement de l'évolution réelle des prix du baril sur les bourses des matières premières pour augmenter leurs profits. Et c'est sans compter les énormes fusions qui se multiplient, comme celle des deux géants américains de la chimie, Dupont et Dow Chemical, pour créer une entreprise de 130 milliards de dollars. À noter qu'en 2015, les fusions et les acquisitions chez les multinationales ont fracassé tous les records, dépassant les 5 000 milliards de dollars.

Rappelons les deux grandes caractéristiques qui distinguent les PME des grandes entreprises. La première est leur **flexibilité** particulière, flexibilité qui repose sur trois éléments :

1. Le premier élément est la **centralisation et la personnalisation du pouvoir** chez l'entrepreneur ou autour de lui, même si celui-ci peut compter sur quelques cadres pour l'aider. Cette centralisation fait en sorte que les décisions qui réorientent la stratégie sont plus faciles à prendre et à diffuser rapidement. C'est le contraire dans les grandes entreprises, où il faut convaincre des dizaines ou des centaines de cadres de différents niveaux et même de différents territoires.
2. Le deuxième élément est **une moindre spécialisation** des employés dans les petites entreprises comparativement à ceux des grandes entreprises, qui ont les moyens d'engager du personnel très qualifié pour aider la direction à prendre de meilleures décisions tout en spécialisant le reste

du personnel pour des productions souvent répétitives⁴. Ce qui constitue un avantage pour ces dernières apparaît aussi comme un désavantage quand il leur faut réorienter la stratégie et même la production. C'est le cas des firmes automobiles qui affectent un nouveau modèle à une usine, ce qui entraîne un fort besoin de rodage des employés et de l'équipement. Dans la plupart des PME, les employés moins spécialisés sont capables de passer d'une tâche à l'autre, même si cela exige de temps en temps une nouvelle formation. Cela fait en sorte que le changement apporté au gré des besoins différents des clients finit par être presque une routine, permettant même des ajustements pour chacun d'entre eux.

3. Le troisième élément tient au **non-besoin d'une planification formelle**. Encore une fois, les grandes entreprises, elles, ne peuvent y déroger, devant faire connaître toute nouvelle orientation prise par des documents distribués à tous les départements et services afin que tous la comprennent bien. Et, comme ce processus demande du temps et des ressources, elles ne souhaitent pas changer rapidement ce plan. Dans les petites entreprises, le dirigeant peut facilement rencontrer tout son personnel pour expliquer un changement majeur et y revenir même plus d'une fois au besoin, puisqu'il entretient des relations directes avec ses employés.

Cela explique que, dans notre étude internationale sur les entreprises à forte croissance, ou gazelles, menée pour le compte de l'OCDE, plus de la moitié des entreprises examinées tenaient des rencontres plus ou moins informelles réunissant toute l'organisation, par exemple le vendredi à 17 h à la brasserie du coin, justement pour parler de ce qui venait ou de ce qui était possible si

4. On le voit par exemple chez McDonald's, avec une façon de produire et d'offrir les hamburgers qui a été longuement étudiée comme étant la plus efficace possible. La méthode est enseignée en quelques heures aux employés à l'aide d'une vidéo, mais elle ne fait toutefois aucune différence entre les clients, sauf pour quelques distinctions stéréotypées selon l'âge et le sexe. Ce sont justement ces distinctions que peuvent faire les petites entreprises.

un client potentiel acceptait une proposition. Dans le cas de moyennes entreprises, ces rencontres se faisaient par petits groupes chaque mois ou aux deux mois.

Cela explique aussi pourquoi, au début des années 1980, les premières études sur les différences entre les grandes et les petites entreprises ont porté d'abord sur cette flexibilité, allant au-delà de la planification. Plusieurs spécialistes affirmaient pourtant alors que la planification était essentielle pour réussir, que ce soit dans les grandes ou les petites entreprises. Or les études menées ont bien démontré que la performance ne s'améliorait pas, que l'on planifie formellement ou non. Cela ne veut pas dire qu'on puisse régulièrement passer d'une orientation à l'autre. Le besoin d'une vision qui définit cette orientation, en lien avec les ressources disponibles, demeure toujours présent.

La seconde caractéristique est la **proximité** tant des employés ou de l'organisation que des clients. Dans le premier cas, comme nous venons de l'expliquer avec ces dirigeants qui rencontrent leurs employés pour discuter des nouvelles possibilités à cause, par exemple, d'une opportunité qu'on ne peut pas ne pas saisir, les liens personnels et informels avec ces derniers permettent de mieux faire savoir où l'on veut aller et de corriger le tir au besoin. Cette proximité permet aussi de mieux comprendre l'évolution à court ou à long terme des comportements des employés et, ainsi, de mieux les faire participer au changement. Par exemple, dans certaines PME, quand le rendement d'un bon employé faiblit, le contact direct permet d'en comprendre la cause (un problème sérieux dans sa famille, par exemple). On peut ainsi dire à la personne de rentrer chez elle pour quelques jours, le temps que les choses s'arrangent. On sait que les collègues de cet employé sauront pallier son absence en faisant le maximum d'efforts et aussi qu'à son retour, l'employé se donnera à 120 % à ses tâches pour rattraper le temps perdu. Il est vrai que l'on trouve des exceptions à ces comportements, certains patrons agissant comme s'ils dirigent une grande entreprise, sans saisir les effets pervers de leur attitude.

Il y a plusieurs années, chez un grand donneur d'ordres de PME avec qui nous travaillions, un nouveau partenaire a exigé une réduction du personnel de 10 %, quel que soit le service. Ainsi, le responsable

qui faisait le lien entre nous et les sous-traitants m'a raconté qu'en arrivant à l'usine, le lundi matin, des gardiens l'attendaient pour lui annoncer tout bonnement qu'il était licencié et que tous ses effets personnels avaient été mis dans les boîtes devant lui. Ce responsable me disait qu'il avait dû fortement insister pour aller saluer ses anciens collègues. Cela illustre bien la différence entre les grandes et les petites entreprises, les employés n'étant pas considérés comme des numéros chez ces dernières. Mais revenons à l'anecdote... Connaissant les capacités de ce responsable, je lui avais suggéré de créer une firme-conseil avec un ou deux des meilleurs employés mis à la porte, lui prédisant que même son ancienne entreprise finirait par recourir à ses services. Et c'est effectivement ce qu'elle a dû faire quand des problèmes sérieux sont survenus dans une filiale américaine. Grâce à son changement de statut, ce responsable a facturé 2 000 \$ par jour ce qui coûtait auparavant 400 \$ à l'entreprise. Il me dit qu'il n'a jamais manqué de travail depuis.

Quant à la proximité avec les premiers clients et, par la suite, avec certains d'entre eux ou avec de nouveaux clients particulièrement curieux et ingénieux, à mesure que l'entreprise grossit (si c'est bien le cas), elle permet de passer outre au marketing formel avec ses études de marché et sa publicité massive. **C'est ce qu'on appelle le marketing relationnel à la base des relations directes avec les clients.** Cette relation permet de comprendre les questionnements ou les hésitations des clients, mais aussi les idées nouvelles issues, par exemple, de leurs voyages ou de la visite d'une foire industrielle. Cette compréhension directe passe non seulement par le langage formel, mais aussi par le langage corporel (hésitations, haussements d'épaules, grognements), qui est souvent aussi évocateur – il suffit de pousser un peu pour en tirer des réponses ou des idées nouvelles.

On sait que, souvent, les clients eux-mêmes sont l'origine première des idées qui suscitent les nouvelles opportunités et l'innovation, à la condition, évidemment, d'être à leur écoute. Il est vrai que les grandes entreprises mettent en place des processus pour obtenir cette information, par exemple un service d'analyse des plaintes. Mais cela ne permet pas de poser les questions complémentaires ni, surtout, d'arriver au bon interlocuteur, celui qui en fera quelque chose. Surtout qu'il existe dans toute grande entreprise ce qu'on appelle

le bruit (ou la déformation graduelle du message), causé par le fait de devoir passer par plusieurs interlocuteurs. Pensons au jeu du téléphone arabe, dans lequel les enfants se transmettent en chuchotant un message qui, à la fin, peut être complètement déformé. Cette réalité existe peu dans les petites entreprises, où l'entrepreneur est non seulement proche des clients, mais aussi des vendeurs et des acheteurs, tout en maintenant des relations directes avec quelques équipementiers.

Cette proximité permet de fournir en particulier une **information tacite**, c'est-à-dire plus ou moins tue, laquelle est souvent la plus nouvelle ou la plus opportune et fait la différence entre une production qui marche et une autre qui fonctionne vaille que vaille. Cette information riche et directe complète aussi l'élément de flexibilité, puisque cette caractéristique suppose justement un accès rapide à l'information pour s'adapter et ainsi changer afin de mieux répondre aux besoins d'un marché qui fluctue, ce que ne peut faire la grande entreprise, qui prend tellement de temps avant de s'adapter, justement à cause de son poids. C'est l'application tout simplement de la fable de La Fontaine *Le chêne et le roseau*.

Finalement, le **pouvoir** que procure cette proximité est la vraie mesure de la qualité entrepreneuriale, puisqu'il permet de durer, avec des clients qui acceptent de payer et, ainsi, de soutenir un chiffre d'affaires de façon à couvrir les coûts et à générer des surplus pour développer l'entreprise. Le bon niveau de réponse du marché ne fait que démontrer que l'entreprise offre aux clients une valeur particulière qui la distingue suffisamment pour qu'elle reste en affaires.

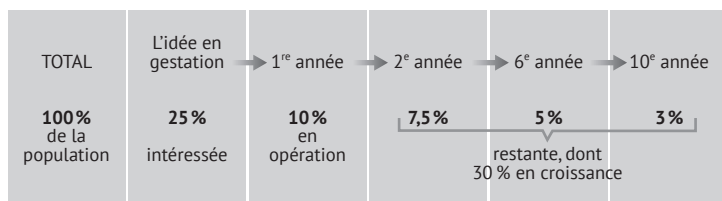
Savoir, vouloir et pouvoir sont donc les trois mots qui expliquent pourquoi tant de gens aimeraient lancer leur entreprise et être leur propre patron, mais finissent par y renoncer parce que ces notions ne sont pas suffisamment fortes pour eux : ils ont un savoir limité, un vouloir trop faible et un pouvoir qui ne saurait s'exercer sur des employés et sur des clients. On peut constater à la figure I.1 qu'environ 25 % des gens, quel que soit le pays, songent ou ont déjà songé à créer leur propre entreprise, mais que seuls 10 % se lancent réellement en affaires : l'idée n'est pas mûre ou, encore, pas assez originale pour pénétrer un marché, les ressources nécessaires ne sont pas au rendez-vous et toutes sortes d'obstacles imprévus surgissent

avant le démarrage. Cela les amène finalement à se dire que ce projet n'est pas pour eux.

Mais, comme on peut le voir aussi, le quart de ces entrepreneurs ne dépassent pas la première année d'exploitation, parce qu'ils ont mal évalué les obstacles, parce qu'ils manquent de ressources ou, tout simplement, parce qu'ils n'ont pas réussi à attirer suffisamment de clients. On calcule que, selon le secteur, un autre quart des entreprises disparaissent dans les 4 années suivantes, laissant à la fin moins de 30 % des entreprises nées 10 ans plus tôt, ce qui correspond à 3 % du total. En somme, près de 60 % des entreprises ont moins de 10 ans et seulement 4 % ont plus de 40 ans.

FIGURE I.1

L'évolution en pourcentage de la population en général dans la création et la disparition d'entreprises dans le temps



Ajoutons que, parmi les entrepreneurs intéressés et qui ont abandonné en chemin ou qui ont dû fermer, environ 20 % reviennent en affaires avec une meilleure idée et, surtout, une expérience permettant de savoir cette fois comment mieux s'organiser et surmonter les obstacles. Tout échec, s'il est bien analysé et réfléchi, permet de mieux faire par la suite. En particulier, en matière d'innovation, il est rare de réussir du premier coup, et les échecs subis doivent servir à apprendre et mieux agir. En d'autres mots, il est préférable pour celui qui n'apprend pas de ses erreurs de ne rien faire seul et de se fier aux autres. D'ailleurs, n'est-ce pas la même chose en amour ?

Précisons qu'une grande majorité (plus de 60 %) des entreprises pérennes ne grandissent pas, sinon très peu, après leur lancement, avant de se stabiliser. Elles répondent ainsi

à un besoin d'indépendance à long terme et à un désir de pérennité associés justement à un faible risque. Surtout, le fait de ne pas trop croître favorise un meilleur contrôle du dirigeant sur son entreprise. Une plus grande taille demande en effet de partager la direction et de se situer sur un marché plus risqué face à la concurrence. Il faut aussi savoir que si tout entrepreneur, à un degré ou à un autre, recherche l'indépendance et ainsi un meilleur contrôle sur sa destinée, il ne peut y arriver qu'avec l'aide d'autres entreprises et d'autres acteurs sur le territoire. C'est ce que j'ai appelé le **paradoxe de l'entrepreneur** : j'y reviendrai à plusieurs reprises dans cet ouvrage.

Il convient, enfin, de bien situer les entreprises dont je parle, en expliquant que ce mouvement de création et de disparition, qu'on appelle la volatilité, entraîne dans toute économie un fort renouvellement des entreprises. Puisque, chaque année, il arrive sur le marché de 10 % à 12 % de nouvelles entreprises par rapport au nombre total de ces dernières (soit environ 30 000 entreprises au Québec) et qu'il en disparaît un peu moins, sauf dans les périodes de récession, le nombre total augmente lentement mais sûrement. Les raisons des fermetures sont variées : les objectifs fixés ont été atteints, un emploi n'est plus nécessaire ou les entrepreneurs se sont rendu compte que c'était trop difficile, surtout si on leur a offert un emploi beaucoup plus payant ou qui demandait moins d'investissement, notamment en temps. Puisqu'il est courant de devoir travailler jusqu'à 70 heures par semaine dans les premières années de création d'une entreprise, tous n'y parviennent pas. Une autre raison est qu'à l'heure de prendre sa retraite, on ne trouve pas de relève proche ni d'acheteur extérieur. Et ce n'est pas nécessairement une question de rentabilité, puisque les études montrent qu'au moins le quart des entreprises qui cessent leurs activités étaient rentables. En d'autres termes, les vraies faillites sont rares.

Ajoutons quelques mots sur la façon de lire ce livre. D'abord, vous trouverez de temps en temps dans l'argumentation, quelque peu en retrait avec une taille de police un peu plus petite, des exemples qui devraient aider à la compréhension, mais qui peuvent être laissés de côté pour ceux qui ont compris du premier coup. Par ailleurs, deux des lecteurs m'ont indiqué des passages résumant une section qui peuvent servir à une relecture rapide pour les personnes désireuses d'y revenir ; ces passages sont

signalés par un surlignement gris. Enfin, vous trouverez – rarement – des figures servant à résumer une explication. Si elles vous semblent superflues, vous pourrez laisser tomber ces figures, dont la présence s’explique par ma formation d’économiste.

Commençons maintenant notre analyse par la clé du *vouloir*, même si cette clé suppose une idée et donc un *savoir* particulier permettant de s’insérer sur le marché à côté ou en plus de la concurrence, ce dont je discuterai par la suite.

Vouloir entreprendre, aujourd'hui ou demain

Il existe dans l'histoire d'une entreprise trois périodes particulières touchant le *vouloir*. La première est le moment de la création d'une entreprise, moment qui exige beaucoup de volonté, de patience et de résilience, sinon de ténacité et de flexibilité. La deuxième période, qui correspond à la consolidation et au développement de l'entreprise, réclame de la constance et de la persévérance. Il faut accepter les hauts et les bas que connaît toute entreprise. Enfin, à la troisième période, il y a la volonté de croître, qui n'est pas donnée à toutes les entreprises, bien au contraire, comme je l'ai souligné en introduction. Cette croissance requiert une organisation participante et une forte capacité pour affronter les défis liés à ce type de développement. Elle demande une volonté active de tous les employés pour faire face aux résistances de la concurrence, même dans le cas où l'on propose un produit unique. En effet, votre production de ce produit unique est malgré tout indirectement influencée par la concurrence, qui réduit les revenus disponibles des acheteurs en accaparant une partie de leurs fonds, autrement dédiés à votre produit unique.

Un fort vouloir pour démarrer une entreprise

La première période est particulièrement cruciale dans ce *vouloir*, puisque c'est à ce moment que vous passez de l'idée à l'action. Or cette idée peut paraître géniale, alors qu'en réalité elle est plutôt banale. Ou, encore, l'idée peut sembler relativement facile à appliquer, mais les obstacles non ou mal évalués apparaissent rapidement à l'usage. Comme le dit le proverbe : c'est en forgeant qu'on devient forgeron... à la condition d'en accepter les conséquences sur soi et sur son entourage.

Dans le cas d'une première entreprise, il n'y a pas de période d'essai. La meilleure école pour démarrer une entreprise et réussir ce démarrage est donc d'avoir déjà travaillé dans une petite entreprise. Cette expérience vous permet, si vous êtes désireux d'apprendre, de vous familiariser peu à peu avec la complexité de la gestion et de la production, de même qu'avec la réalité de la concurrence. Elle est surtout l'occasion de prendre conscience de ce que la gestion d'une entreprise n'est jamais un long fleuve tranquille.

C'est ce que montrent un grand nombre d'études expliquant que plus l'économie d'une région repose sur des PME, plus cette région a de chances de voir se multiplier les petites entreprises; puisque plus de personnes y travaillent, plus nombreux seront les employés qui y acquerront de l'expérience en la matière pour un jour se lancer eux-mêmes en affaires. C'est le contraire dans les régions dont l'économie repose avant tout sur les grandes entreprises qui, inconsciemment, attirent les entrepreneurs potentiels en leur offrant des postes de cadres leur évitant d'affronter l'incertitude liée à la création et au développement d'une nouvelle entreprise. De plus, comparativement aux PME, ces grandes entreprises ont tendance à retenir les meilleures ressources humaines et autres ressources régionales par des conditions salariales supérieures, dans le premier cas, et, dans le deuxième cas, par de grandes quantités et donc de meilleurs prix ou de meilleures assurances d'être payées pour les matières premières et autres semi-produits, ou encore, par un financement plus facile. Tout cela complique l'obtention de ces ressources par les nouvelles entreprises.

Quant à l'université et particulièrement aux études en sciences de gestion, si elles permettent de comprendre les meilleures pratiques dans le domaine, elles font voir en même temps les conditions et les contraintes qui s'y rattachent. Cela explique pourquoi, finalement, très peu d'entrepreneurs sortent des facultés de gestion, mais plutôt de programmes particuliers en entrepreneuriat offerts aux étudiants venant de n'importe quelle faculté et déjà désireux de se lancer en affaires. D'ailleurs, nos enquêtes ont montré que de nombreux entrepreneurs, s'ils avaient connu à l'avance les difficultés à venir dans le développement de leur entreprise, ne se seraient pas lancés

dans cette aventure. C'est l'un des éléments du *vouloir* que d'être disposé à tout faire pour surmonter les obstacles imprévus ou pour résoudre un problème qu'on n'avait pu anticiper malgré l'élaboration d'un plan d'affaires avant de lancer l'entreprise.

Ce qui manque le plus souvent, expliquant les forts abandons dans la première année de démarrage, c'est d'abord la capacité de réunir suffisamment de ressources nécessaires à un bon départ (lesquelles ne sont pas facilement disponibles ou coûtent beaucoup plus cher que prévu) et de bien voir les liens entre celles-ci, mais c'est aussi d'avoir le courage de faire face à tous les impondérables qui surviennent forcément durant cette période. De plus, on démarre trop souvent avec juste le nécessaire, donc avec peu ou pas de marge de manœuvre. Enfin, les éléments du projet manquent de cohérence entre eux, et le synchronisme de l'ensemble est rarement au rendez-vous.

De toute façon, tout plan d'affaires comporte un grand nombre d'incertitudes, par exemple la fidélité ou non du personnel et l'aptitude des employés à effectuer une tâche qui est rarement la même que dans leur emploi antérieur, la disponibilité à temps des équipements, mais surtout la réponse réelle de la clientèle visée. Sans compter les changements dans l'économie, qu'on ne pouvait anticiper. Pensons aux crises imprévues, comme l'énorme hausse des taux d'intérêt, jusqu'à 20 %, en 1982, la débâcle d'un grand nombre de firmes dans le secteur des technologies de l'information et des communications en 2000 ou, encore, la grande crise de 2008 qui, d'après plusieurs analystes, perdure dans plusieurs secteurs.

Voici un exemple que tout peut arriver, exemple peut-être rare, mais bien réel. C'est le cas de la seule usine importante d'un village, qui devait fermer, mais qui a été reprise par des employés ayant convaincu l'ancien directeur général de se lancer dans l'aventure, tous empruntant à la caisse populaire en mettant leur maison en garantie. Mais, comme un malheur n'arrive jamais seul, après que les papiers de vente eurent été signés, l'usine a été incendiée avant la conclusion d'une entente avec la compagnie d'assurances. Il a fallu le prêt d'un parent fortuné qui ne souhaitait pas que cette catastrophe tue en même temps le village pour que tous retroussent leurs manches et se remettent au travail. Grâce aux efforts du personnel et de la nouvelle direction,

le redémarrage a très bien fonctionné, au point que l'entreprise a accueilli de nouveaux clients, que le prêt a été remboursé et que les affaires ont repris de plus belle.

De telles histoires, et d'autres beaucoup moins graves, montrent bien pourquoi plusieurs nouveaux entrepreneurs débutent lentement, en commençant par exemple à la maison (dans leur garage ou leur sous-sol, comme on dit souvent), en conservant un emploi au moins à temps partiel. C'est le cas d'une firme de photocopies proche d'un cégep ou d'une entreprise de traiteur utilisant la cuisinière et le micro-ondes de la maison avant de mieux s'équiper, le temps de percer le marché et d'améliorer son savoir-faire sans prendre trop de risques.

Terminons par une autre condition pour bien démarrer et qui concerne ce *vouloir*, lequel gagne à être partagé avec d'autres. Ce peut être avec un collègue dont les forces sont complémentaires aux vôtres, mais aussi avec ce qu'on appelle maintenant les parties prenantes de l'aventure, comme votre famille, des amis et même quelques clients patients qui acceptent quelques désavantages, comme des prix momentanément supérieurs à ceux de la concurrence, en attendant que l'expérience et la force de caractère de la direction permettent de gagner à la longue et sur plusieurs plans. C'est ce qui s'appelle la **confiance partagée** tout en étant calculée, c'est-à-dire développée pas à pas à mesure que la réciprocité s'installe. Les Italiens disent « gagée », en réclamant au début, pour les plus astucieux, un gage, une **garantie**, pour être bien certains qu'ils ne se font pas duper, puis ils délaissent graduellement ces mesures jusqu'à ce que la confiance soit totale. Cette confiance se traduit par diverses facilités, comme le financement amical, financement très rare au moment du démarrage, mais aussi dans les coups durs, comme on l'a vu avec l'usine qui a brûlé avant d'être assurée.

Cette confiance des partenaires du milieu est importante, car elle soutient l'action face à l'incertitude, dans une croyance partagée que cela va fonctionner, en particulier quand on doute parce qu'on a peu de garanties psychologiques et réelles d'actions garantes du passé. De plus, cette confiance contribue au développement de la réputation dans la collectivité. Réputation qui repose sur vos proches qui ont déjà une bonne réputation (« Je suis la fille ou le fils de... »), mais aussi sur l'expérience antérieure liée ou non

aux affaires. Cette réputation vient ainsi de ceux qui vous ont vu agir, avec vos succès et vos échecs, et qui peuvent en témoigner. C'est ce qui explique en bonne partie pourquoi les premiers financements pour démarrer votre entreprise viennent de vos épargnes et vos emprunts, mais aussi de l'aide de la famille, des amis et de quelques personnes de la communauté. Ce sont ces dernières que les Américains appellent les « fous » dans le triptyque des trois F : *family, friends and fools*. Ces personnes estiment que, si les investisseurs institutionnels, banquiers et autres financiers considèrent que votre aventure est trop risquée et que ceux qui vous appuient ont mal calculé les risques, c'est qu'ils ne comprennent pas votre projet, encore trop imprécis à leurs yeux, alors que vos proches en saisissent l'essentiel et surtout connaissent votre persévérance ou votre tête dure qui vous permettra de surmonter tous les obstacles. Cette réputation est très importante en affaires, car elle explique que d'autres gens d'affaires s'embarqueront dans cette aventure, comme vos fournisseurs, vos équipementiers, votre transporteur ou votre distributeur. Finalement, ces gens sont vos premiers financiers institutionnels en s'engageant avec vous parce qu'ils croient que vous allez les payer et respecterez ainsi vos engagements.

Mais ajoutons tout de suite que cet élément de la confiance partagée, quelque chose qui ne se mesure pas facilement, entre directement en contradiction avec la théorie positiviste traditionnelle qui n'admet qu'un seul mode de pensée et qu'un seul type de lien direct entre causes et effets. Cette théorie, ou plutôt cette idéologie héritée de l'utilitarisme des penseurs du XIX^e siècle, explique que tout est rationnel et que tout comportement ne repose finalement que sur l'égoïsme et l'intérêt personnel. Cette théorie est toujours reprise par les tenants du néolibéralisme économique défendu, par exemple, par l'Institut Fraser, à Vancouver, ou par l'Institut économique de Montréal. Elle permet à ses adeptes de frauder le système, par exemple avec des ententes pour tromper le marché ou encore par le refus de payer leur part des services publics comme les écoles, les routes ou les hôpitaux (qu'ils utilisent comme tout le monde), en particulier en recourant systématiquement aux paradis fiscaux. Ces néolibéraux expliquent qu'ils créent des emplois et qu'ainsi, indirectement, ils paient de l'impôt.

C'est la justification que m'avait donnée le PDG d'une grande société québécoise... comme si les professeurs et chercheurs, les médecins, les camionneurs, les vendeurs et, finalement, tous les travailleurs ne participaient pas aussi à la création d'emplois en achetant ici ou là et en soutenant ainsi l'emploi indirect. Même celui que l'on appelle le père du capitalisme, Adam Smith, critiquait en 1776 ces comportements qui brisent systématiquement le marché. Il expliquait que, finalement, trop de grands industriels « se rassemblent rarement même pour se divertir et prendre de la dissipation, sans que la conversation aboutisse à une conspiration contre le public, ou à quelque invention pour renchérir leur travail ».

Pourquoi ce paragraphe sur l'idéologie, c'est-à-dire la façon de comprendre la réalité ? C'est qu'elle touche profondément le *vouloir* s'engager à créer et à développer une entreprise. Vouloir qui s'explique évidemment par certains calculs rationnels, comme celui du nombre de clients qui recherchent un produit non disponible, celui de la façon dont on peut le produire à un coût acceptable, etc. Mais, avant tout, ce *vouloir* relève du **sentiment** que cela vaut la peine de tenter l'expérience et, ainsi, de l'**intuition** que cela va marcher malgré tous les obstacles qui surgiront à mesure que l'entreprise prendra racine ; sentiment et intuition qui sont loin du calcul rationnel. En d'autres mots, toute entreprise ne se résume pas à des calculs, mais est portée par le sentiment que cela va marcher, sentiment soutenu par cette confiance partagée par ceux qui vous entourent ou qui vous soutiennent et, aussi, par la chance, même si vous, vous ne le criez pas sur les toits. Confiance partagée qui fait que vous y croyez, parce que les autres aussi y croient, dont certains sauront vous donner un coup de main dans les temps durs et vous aideront à saisir votre chance.

C'est ainsi que toute création d'entreprise et même toute innovation et toute application d'opportunités commencent **dans la tête**, comme une idée qui se complexifie graduellement, pour finir par se consolider dans une image virtuelle dessinant les principaux éléments de l'entreprise que vous entrevoyiez et les étapes de son démarrage. C'est ce qu'on peut aussi appeler un scénario plus ou moins précis, scénario qui évolue à mesure que l'information est obtenue. Cette information, au début, ne peut qu'être présumée ou imaginée, puisqu'elle porte sur un futur qui n'existe pas encore. Ou, du moins, elle

résulte d'une certaine croyance selon laquelle les informations passées seraient garantes de l'avenir ; ce qui est un pari évidemment risqué.

En d'autres mots, toute entreprise, puis les projets qui suivront, commence par une idée plus ou moins vague, basée sur vos propres connaissances et expériences, idée qui se développe notamment en parlant aux amis et autres collègues. Ceux-ci enrichissent votre idée en vous posant des questions et en allant à d'autres sources complémentaires pour tester celle-ci et la développer. Cette idée relève donc d'abord de l'intuition, puis de l'**imagination** et de l'**anticipation** de ce qu'elle pourrait donner. Elle est complétée par du raisonnement sur ses possibilités et, comme je viens de le dire, par les échanges avec les autres. L'analyse et le calcul viennent bien plus tard et sont souvent secondaires ou ne servent qu'à crédibiliser votre projet devant le scepticisme de certains. L'idée repose finalement sur cette confiance développée graduellement à mesure que votre idée se concrétise dans le détail, confiance d'abord en vous, puis partagée avec tous ceux qui ne vous ont pas découragé en disant que votre projet était impossible ou insensé. Sachez que beaucoup d'informations manquantes arriveront à mesure que l'entreprise ou le projet se développera et que les erreurs se corrigeront au fil du temps, ou encore, que vous serez capable d'agir contre vents et marées.

Cette idée ou cette représentation ne peut se compléter que si vous continuez à y croire, si vous entrevoyez les conséquences positives qui devraient survenir à mesure que l'entreprise se développera et si vous êtes capable de trouver les ressources complémentaires pour répondre aux exigences de la réalité. Tout cela appartient à l'incertain et ne peut évidemment relever d'un simple calcul, même de probabilités. D'ailleurs, la seule chose qui soit certaine en affaires est que rien n'est assuré ou que tout est incertain.

Cela explique que, lorsque quelqu'un démarre sans expérience, c'est plus difficile, car peu de personnes en dehors de ses proches croient qu'il réussira. Je connais un entrepreneur qui a lancé une entreprise et a bien réussi même sans ce soutien des proches, justement « pour leur montrer qu'ils avaient tort », ce qui n'est pas commun. On peut dire que c'est l'exception qui confirme la règle. Ce sont vos premiers pas aussi qui renforceront votre

réputation et le niveau de risque que vos proches continueront à dépasser avec vous. Confiance qui ne se conjugue qu'au présent et réputation qui y est plus ou moins liée, deux éléments qui relèvent d'abord de relations non marchandes (sans besoin d'être payées) et qui servent de « lubrifiant » pour que le système économique fonctionne plus facilement. En particulier, elles rendent plus facilement accessibles les ressources accordées aux petits entrepreneurs qui, autrement, ne sauraient entrer sur le marché et développer par la suite leur entreprise.

Vouloir continuer, c'est-à-dire vouloir à long terme

Une fois l'entreprise quelque peu consolidée, il faut prendre le temps de mieux développer votre organisation et ses liens avec le marché. À propos de l'organisation, lorsque je rencontre un groupe d'entrepreneurs, il m'arrive de leur demander ce qu'ils voient derrière ce mot ; et, chaque fois, quelqu'un avance l'idée d'ordre, c'est-à-dire d'ordonnancement des différentes responsabilités et tâches. Ce mot vient du latin *organum*, signifiant de fait « instrument de mise en ordre ». Mais il est aussi lié aux autres vocables comme *organe*, ou *organique*, soit quelque chose de vivant, qui grandit en évoluant continuellement. Ainsi, même les routines qui facilitent le fonctionnement quotidien de la production de biens ou de services et qui tiennent compte des approvisionnements et de la mise en marché doivent évoluer. Et la meilleure façon d'agir dans ce cas est de faire en sorte qu'elles changent peu à peu et le plus possible par elles-mêmes, en rendant les employés responsables de ces petits changements. C'est ce que fait notre corps sans trop qu'on y prenne garde, et c'est la même chose également quand on guide nos enfants afin qu'ils deviennent adultes, en leur montrant à apprendre graduellement par eux-mêmes. On sait que, quand la famille est pressée, il est plus rapide d'habiller les enfants et d'attacher leurs souliers. Il vaut pourtant mieux prendre le temps de leur enseigner la façon de faire, car on gagne en fait énormément de temps par la suite.

Il y a 400 ans, Olivier de Serres donnait aussi quelques éléments de ce processus d'apprentissage organisationnel à mettre en place, comme « distinguer l'ouvrier d'avec l'ouvrage »,

c'est-à-dire trouver la bonne tâche pour chacun selon ses capacités, qu'il développera lui-même par la suite. Il disait en outre qu'il fallait rapidement « mêler les vieux aux nouveaux », soit mélanger l'expérience avec une volonté d'apprendre, de façon que, quand un employé d'expérience est malade ou doit répondre à une demande particulière d'un client, la production ne ralentisse pas. De Serres ajoutait qu'il faut accepter de « leur permettre du repos... et de satisfaire leur salaire », donc leur donner le temps de refaire leurs forces et les faire participer aux gains dont ils sont parties prenantes. Adam Smith, en 1776, disait la même chose à propos des salaires dans *La richesse des nations*:

L'ouvrage fait par des hommes libres revient au bout de compte à meilleur marché que celui qui est fait par des esclaves. Cette remarque se vérifie à Boston même, à New York et à Philadelphie, où le salaire du travail est si haut.

En d'autres mots, ce qu'on nous a raconté de l'exploitation systématique des ouvriers au Moyen Âge, à la Renaissance et même au XVIII^e siècle n'était pas généralisé, comme on commence à le reconnaître¹, puisque, même à ces époques, toute bonne gestion devait permettre d'améliorer l'organisation pour qu'elle puisse en partie évoluer par elle-même. D'ailleurs, le mot *organisation* vient de *organique*, qui signifie « vivant », reprenant l'idée que tout individu évolue en bonne partie par lui-même s'il est bien approvisionné en information, matière première de toute organisation, notamment avec l'évolution des pratiques.

Il est vrai qu'à notre époque d'austérité et de rendement à tout prix, plusieurs pensent qu'on obtiendra facilement des gains en augmentant le rythme de travail tout en réduisant le personnel. Pourtant, en y réfléchissant bien, il s'agit d'une efficacité (soit le maximum de résultats en fonction des ressources utilisées) à très courte vue, car la multiplication des sautes d'humeur, des conflits dans le personnel et des erreurs, à long terme, diminue

1. Au besoin, pour comprendre cette nouvelle façon de voir cette période si critiquée pour des raisons idéologiques, lire par exemple J. Heers, *Le Moyen Âge, une imposture*, Paris, Perrin, 2008.

la productivité et limite toute possibilité d'amélioration. On le voit dans notre système de santé avec l'allongement du temps de travail chez les infirmières et les médecins et, de ce fait, l'accroissement de l'incompréhension des besoins des patients et la hausse des erreurs qui, finalement, coûtent toujours plus cher au système tout en diminuant son efficience (soit la qualité des résultats en fonction des ressources avancées). La même chose se produit quand on essaie systématiquement de diminuer le personnel un peu partout en surchargeant les gens qui restent et en ne leur donnant aucune marge de manœuvre, annihilant leur capacité de réflexion pour faire mieux. Les données récentes sur le travail révèlent qu'environ 20 % des employés souffrent à différents niveaux d'un stress qui affecte leur efficience et finit par coûter très cher.

J'ai systématiquement observé cela dans les relations de sous-traitance, alors que seul le plus bas prix comptait, avec en plus la menace de déménager la production dans les pays à faible salaire. Cela a réduit systématiquement l'innovation, qui demande des ressources complémentaires et du temps de réflexion. Il est vrai qu'à court terme, l'innovation coûte quelque chose ; mais les économies sont importantes à long terme. Une telle politique ne permet pas d'avoir les deux à la fois, épargner sur le personnel et améliorer la production. On constate donc que, si à peu près toutes les stratégies de rationalisation dans les grandes entreprises (caractérisées par des compressions systématiques un peu partout) ont généré des profits à court terme, à long terme elles ont toutes fini par être néfastes. On explique cette situation en particulier par le syndrome de l'orphelin, une bonne partie des employés restants se demandant quand ce sera leur tour. Cela les amène à agir avec le minimum d'initiative et d'innovation pour que d'autres, plus audacieux, partent avant eux, ce qui bloque le changement nécessaire.

En critiquant cette recherche d'efficacité à tout prix, nous sommes bien loin du taylorisme des années 1920 à 1960 et dont l'esprit existe malheureusement encore dans certaines entreprises. Selon cette théorie, seuls les dirigeants et les ingénieurs étaient capables d'analyser et de bien saisir la complexité de chaque tâche ainsi que de former l'employé en analysant ses gestes, le rythme et la cadence de ses tâches pour qu'il agisse de façon automatique,

sans avoir besoin de penser, et donc sans perdre de temps pour cela. Surtout, cette théorie était basée sur l'idée selon laquelle on pouvait trouver et définir **une seule bonne façon de faire**, alors que tout change et qu'il existe à peu près toujours plusieurs bonnes méthodes, même si celle qui est retenue n'est pas la nôtre.

Les employés réunis en équipe de travail, s'ils sont mis à contribution et bien informés, constituent le meilleur groupe de spécialistes pour trouver la combinaison la plus appropriée pour chaque groupe de tâches, que ce soit pour gérer des machines ou pour répondre à des clients à peu près tous différents les uns les autres et aux goûts changeants. C'est ce que démontrent la plupart des études, sinon leur totalité, et c'est ce que j'ai constaté moi-même des centaines de fois.

En d'autres mots, une fois passées les difficultés du démarrage, l'une des tâches les plus importantes à entreprendre est de **créer cette organisation responsable** en tenant compte des capacités de chacun, les uns par rapport aux autres, pour les utiliser au bon endroit et au bon moment.

Une fois cette routine installée et les responsabilités bien définies, il reste encore trois autres tâches importantes.

1. La première est de **consolider les liens avec les clients** tout en recherchant de nouvelles possibilités à cet égard, puis de corriger l'orientation de l'entreprise à la lumière d'une meilleure connaissance des capacités de l'organisation et des besoins du marché.
2. La deuxième tâche consiste à **comprendre encore mieux le marché** dans la pratique et, par conséquent, la clientèle elle-même pour finir par distinguer ceux qui, particulièrement éveillés parmi les clients, peuvent indirectement ou directement être parties prenantes de l'évolution de l'entreprise par leurs remarques et leurs suggestions. Rien ne vaut la réalité et sa complexité, étant donné que les clients sont souvent différents de ce qu'on avait présumé. Pouvoir tenir compte de ces différences est justement l'un des avantages de la proximité de la petite entreprise par rapport à la grande, qui base sa distribution sur un client moyen pour chaque gamme de produits, client moyen qui n'existe pas.

3. Quant à la troisième tâche, elle porte sur le besoin de **corriger l'idée ou les idées de départ** à la lumière justement de la réalité, parfois bête et méchante. Pensons à un restaurant haut de gamme qui propose quelques plats seulement et exige de la patience de la clientèle, alors que les clients des premiers mois réclamaient une nourriture servie rapidement. Ou, au contraire, à ce restaurant dont le menu se compose de hamburgers et de sandwiches, bien que le quartier en soit déjà saturé. Ou, encore, à une production de petites séries, alors que la demande s'oriente plutôt vers des productions plus personnalisées.

Ces trois tâches exigent votre présence de façon importante pour bien analyser votre organisation afin justement de la rendre plus flexible par rapport à ce que vous savez maintenant sur le marché et, bien sûr, pour mieux comprendre les besoins des clients et les comportements de la concurrence.

On comprend pourquoi trop de boutiques de mode, très fréquentées dans les premières années, finissent par décevoir. La cause ne tient pas seulement à la difficulté de suivre certaines modes, puisque les tendances sont multiples, mais à celle de comprendre le type et la variété des clientèles à privilégier plutôt que d'essayer de contenter tout le monde ; ou, au contraire, de pousser certains styles parce qu'ils sont à la mode, alors qu'ils ne conviennent pas du tout à une large part de la clientèle. Une bonne partie de la distinction de ces boutiques repose sur la qualité du conseil, qui ne peut que s'adapter en fonction des clients, et donc sur un savoir différencié des vendeurs ; on est alors loin de ceux qui vous disent que « cela vous va à merveille », alors que c'est faux. La qualité du conseil expliquerait aussi pourquoi, si de plus en plus de clients s'informent en ligne sur les nouveaux vêtements, peu d'entre eux achèteraient par ce moyen, comme les études le démontrent. L'une des raisons serait que les mannequins vus sur Internet représentent mal la clientèle ; celle-ci, ne pouvant essayer, préfère finalement aller vérifier dans les magasins. Mais certains affirment que l'industrie a commencé à corriger la situation et répondrait de mieux en mieux à ce nouveau marché en pleine expansion.

De toute façon, toute boutique (et tout autre magasin) qui vend directement et qui ne comprend pas qu'il existe trois

grands types de clients fermera rapidement ses portes. (À ces trois grands types s'ajoutent les caractéristiques propres à l'âge.)

1. Le premier type est le client qui sait ce qu'il veut et ne veut être conseillé que sur l'endroit où se trouvent les différents vêtements dans le magasin.
2. Le deuxième, au contraire, est le client qui ne sait pas ce qu'il veut et surtout qui a du temps pour arriver à quelque chose qui correspond à ses goûts, plus ou moins clairs.
3. Mais il y a aussi le troisième type, qui ne sait pas trop ce qu'il veut, mais qui dispose de peu de temps ; il vaut mieux inviter cette personne à revenir à moins de trouver rapidement le chemisier ou le costume qui lui convient.

En somme, les premiers mois d'une nouvelle boutique servent aussi à évaluer ses vendeurs et leur capacité à évaluer rapidement le type de client – et non pas à forcer les ventes – ce qui vous oblige à être beaucoup présent.

Vouloir croître

Les principales raisons de ne pas croître sont qu'une certaine taille, même petite, suffit souvent pour atteindre les autres objectifs ayant mené à la création d'une entreprise tout en permettant d'en conserver le contrôle et de limiter les risques, mais surtout de préserver le plaisir du travail bien fait sans que les trop nombreuses tâches finissent par le gâcher.

Ceux qui veulent croître recherchent les défis, tant celui de diriger une plus grande organisation que celui d'affronter un plus grand marché, notamment pour être mieux reconnu au moins dans sa région, tout en faisant œuvre sociale en créant de nombreux emplois, par exemple. Cela suppose aussi d'accepter de faire face à une plus grande incertitude et même d'affronter l'inconnu pour innover et entrer sur des marchés en misant sur la surprise.

Mais il existe aussi différentes façons de croître. La croissance peut être lente, mais constante, évoluer par paliers ou être particulièrement rapide. Dans le premier cas, c'est comme

les nouvelles entreprises qui commencent à la maison afin de ne pas prendre de risque. Elles grandissent par l'élargissement graduel de la clientèle, par exemple, avec des efforts du côté d'une publicité de proximité et le bouche-à-oreille des clients satisfaits. Dans le deuxième cas, nous nous trouvons chez les gazelles, qui croissent rapidement durant deux, trois ou quatre ans, doublant au moins leur chiffre d'affaires tous les ans. Puis l'entrepreneur prend quelque temps pour consolider l'entreprise, notamment du côté de l'organisation qui a dû largement embaucher durant les années de croissance et qui doit s'assurer de la cohérence entre les employés et l'équipement, reprenant la croissance une fois cette étape franchie. Enfin, il arrive, mais c'est plutôt rare, qu'une entreprise croisse rapidement durant bon nombre d'années, pour passer de PME à grande et même à très grande entreprise. Le plus souvent, cette dernière croissance se produit aussi ou surtout par une ou des acquisitions. L'entreprise de départ devient ainsi un siège social qui laisse plus ou moins d'autonomie à ses filiales. Cette forme d'entreprise n'entre pas dans notre analyse.

Quant aux deux autres groupes, comme mon travail à l'OCDE l'a montré, on les trouve dans tous les secteurs, tels la boulangerie, l'imprimerie et les services aux entreprises, et non pas uniquement dans les secteurs de haute technologie. Ces entreprises se distinguent des autres par une forte décentralisation et ainsi une forte participation de l'organisation à tous les niveaux.

Votre rôle à leur tête est avant tout de penser à long terme, en réfléchissant sur l'évolution du marché et de la concurrence ou encore sur de meilleures façons de développer votre entreprise. Ce rôle porte aussi sur la recherche d'informations de toutes sortes pour trouver de nouvelles opportunités. Vous devez vous arrêter sur la création de valeur permettant de vous distinguer encore plus sur le marché et, ainsi, d'attirer et de retenir les clients.

C'est ce que faisait régulièrement un des entrepreneurs avec qui nous avons travaillé durant plusieurs années et qui venait souvent écouter nos séminaires ou participer à nos colloques. Je lui ai demandé un jour ce qu'il pouvait bien trouver dans les présentations théoriques de ces colloques. Ce à quoi il avait répondu que, même s'il n'y voyait pas immédiatement de conséquences possibles sur le devenir de son entreprise, cela l'amenait à s'interroger ou encore à repenser différemment les questions qu'il devait régulièrement se poser sur celle-ci.

Cela signifie que vous devez prévoir et provoquer le changement, rechercher de nouvelles ressources tant humaines que matérielles, dont les ressources financières et celles issues des fournisseurs et des équipementiers, et soutenir ces ressources pour mieux répondre à la clientèle. Cela veut dire aussi que ce sont avant tout les cadres intermédiaires qui ont à gérer le détail des applications des opportunités et des changements dans l'organisation. Pour leur part, les équipes de travail ont à accepter et à digérer les changements dans les routines et à en suggérer d'autres, mineurs, pour une meilleure organisation. À cela s'ajoute une organisation basée sur l'échange systématique d'information sur le pourquoi et le comment des changements en cours et à venir. L'information suppose de plus une formation régulière pour mettre à niveau cette organisation, permettant ainsi d'intégrer et d'améliorer les changements organisationnels et matériels.

Cela donne une gestion basée sur une bonne flexibilité, obéissant à des règles générales claires, ce qu'on appelle une culture d'entreprise, tout en laissant des marges de manœuvre pour que les résultats satisfassent les clients et en attirent d'autres.

De toute façon, qu'il y ait croissance faible ou non, il est important dans un très grand nombre de petites entreprises, notamment dans les petits restaurants de milieu ou de haut de gamme, que le patron soit régulièrement présent afin, d'une part, de démontrer son désir de comprendre les goûts et de sentir le niveau de satisfaction des clients et, d'autre part, de prendre connaissance des changements de goûts ou d'autres remarques, tout en se réservant du temps pour les tâches principales de plus long terme.

Cependant, au-delà de toutes ces tâches dont j'ai parlé, il en reste une très importante, mais difficile, celle d'apprendre à vous garder un espace de temps à mesure que l'entreprise grandit. Cet espace doit favoriser la réflexion pour vous permettre de prévoir le changement et d'y réfléchir pour être prêt par la suite à répondre aux tempêtes, tout en gérant le stress et en distinguant l'essentiel de l'accessoire et de tout ce qui peut être délégué. Cela demande aussi l'appui de votre entourage proche, notamment de votre famille, une des mesures de l'accomplissement.

Mon ancien garagiste du village a perdu son associé à la suite d'une forte discussion portant sur l'achat d'un appareil de réglage du parallélisme des roues. L'associé avait répété durant des mois que 99 % de leur travail relevait de la mécanique et ne requérait pas cet appareil coûteux. À quoi mon garagiste lui répondait que celui-ci leur permettrait de se distinguer de la dizaine d'autres garages de la région, démontrant clairement leur avantage en mécanique pour des conducteurs plus connaisseurs. Quinze ans plus tard, avant de prendre sa retraite, il m'avait dit que son choix avait été judicieux même si l'appareil avait été plus long à rembourser que prévu. Du moins, il ne restait au village qu'un concurrent sur les trois du début, et l'appareil l'avait aidé à trouver un acheteur.

En particulier, pour les firmes à forte croissance, le temps dégagé par la délégation des tâches doit permettre de mieux appréhender le changement et ainsi de mieux comprendre et gérer l'incertitude qui ne peut que grandir à mesure que l'entreprise croît. En effet, en envahissant de plus en plus le marché, sinon en attaquant de nouveaux marchés, l'entreprise à forte croissance sait qu'elle devra faire face à de fortes résistances de la concurrence et à de nouvelles manœuvres pour contrer cette croissance, que ce soit du côté technologique ou encore du côté d'alliances entre certains concurrents. Cela veut dire se donner une meilleure organisation, capable de mieux obtenir l'information nécessaire pour diminuer cette incertitude et pour transformer cette information en connaissance – ce qui lui permet de réagir rapidement au besoin pour contrer ces stratégies.

Le temps permet de créer des nouvelles marges de manœuvre, notamment pour les prochains coups durs, qui peuvent survenir n'importe où et n'importe quand.

Une firme de pièces métalliques en acier a obtenu un bon contrat pour des pièces d'aluminium, ce qui l'obligeait à se doter d'une machine à découpe au plasma plutôt qu'au laser. L'entreprise a acheté d'une multinationale japonaise le dernier cri en la matière, confiante d'être ainsi la première en Amérique à se doter de cet appareil. Après deux semaines de rodage, la machine a bloqué. Deux techniciens japonais sont venus et ils ont réussi à la faire redémarrer. Mais, deux semaines plus tard, les problèmes ont resurgi et ils ont persisté de longs mois malgré le retour des Japonais. Évidemment, le contrat a été perdu.

Ces réflexions sur le long terme et sur l'évolution de la concurrence et les façons de la contourner doivent toutefois être faites à leur juste valeur. Prenons comme exemple la question de la Chine ou d'autres pays à très faibles salaires. Une première réponse serait d'abandonner toute production de biens à faibles coûts ou, encore, de rechercher une alliance avec une firme de ces pays, tout en sachant que, dans ce dernier cas, les obstacles, notamment de langues et de cultures, restent majeurs et demandent de forts investissements en temps et en frais de voyages. Cela peut finalement entraîner la faillite, comme nous l'avons vu par exemple dans le vêtement de bas ou de milieu de gamme ou chez une firme d'articles de sport à Montréal.

D'abord, il faut se rappeler que le cas de la Chine n'est pas nouveau. Souvenons-nous du Japon des années 1950 : les premiers produits arrivés sur nos marchés consistaient en gadgets qu'on trouvait dans les boîtes de céréales ou dans les magasins 5-10-15¢, lesquels équivalaient plus ou moins à nos magasins à un dollar actuels. Dans ce pays, cela a donné graduellement des taux de croissance de plus de 12 % durant plus d'une décennie, comme en Chine dans la dernière décennie. Mais ce rythme ne pouvait tenir si le Japon se limitait aux produits de mauvaise qualité et ne finissait pas par faire appel à de la technologie qui, en retour, demandait une main-d'œuvre plus instruite, qu'il fallait bien payer. Or qualité et technologie supposent de l'innovation. Et toute innovation repose sur la contestation de ce qui existe, sur l'imagination et, enfin, sur la liberté de penser. Cela expliquerait les difficultés actuelles du gouvernement chinois à faire redémarrer une économie qui répond de moins en moins facilement aux diktats d'une dictature politique. Du côté du Japon, cela a finalement donné des produits de très grande qualité, par exemple dans l'automobile, comme on le sait, mais aussi des coûts souvent aussi élevés qu'en Occident.

À propos de la qualité des produits japonais, des fonctionnaires du ministère du Commerce et de l'Industrie (maintenant de l'Économie, de l'Innovation et de l'Exportation, jusqu'au prochain changement de nom) m'avaient demandé au début des années 1990 de prendre contact avec cinq ou six PME parmi les meilleures avec qui mon équipe de recherche et d'intervention faisait affaire pour recevoir une délégation de petits industriels japonais. À la fin de la visite, j'ai été très surpris

quand deux des industriels m'ont déclaré que l'avancement technologique qu'ils avaient constaté dans les entreprises visitées mettait en danger leur propre économie. Jusqu'à ce que je finisse par comprendre qu'en visitant ces usines de pointe, nos visiteurs avaient pensé que toutes les entreprises québécoises avaient atteint ce même niveau.

Prenons un autre exemple plus récent, soit le cas d'une entreprise de pièces métalliques de l'Estrie qui avait perdu une part importante de son marché nord-américain au profit d'abord du Mexique, puis de la Chine. Mais, après quelques années à peine, elle en retrouva une bonne partie, puisque les donneurs d'ordres avaient fini par comprendre qu'il était plus onéreux d'acheter à l'étranger si l'on ajoutait le coût des voyages pour discuter des adaptations et autres changements à apporter aux pièces. Sans compter la question des retards dus à trop de mauvaises réponses à cause des difficultés de compréhension de ce que chacun voulait ou pouvait. La stratégie de cette firme, axée sur la flexibilité et sur l'intelligence de toute l'organisation (notamment une forte capacité à comprendre les besoins des clients et à participer à leur innovation, tout en assurant la plus grande qualité), a finalement porté ses fruits.

Voici un exemple encore plus simple. Il y a une dizaine d'années, notre poissonnier nous confiait qu'il craignait pour sa survie, parce qu'un supermarché était en train de se construire de l'autre côté de la rue. Ma femme et moi lui avons demandé s'il pouvait, d'une part, tenir deux ans compte tenu d'une diminution prévisible de son achalandage et, d'autre part, augmenter encore plus la qualité et la variété de ses produits et le conseil auprès de sa clientèle. Nous l'assurons qu'il finirait ainsi par reprendre ses anciens clients, déçus de la grande surface, tout en gagnant de nouveaux clients influencés par les anciens, et ce, même avec des prix supérieurs. Cinq ans plus tard, notre poissonnier avait agrandi son magasin.

Dans toute analyse à long terme, il faut envisager l'ensemble des éléments touchant les différents aspects de la concurrence, y compris la valeur des croyances de l'heure dans le secteur.

Cette expérience permet de comprendre que ce qu'on nous montre de la Chine ou d'autres pays asiatiques doit toujours être relativisé. L'incertitude, ou la mesure de l'ignorance, est toujours plus grande si l'on n'y porte pas toute l'attention nécessaire pour trouver l'information additionnelle susceptible de répondre à nos

questions et surtout pour diminuer l'ambiguïté associée à trop peu d'informations différentes et incomplètes – même si cette incertitude ne disparaît jamais complètement.

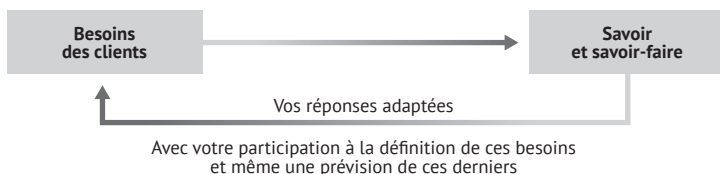
Bref, que ce soit pour lancer une nouvelle entreprise, pour la développer ou encore pour la faire croître, après la volonté ou le vouloir, la clé suivante repose sur le savoir, c'est-à-dire sur l'information et sur une bonne capacité de transformer celle-ci en connaissances. Cette deuxième clé porte ainsi sur la capacité de prévoir ce qui vient, et qui vous touchera, mais aussi qui vous permettra de marquer votre distinction.

Savoir et savoir-faire

Le savoir et le savoir-faire sont à la base de toute entreprise. C'est la chose la plus importante à comprendre et à approfondir pour la réussite de votre entreprise. Cela tient à la logique même de la relation avec les besoins de vos clients, qu'il vous faut décoder, comprendre et même aider à préciser, puisque vous possédez généralement une meilleure expertise que les clients pour répondre à leurs besoins et même les prévoir. On peut le voir à la figure 2.1, figure très simple, mais qui illustre le fondement même de toute production de biens ou de services sur un marché libre, c'est-à-dire non restreint par les comportements oligopolistiques des multinationales ou par des motifs de réglementation.

FIGURE 2.1

Les liens entre votre savoir et celui de votre organisation touchant les besoins de clients et votre savoir-faire pour bien y répondre



Ce savoir et ce savoir-faire viennent de l'idée de départ de votre entreprise et expliquent son secteur et son positionnement : qu'est-ce que vous avez voulu apporter de nouveau sur le marché qui devrait vous distinguer ? Cela peut être un produit différent ou à moindre coût. Il peut s'agir aussi d'un produit déjà existant, mais qui se rapprochera de la clientèle, comme dans le cas d'une pâtisserie ou d'un garage. Le savoir est souvent en lien direct avec votre métier et votre expérience acquise antérieurement, puis avec son enrichissement, permettant ainsi de répondre encore mieux

à la clientèle. Si ce savoir est faible et ne se distingue aucunement, il ne résistera pas à la concurrence, surtout une concurrence établie depuis longtemps et auprès de laquelle les clients se sentent rassurés par l'habitude et la confiance d'être bien servis.

Ce savoir peut être lié à l'apprentissage d'un métier à l'école, comme l'ébénisterie, la plomberie ou la mécanique automobile. Il peut venir d'une pratique développée dans un emploi durant les vacances scolaires, avec quelques cours par la suite. Il peut être tiré de cours universitaires, comme dans le cas d'un ingénieur ou d'un biologiste, ou encore d'un projet ou d'une découverte durant les études. Toutefois, ce savoir et cette expérience ne suffiront pas s'ils ne sont pas complétés par des connaissances ou un apprentissage touchant les autres aspects que sont la gestion et la vente. Cela explique le succès ou l'échec du démarrage ou, au contraire, le succès avec une équipe comportant plus d'une expertise. C'est souvent le cas dans le contexte d'une découverte par un chercheur universitaire, qui requiert un partenariat avec un gestionnaire ou un commercial, puisqu'il est rare qu'un bon chercheur soit en même temps un bon gestionnaire.

C'est la base même de la théorie de Joseph Schumpeter sur le processus de *destruction créatrice* développée dans les années 1940. Cette théorie explique que l'évolution du nombre et du type de PME dans une économie provient du remplacement régulier d'une partie des entreprises présentes par de nouvelles entreprises qui offrent un meilleur produit ou une meilleure production (en qualité et en coûts) que les entreprises plus anciennes, lesquelles n'ont pas su s'adapter pour répondre aux besoins changeants des clients. C'est ce qui explique la plus grande partie du processus de disparition annuelle des entreprises présentes, environ 10 % (voir la figure I.1 en introduction), si l'on exclut les autres fermetures attribuables à l'atteinte des objectifs prévus ou à l'absence de repreneur.

Au début, ce savoir et ce savoir-faire s'appliquent en profitant d'une première opportunité : une localisation ou un local disponible, une clientèle rendue possible grâce au développement d'un nouveau quartier, la reprise d'un commerce ou d'une petite usine, etc. Mais il ne se poursuit qu'à la condition qu'il soit suivi de nouvelles opportunités : le perfectionnement ou l'achat d'un équipement améliorant la production, une gamme de nouveaux produits élargissant l'offre pour la clientèle, l'arrivée d'un très

bon vendeur licencié d'une affaire déclinante, un logiciel pour mieux gérer les stocks et diminuer ainsi les coûts d'entreposage, etc. **L'un des rôles majeurs de toute direction d'entreprise est de trouver ou de créer de nouvelles opportunités.**

Les opportunités trouvées proviennent de l'observation de la réalité, par exemple améliorer un produit existant ou même le remplacer par quelque chose de mieux, ou encore satisfaire un besoin non ou mal comblé. On n'a qu'à penser aux produits utilisés en cuisine qui nous font rager, comme un presse-ail qui se tord ou qui ne presse que la moitié de l'ail ou un tampon pour laver qui ne récuré plus rien après 10 jours d'utilisation, ou encore aux produits domestiques qui se brisent au bout d'un mois ou qui ne peuvent servir 5 fois, comme un embout de boyau d'arrosage à choix multiple, un tube d'isolant ou de la colle instantanée, de la peinture sans odeur qui empesté durant une semaine, une barrette pour cheveux dont les ressorts sont tellement mous qu'elle ne tient plus après 10 minutes, etc.

Plusieurs études ont montré que certains entrepreneurs avaient l'œil pour découvrir ces manques, sinon de nouvelles possibilités sur le marché par rapport à un besoin inassouvi ou à des lacunes dans l'offre. Les opportunités relèvent de l'observation plus ou moins organisée de ces manques autour de soi, complétée par de l'intuition et de l'imagination pour transformer cette observation en biens ou en services qui ne sont pas donnés à tout le monde.

Un exemple d'opportunité saisie et construite en même temps est celui du dirigeant d'une petite entreprise de fenêtres en plastique pour l'industrie aéronautique qui, en visitant un gros client, a vu dans la cour une chambre à vide mise au rebut. Il l'a achetée pour une bouchée de pain, imaginant déjà ce qu'il pourrait en tirer. Non seulement a-t-il pu, grâce à cette chambre, fabriquer des fenêtres, quelles que soient les formes complexes demandées, mais il a aussi pu recevoir des commandes d'un peu partout simplement en faisant connaître dans une revue américaine spécialisée pour ce marché ses capacités particulières.

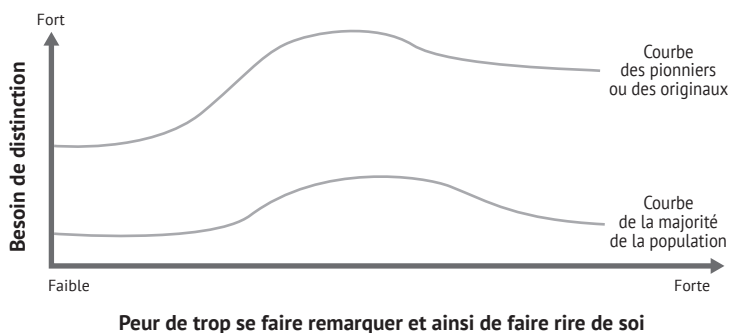
On sait d'ailleurs que c'est le cas de plusieurs designers, qui seraient tout simplement de bons observateurs ; ils seraient doués pour découvrir de nouvelles idées chez ceux qu'on appelle

des originaux ou des pionniers (ces gens qui cherchent spontanément à se distinguer sans trop d'efforts et sans avoir peur d'être montrés du doigt). On sait très bien que tout individu aime se faire remarquer, mais hésite lorsqu'il est seul. Cela explique la présence de tous ces petits groupes sociaux qui s'habillent de façon provocatrice, à la condition d'être à plusieurs.

Ces originaux ou pionniers du côté de la clientèle vont souvent encore plus loin dans la différenciation en recherchant sans trop le savoir des façons originales d'agir et de se comporter, sans avoir peur de faire rire de soi ou tout simplement en s'en moquant. C'est ce qu'on peut voir sur deux plans dans la figure 2.2 : elle montre, verticalement, une flèche montante expliquant le besoin de plus en plus fort de se distinguer et, horizontalement, l'évolution graduelle de ce besoin croissant avec le temps pour ensuite redescendre avec la peur de plus en plus grande de se faire remarquer ou de faire rire de soi. Cela permet de construire une première courbe, la plus basse, représentant la très grande majorité des gens, et une deuxième, la plus haute, touchant les pionniers ou les originaux.

FIGURE 2.2

Le besoin de nouveauté pour se faire remarquer, contrebalancé par la peur d'être trop différent et ainsi de se faire montrer du doigt



Cela veut dire que le besoin de distinction se développe chez tout individu, par exemple à mesure qu'il se libère de l'influence de ses parents tout en se comparant avec ses amis. Nous sommes

tous influencés par nos expériences et par la publicité qui nous bombarde, nous incitant à acheter de nouveaux produits pour être à la mode et pour nous distinguer... tout en faisant comme tout le monde. Cela est évidemment paradoxal, puisque ceux qui ne suivent pas la mode seraient ceux qui se distinguent le plus, dans un sens. Ce désir finit par atteindre un maximum, les remarques plus ou moins positives des autres ou la peur de faire rire de soi faisant en sorte de limiter ce dernier. Cela amène finalement la majorité à ressembler à tout le monde; d'où la courbe finissant par descendre.

La deuxième courbe, plus élevée, représente justement ces originaux, une minorité, qui recherchent encore une fois plus de distinction sans trop se soucier des autres, mais toujours jusqu'à un certain maximum – leur courbe redescend quelque peu par la suite.

C'est ce qui explique, par exemple, pourquoi la plupart des gens acceptent de voyager dans des pays relativement proches de leur culture avant d'aller progressivement dans des pays moins connus. Dans ce cas, ils le font souvent en groupe, avec guide et encadrement, même si les habitants locaux les montrent du doigt pour se moquer d'eux. Ce fut le cas du Cirque du Soleil dans une de ses écoles internationales pour aider des jeunes Brésiliens de milieux très pauvres. Ces jeunes n'avaient jamais vu de Québécois avec des tatouages et des piercings un peu partout sur le corps.

Il est vrai que les essais sont plus faciles dans une économie de luxe, si on a beaucoup d'argent : par exemple, si l'extravagance est mal acceptée, il suffit simplement de jeter ce qui ne convient pas ou plus pour mieux recommencer. Pour les autres, la peur du ridicule l'emporte souvent, à moins que l'excentricité soit plus ou moins fortement atténuée.

Pourquoi une telle figure ou une telle discussion ? Pour deux raisons.

1. Premièrement, on complète la distinction entre les trois groupes de clients en y ajoutant ces clients originaux, dont les besoins sont différents de la majorité des autres; ils recherchent justement la différence, mais aussi annoncent souvent ce qui vient ou la prochaine mode que beaucoup

d'autres finiront pas suivre. On sait très bien qu'à ce moment, ces pionniers seront déjà rendus ailleurs. Une bonne reconnaissance de ces derniers vous permet de mieux prévoir ce qui s'en vient et ainsi de vous préparer. Vous pouvez même vous faire un point d'honneur d'être le premier à les servir si c'est possible, même si ce n'est pas très payant, sachant que cette position pourra vous permettre d'attirer ces clients curieux et capables d'embarquer rapidement dans le mouvement en cours d'accélération.

En passant, cette nouvelle distinction par rapport aux trois autres types de clients demeure trop simple. Il y a des dizaines de sortes de clients, et ces quatre types ne montrent que de grands cas qui doivent être eux-mêmes subdivisés, si l'on veut s'adapter aux particularités de chaque client. Par exemple, on explique que les personnes âgées sont en général plus traditionnelles que les jeunes. Pourtant, vous allez en trouver qui se distinguent particulièrement par leur façon de vivre dans le futur plutôt que dans le passé. De même, on trouve des jeunes encore plus conventionnels que leurs parents, comme le chantait Georges Brassens¹.

2. Deuxièmement, cela permet de distinguer aussi parmi les entrepreneurs ceux qu'on appelle les *initiateurs* ou les *innovateurs précoces*. Si vous n'êtes pas de ceux-ci (comme je l'ai souvent entendu dire : « Attendons de voir s'ils ne se cassent pas le cou, et après nous embarquerons »), il ne faut toutefois pas que vous soyez le dernier ; il y aurait alors un danger que la concurrence vous emporte.

Cette évolution plus ou moins accélérée est vraie aussi pour des produits aussi simples que les boissons, comme on le voit avec cette distillerie artisanale québécoise qui fabrique depuis quelques années des eaux-de-vie à base de petits fruits sauvages, à l'instar de plusieurs distilleries françaises, ou avec ces brasseurs artisanaux qui pourront maintenant recourir à une

1. Dans la chanson *Le temps ne fait rien à l'affaire* (1961), dont le refrain est : « Le temps ne fait rien à l'affaire, / Quand on est con, on est con. / Qu'on ait vingt ans, qu'on soit grand-père, / Quand on est con, on est con. »

levure authentiquement québécoise donnant un goût encore plus particulier à leurs bières, en plus d'y ajouter des plantes d'ici.

On peut ainsi comprendre que ces différences dans le niveau de distinction recherché par les clients touchent aussi vos choix dans la production et la distribution de votre entreprise. Si vous ciblez un marché pour vous distinguer fortement de la concurrence, vous devez offrir un produit différent avec une publicité et une mise en marché particulières. C'est le cas, par exemple, de ce mouvement reproduisant les combats des chevaliers du Moyen Âge. On le voit aussi avec les automobiles transformées (limousines allongées ou voitures adaptées à partir de motos à trois roues, etc.). Mais, même pour un marché touchant la majorité de la population, il y a moyen d'utiliser votre savoir et votre savoir-faire pour innover et ainsi être suffisamment différent, mais pas trop, dans vos productions.

L'innovation est justement la deuxième source d'opportunités, celles relevant de ce savoir et de ce savoir-faire construites par leur application aux biens et produits offerts pour satisfaire la clientèle.

Notez que ces distinctions au niveau du vouloir expliquent la volonté de certains à prendre plus de risques en croissant rapidement. En croissant, ces entrepreneurs élargissent leur clientèle et ainsi empiètent sur des parts de marché de leurs concurrents. Cela attire évidemment non pas des sourires ou des critiques, comme dans le cas des individus qui se distinguent, mais des actions pour essayer de les contrer, ce qui les oblige à prêter encore plus d'attention aux éléments justifiant leur distinction pour leur clientèle. C'est de bonne guerre de leur part, mais aussi de la part de leurs concurrents.

Ajoutons toutefois que ce désir d'innover et de se distinguer peut évoluer à mesure que vous apprenez votre métier d'entrepreneur et que vous développez des ressources et une organisation plus compétente et plus flexible. Cet apprentissage vous permet de saisir encore plus d'opportunités parce que vous savez encore mieux comment les développer, puisqu'une bonne partie de ces opportunités se développent aussi et le plus souvent *chemin faisant*. C'est-à-dire qu'à mesure que vous découvrez une nouvelle idée, celle-ci s'enrichit et se corrige ou se complète graduellement par des petites opportunités complémentaires.

La gestion du temps à cette fin est souvent cruciale. C'est ce qu'on appelle la fenêtre d'opportunité, c'est-à-dire la période où le marché est ouvert en attendant qu'une meilleure idée vienne remplacer l'idée actuelle. Mais cette idée peut arriver trop tôt, la technologie ou le marché n'étant pas encore prêts à la recevoir.

C'est l'exemple du dentifrice en contenant à pression, fonctionnant comme le savon liquide. On sait maintenant que ce dentifrice a été lancé plus tôt que prévu par des innovateurs montréalais, ces derniers ayant compris qu'une grande multinationale était sur le coup. Mais cette innovation n'a finalement jamais percé, tant chez la petite entreprise, qui a fermé ses portes avec l'entrée sur ce marché de la grande entreprise, que chez cette dernière, puisque la viscosité du produit faisait en sorte que tout finissait par bloquer.

Le mot *opportunité*, provenant de l'adjectif *opportun*, qui vient de deux mots latins, *op*, ou devant, et *portus*, le port, explique bien cette notion temporelle. C'est-à-dire que, durant la navigation à voile du temps des Romains, quand on prévoyait une grosse tempête, il était important d'entrer dans un port, le plus souvent naturel, pour s'y protéger. Cette entrée supposait un bon contrôle du navire pour profiter de la marée et éviter les brisants, de même que des marins expérimentés pour faire tomber à temps la voile une fois dans le port, tout en évitant les autres navires². Rappelons encore ici que l'opportunité relève de la capacité d'observation, mais aussi de l'imagination, comme je l'ai déjà expliqué. L'imagination permet d'entrevoir l'application possible sur le marché, puis de penser aux ressources pour ce faire – qualités que certains ont plus que d'autres sans qu'on sache pourquoi.

La bonne gestion du temps peut être cruciale dans ce cas. Une opportunité importante demande à l'avance (la théorie

2. Cette relation entre le mot *opportunité* et l'adjectif *opportun* incluant cette idée du temps explique pourquoi l'Office québécois de la langue française tolère maintenant son usage pour remplacer le mot usuel d'*occasion d'affaires*. Le sens premier d'*opportun* est « qui est à propos, pertinent, qui convient », et pris dans ce sens d'« occasion d'affaires », il a longtemps été critiqué, considéré comme un anglicisme. Si l'OQLF n'en recommande pas l'usage en ce sens, il ne le condamne pas pour autant.

parle d'*ex ante*) le développement d'une marge de manœuvre en personnel et en finance. Au contraire, une petite opportunité se développe et s'applique rapidement, souvent en parallèle avec d'autres opportunités, selon les différents services de l'entreprise. De plus, une opportunité importante requiert du synchronisme tant dans les ressources à mettre en marche que dans les actions à entreprendre pour l'appliquer. De même, chaque opportunité peut servir à apprendre par la suite (soit *ex post*), pour mieux agir et pour saisir des opportunités plus importantes. Cela explique que, dans une nouvelle entreprise, on se limite au début à bien appliquer l'idée ou l'opportunité à l'origine du projet et qui explique son lancement. Puis on apprend graduellement à saisir ou à construire de nouvelles opportunités et ainsi à mieux répartir le risque et à diminuer les « malchances » et les échecs. Évidemment, entre-temps, on peut avoir besoin d'un temps moyen pour l'application.

Ces opportunités, soit décelées sur le marché, soit construites et appliquées à temps, permettent ainsi de maintenir l'attrait pour les clients et ainsi leur achalandage. De plus, c'est le premier mécanisme permettant aux firmes qui veulent croître d'y arriver et ainsi d'élargir leur clientèle ou d'envahir de nouveaux marchés.

Un savoir à développer et à décoder avec les clients

Avant tout, le savoir, c'est la capacité de connaître, de décoder et de comprendre en détail les besoins de chaque client de façon à l'attirer et à maintenir par la suite sa fidélité, donc d'exercer un *certain pouvoir* sur la clientèle. Cette capacité est essentielle, puisqu'il n'existe pas de clients complètement semblables. C'est cette considération particulière qui explique pourquoi ils continueront à faire affaire avec vous plutôt que d'aller chez quelqu'un d'autre, démontrant ainsi ce pouvoir qui va jusqu'à développer une certaine complicité avec eux. C'est ce que j'ai expliqué en introduction avec l'idée de **flexibilité** tant dans la connaissance des clients que dans la capacité de répondre différemment à leurs besoins ou, encore, d'adapter quelque peu ou beaucoup le produit pour eux, notamment par du service complémentaire. C'est pourquoi certains affirment que la langue des affaires n'est pas du tout l'anglais, mais la langue de chaque client – la maîtrise de cette langue exige une traduction fine de leurs besoins par les vendeurs, augmentant ainsi ce pouvoir.

À noter que cette langue des affaires peut être beaucoup plus complexe que celle que nous pensons comprendre de prime abord, puisqu'en français comme dans toute autre langue, il y a des nuances importantes à décoder ou à saisir selon les pays.

C'est ainsi que j'ai mis en contact les dirigeants d'une moyenne entreprise, qui faisait affaire avec une firme en Inde, avec un de mes collègues universitaires à la retraite, d'origine indienne, mais connaissant bien la culture québécoise. Celui-ci a aidé les entrepreneurs à interpréter non seulement l'anglais particulier des Indiens, mais les nuances liées à leur culture (dans ce cas, c'étaient surtout des gens du Pendjab) et leurs façons particulières de voir les choses.

Cette sensibilité aux différences de langage est la base même des boutiques de vêtements, des petits garages, des petits ateliers d'usinage ou des petites fonderies, des imprimeries de quartier, des restaurants végétariens ou de cuisine régionale, des petites boulangeries, etc., c'est-à-dire de toutes les entreprises qui facturent généralement un peu plus parce qu'elles ont du personnel spécialisé pour comprendre les questions, même celles qui peuvent paraître stupides. C'est le contraire des supermarchés, dont le développement par les bas prix vient justement de l'achat en gros, mais aussi et surtout de la diminution draconienne du personnel. C'est encore davantage le cas dans ces supermarchés dotés de caisses enregistreuses dites en libre-service (qui se répandent d'ailleurs au Québec), où le client passe lui-même au-dessus du lecteur de code-barres les articles achetés. Il est vrai qu'il faut tout de même du personnel pour aider les clients et regarder les caméras (ce qui n'empêche pas les gestes malhonnêtes, comme celui de glisser deux produits en même temps dans un sac, ainsi que je l'ai constaté moi-même dans mes voyages lors de congrès ou pour travailler à l'OCDE).

Prenons le cas des petites librairies ou des petits magasins de jouets spécialisés pour les enfants : face aux grandes surfaces ces entreprises ne peuvent survivre qu'en étant capables de dépasser les indications générales sur les âges inscrites au dos du livre ou sur la boîte afin de répondre à chaque client selon l'évolution de chaque enfant. Ainsi, les inscriptions « pour les 3 à 5 ans » ou encore « pour les 12 à 15 ans » ne sont que des indications générales incapables de tenir compte des derniers albums que l'enfant a lus, des étapes qu'il a franchies dans sa compréhension des choses complexes ou du niveau qu'il atteint dans les jeux électroniques. Cette expertise fine est justement la base de la distinction des PME vis-à-vis de la grande entreprise aux produits standards ; elle permet à ces boutiques de vivre parce qu'acheter moins cher un livre ou un jouet que l'enfant refuse ou jette à la première occasion est finalement trop cher.

Ajoutons que les gains des grandes surfaces en personnel ne sont pas nets. Comme des enquêtes l'ont démontré, les vols par les clients dans ces magasins dont le personnel est le moins nombreux possible peuvent atteindre plusieurs centaines de millions de dollars par année, sans compter les vols et divers

actes de vandalisme commis par les employés eux-mêmes (mettre une boîte en déséquilibre sur une pile, ouvrir des pots pour que leur contenu s'échappe lentement, etc., comme me l'expliquait une travailleuse à l'entrepôt) en raison de leurs conditions de travail¹, et ce, sans même tenir compte des coûts croissants en surveillance. Deux employés de la plus grande entreprise de restauration-minute au monde m'expliquaient comment ils réussissaient à mettre toutes sortes de choses, des mouches par exemple, dans les produits en vente. Et c'est la même chose dans certaines grandes usines. Tout cela ne peut qu'accentuer les problèmes, même si une partie d'entre eux vient avant tout de la fatigue reliée aux restrictions budgétaires (compressions) et aux pressions pour augmenter la productivité.

En passant, quel plaisir pour la majorité des clients d'appeler dans une entreprise et que ce soit une véritable voix humaine qui réponde. Cela leur fait d'abord gagner du temps, car ils n'ont pas à reprendre trois fois les numéros 2, 4 ou 9, les instructions enregistrées étant rarement claires, quand le processus fonctionne du premier coup. En plus, la personne peut répondre immédiatement aux questions plutôt que de faire recommencer le client avec un autre interlocuteur qui n'est pas le bon et qui lui dit de rappeler à un autre numéro. Ce téléphoniste est la première porte d'entrée de l'entreprise et le premier exemple de cette écoute pour un client. À la condition, évidemment, que cette personne ne soit pas qu'une téléphoniste et qu'elle soit informée de l'évolution de l'entreprise pour pouvoir mieux répondre au client tout en ajoutant des informations complémentaires, comme « Oui, je vais vous passer Untel qui vient d'être promu directeur de... » ou encore « Untel est à l'étranger pour rencontrer de nouveaux clients européens, mais, si vous me dites l'objet de votre appel, je pourrai vous passer le bon interlocuteur qui le remplace pendant ce temps... », etc. Ce lien fort entre l'entreprise et les clients passe aussi, par exemple, par les préposés au comptoir des caisses populaires, lien

1. Par exemple, Walmart évaluait ces vols à plus d'un milliard de dollars par année. Cela ne touchait que les vols vérifiés et ne comptait pas les pertes dues aux mauvaises manutentions pour accélérer la cadence ni le mauvais entreposage (comme le fait de mettre côte à côte des produits aux odeurs fort différentes). Ce dernier problème se retrouve en particulier dans les grandes pharmacies, ce qui fait en sorte que les chocolats sentent les médicaments et les parfums, les savons en poudre.

qui est en train de disparaître à mesure que ces dernières, qui se targuent d'être une grande institution financière, engagent de plus en plus du personnel à la pigne qui, évidemment, ne connaît plus les clients². En d'autres mots, dans une PME, toute l'organisation peut participer au développement de l'entreprise si chacun est mis à contribution selon sa tâche.

Cette distinction peut toucher en particulier les produits et leur complexité, comme on me l'a expliqué, par exemple, pour la production de ressorts à boudin pour l'industrie du transport ou de la machinerie. Si l'on regarde de près la machine qui les fabrique, on trouve grosso modo, à l'entrée, un fil de métal d'une certaine taille poussé par la machine selon différentes forces et chauffé à la bonne température et qui, arrivé à la sortie, est plié à 90 degrés pour ensuite être forcé à tourner en suivant une courbe de vis selon les spécifications, avant d'être finalement coupé à la bonne longueur. Mais le génie qui différencie les entreprises est la connaissance fine des besoins du client et des propriétés du métal pour que le ressort réponde aux différents poids, à la torsion, à la résistance avec le temps, à l'humidité ou à la chaleur et au froid, à la pression selon la vitesse, etc. C'est ce qu'offrent les ressorts de suspension d'une motoneige utilisée autant par une personne de 60 que de 120 kilos, parfois même avec 2 passagers et des bagages, à -5 °C ou à -30 °C, sur une piste bien gelée ou détrempée et permettant d'atteindre 120 km/heure.

C'est ce qu'a compris aussi une firme de taille moyenne d'assainissement de l'air qui réussit à concurrencer une multinationale au chiffre d'affaires de plusieurs milliards parce qu'elle envoie ses ingénieurs plusieurs jours dans l'usine d'un client. Ceux-ci peuvent alors comprendre comment, en fonction des ouvertures, des courants d'air et des saisons, évoluent la chaleur, le froid et les différents types de poussières selon l'utilisation des machines et leur emplacement, faisant en sorte que le produit qui sera installé pourra s'adapter à toutes sortes de situations. Le patron m'expliquait que les ventes nationales et internationales

-
2. La raison que donne Desjardins pour expliquer que plus de 90% des transactions se font maintenant en ligne est un leurre, puisque cela fait des décennies que la très grande majorité des transactions passent par l'informatique. Du moins, c'est oublier que les caisses populaires ont toujours joué un rôle particulier dans les villages et les quartiers, et que faire fi de cette réalité annule l'intérêt qu'il y avait à faire affaire avec cette entreprise plutôt que d'aller dans une banque.

provenaient avant tout de la demande même des employés des futurs clients. Ces employés souhaitent que leur entreprise fasse affaire avec cette firme plutôt qu'avec la multinationale, pourtant moins chère, car ils avaient connu ces avantages en discutant avec des collègues d'autres entreprises qui avaient eu recours à ses services. Disons toutefois qu'une deuxième raison est la qualité du processus breveté de traitement des poussières.

Comme contre-exemple, prenons le cas d'une PME en électricité dont un des employés à l'esprit inventif avait été dégagé pour développer un appareil capable de trouver la source des problèmes électriques et ainsi simplifier le travail des électriciens. Cette invention devait être à l'exemple des appareils dans les garages, qui, branchés sur différentes prises du moteur, sont capables de détecter les sources de problèmes (bruit ou réactions bizarres de la voiture, etc.). Finalement, cet appareil, que l'entreprise voulait commercialiser en plus de sa mission principale, était capable de détecter à peu près n'importe quel problème, même ceux qui arrivaient très rarement. Mais, pour y arriver, l'appareil devait être volumineux et son prix, trop élevé, notamment pour les petites firmes d'électriciens. La firme a donc dû refaire ses devoirs pour vendre un appareil détectant 80 % des problèmes.

En d'autres mots, vous avez beau posséder tout le savoir nécessaire pour bien répondre à un besoin, si cette réponse est mal adaptée ou si elle vise un client moyen, vous ne vendrez pas, à moins d'être le seul à avoir un tel produit – et encore.

Les grandes entreprises se fichent trop souvent des consommateurs en recourant à leur pouvoir sur le marché par l'intermédiaire de leur poids publicitaire et de multiples ententes entre elles, comme le montrent les analyses de l'OCDE; c'est le cas par exemple de toutes les entreprises électriques (Siemens, Philips, General Electric, Toshiba, etc.) et, évidemment, des pétrolières. Ententes illégales, mais à peu près impossibles à prouver ou demandant d'énormes ressources et plusieurs années de poursuite, comme on l'a vu dans l'industrie de la cigarette. Sans compter les diverses manigances, comme viennent de le démontrer les cas de Volkswagen ou de Mitsubishi, qui ont manipulé électroniquement les gaz d'échappement de certaines de leurs voitures pour satisfaire les exigences en matière de diminution du CO₂. Citons aussi le comportement des grandes multinationales en pharmacologie, qui sont capables

de trafiquer les résultats de recherche, allant jusqu'à *acheter* des chercheurs parmi les plus renommés³.

C'est ce qui explique les différences fondamentales entre leur pouvoir et le vôtre, ce dernier reposant sur toutes sortes de particularités vous permettant de persuader les clients de venir chez vous plutôt que chez vos concurrents.

Il est vrai que ces agissements des grandes entreprises ne sont pas nouveaux, comme en font foi les ententes pour favoriser l'obsolescence planifiée. Rappelons le cas de Thomas Edison, qui a convaincu ses concurrents, en menaçant au besoin certains d'entre eux, de faire en sorte que les ampoules électriques ne dépassent pas 1 000 heures d'utilisation. Pourtant, ces dernières pourraient durer plusieurs milliers d'heures de plus, comme cette ampoule qui brille sans arrêt depuis 1901 dans une caserne de pompiers aux États-Unis. Il en est de même avec les piles censées être les plus performantes et dont la publicité à la télévision est envahissante, alors qu'il suffit d'acheter des piles alcalines rechargeables qui, une fois rechargées, durent quatre fois plus longtemps que ces dernières, comme je l'ai moi-même constaté.

Et c'est la même chose avec plusieurs grands fabricants de téléphones cellulaires, qui sont de plus en plus l'objet de poursuites collectives pour leurs tactiques limitant la vie utile de ces appareils. Ajoutons, comme l'expliquait le directeur du Programme d'évaluation de l'impact de la science et de la technologie (FAST) de la Commission des communautés européennes, que plusieurs des grandes entreprises nationales font pression sur leur gouvernement pour leur permettre de diminuer la concurrence nationale en achetant leurs concurrents proches, avec l'argument que c'est la meilleure façon de se consolider pour mieux affronter la concurrence internationale. Mais, une fois rendues là,

3. Ainsi le journaliste scientifique Charles Seife, dans un long dossier intitulé *Is Drug Research Trustworthy?*, paru dans le numéro de décembre 2012 de la grande revue *Scientific American*, a montré que toute la chaîne décisionnelle touchant la santé aux États-Unis était influencée par la publicité et les cadeaux des compagnies pharmaceutiques, que ce soit chez les chercheurs, les dirigeants des fonds de recherche, les directeurs des revues scientifiques, les médecins, les dirigeants des hôpitaux ou les politiciens. Il a même expliqué que 70 % des membres des commissions consultatives pour orienter les politiques des fonds publics entretenaient des liens étroits avec ces sociétés pharmaceutiques. Et c'est la même chose au Canada et au Québec, avec les mêmes multinationales.

ces entreprises font comme leurs consœurs en se partageant le marché et en utilisant des stratégies concertées d'obsolescence planifiée pour mieux assurer leur croissance et, évidemment, leurs profits.

Aucune petite entreprise ne peut même penser faire ça, à moins d'appartenir à un groupe très organisé. Mais, même dans ce cas, le pouvoir de ces entreprises est limité, comme on l'a vu dans le cas des négociations sur le libre-échange avec l'Europe et l'Asie quant à la protection du système de quotas de la production laitière – l'Union des producteurs agricoles du Québec n'a alors pas pu faire grand-chose contre le lobbying des multinationales.

De même, aucune petite entreprise ne peut se passer de l'opinion de ses clients pour développer son marché, comme Microsoft peut le faire, par exemple, en nous envoyant à intervalles de quelques années de nouveaux logiciels qui bouleversent en grande partie la structure ou la localisation des icônes et qui ajoutent des fonctions inutiles ou inintéressantes, sauf pour quelques spécialistes, sinon qui sont comprises uniquement par les concepteurs. Le tout encombre encore plus le système et ouvre la porte à plus de virus.

C'est vrai aussi pour des moyennes entreprises, comme celle qui possède une des plus importantes montagnes de ski de la région de Québec, qui a décidé de changer l'emplacement d'un remonte-pente sans consulter les skieurs, leur faisant perdre une partie des pentes les plus intéressantes et les obligeant à marcher 10 minutes pour rejoindre celles-ci. Cela ressemble aussi aux grandes entreprises d'épicerie d'ici, qui décident à partir de Montréal de l'emplacement des produits de tous leurs magasins sans tenir compte, par exemple, des habitudes et de l'âge moyen des clients dans les régions et des besoins particuliers de ceux-ci. Notamment, ces personnes aimeraient avoir accès aux produits locaux, dont elles connaissent la provenance et les qualités. Je me rappelle cette fois où j'ai vu des spécialistes de Montréal, qui venaient de déplacer le pain vers le fond de notre épicerie de village, se moquer des enfants revenant de l'école à l'heure du dîner et cherchant les pains à hot-dogs qu'ils devaient manger en arrivant à la maison. On sait que cette façon de faire a pour but de pousser les consommateurs à acheter autre chose en passant dans les allées. Mais il y a plus : ces *organismes patentés* considèrent que tous les clients se ressemblent grosso modo,

où qu'ils vivent, et qu'ils peuvent les faire entrer dans leurs petites boîtes. Ils font ainsi disparaître cette **proximité** avec la clientèle qui constitue un outil essentiel pour se distinguer.

Ce n'est pas mieux avec les moyens qu'emploient ces grandes entreprises pour typer chaque client, comme dans le cas des quasi-grossistes exigeant une carte de membre qui leur fournira divers renseignements, par exemple sur la famille et le revenu de leurs clients. Ces entreprises ne tiennent aucunement compte des réponses évasives ni surtout des changements qui surviendront dans les années suivantes, comme un divorce, un nouvel emploi et même un déménagement dans la ville voisine. **Bref, ce procédé est de la bouillie pour les chats, comparativement à vos possibilités de suivre pas à pas vos clients pour mieux les connaître et bien les servir.**

Par chance, le manque de flexibilité de ces grandes entreprises et leurs difficultés à comprendre les besoins différents des clients et leurs évolutions subtiles – sinon leur volonté de ne pas les comprendre ! – (parce que « eux, ils savent », disent-elles) permettent justement à ces boutiques et à un grand nombre de petites entreprises de faire parler leurs clients pour se développer. Ces dernières sont en effet à peu près les seules **qui acceptent pleinement le vieux principe voulant que le client ait toujours raison.**

La nécessité de prévoir les changements

Il reste un dernier point important lié à cette obligation d'écouter les clients, notamment ces clients originaux ou plus connaisseurs, qui réfléchissent avant d'acheter en ne succombant pas à leur impulsivité et qui peuvent vous aider à saisir l'évolution des besoins. Cette anticipation peut être cruciale pour les entreprises qui croissent rapidement, puisque, par définition, elles s'étendent à des clientèles et sur des marchés nouveaux qui sont rarement les mêmes que les anciens.

Cette anticipation demande d'abord de bien préciser **la mission** de votre entreprise ainsi que les besoins couverts et non couverts par votre production, puis de projeter où en seront ces clients dans deux, quatre ou même plusieurs années.

Elle exige dans plusieurs cas d'employer à cette tâche un veilleur ou quelques préposés à la veille à temps partiel, dont je parlerai plus loin.

Par exemple, une petite librairie ne vend pas des livres, mais du savoir et de la culture portés par ces livres et, finalement, par la lecture. C'est tout le contraire du patron montréalais d'une chaîne de librairies qui s'est vanté de n'être qu'un homme d'affaires qui vend entre autres des livres, au même titre que des pommes ou des boulons; c'est d'ailleurs la philosophie d'Amazon, qui ne fait que rechercher le monopole. On comprend aisément l'importance des vendeurs pour ces vraies librairies, car ils doivent être capables de répondre à des questions de culture directe ou indirecte. Il en est de même pour les bars et les brasseries, puisque le premier produit est la détente et qu'on utilise des boissons de toutes sortes pour l'obtenir.

Dans une étude sur ces bars, mon équipe et moi avons compris entre autres qu'il existe dans ce cas deux types de clients: les habitués et les passants. Les premiers assurent la survie de l'entreprise, les seconds génèrent les profits. La clientèle des habitués repose sur deux points:

1. Les habitués ne se soucient pas de la marque ou de la variété de la bière ou encore de la beauté de la barmaid ou du barman. Le confort des chaises, la musique ou les grands écrans de télévision que personne ne regarde, sauf au moment des finales de hockey, ne leur importent pas non plus.
2. Le point important au-delà de ces petites distinctions est la mémoire du personnel. L'employé reconnaît les clients réguliers qu'il aide à poursuivre leurs réflexions ou encore à oublier, généralement les deux principales raisons pour boire. Il le fait en posant quelques questions comme: «Est-ce que ta fille se relève bien de son opération? Ton fils a-t-il finalement réussi à être engagé? As-tu pu régler la question de ton loyer avec ton propriétaire?» Bref, le bar est avant tout pour ces clients habituels un lieu pour se laisser aller et pour parler de leurs problèmes.

Cela veut dire, dans le cas de la librairie, qu'il faut réfléchir sur l'évolution de ce qui est enseigné à l'école et sur l'importance donnée au savoir immédiat et au savoir plus profond, bien plus que de se demander si le livre disparaîtra au profit de la tablette. Pour les bars, la connaissance de l'évolution sociale ou des thèmes à la mode aujourd'hui est importante.

Tout cela doit influencer sur l'engagement de vos employés et sur le besoin qu'ils auront par la suite de s'informer à la radio, à la télé ou dans les journaux sur les différents sujets du jour. De la même façon, dans une entreprise manufacturière, vous devez tenir à ce que vos techniciens s'intéressent aux nouveaux équipements qui arrivent en les incitant à lire la revue technique à laquelle vous êtes abonné.

Il en est de même de tout ce qui touche à la mode. Par exemple, dans mes travaux en 1989 à Prato, près de Florence, dans le district industriel de ce qu'on appelle le métier de la *guenille*, j'ai fini par comprendre qu'il existe beaucoup d'information dans les grands choix des prochaines années, comme la couleur et les nuances, les tissus et les fibres utilisés, avec ou sans motifs, la hauteur des jupes et la longueur des manches de chemises, la position et la forme des boutons, etc. Cette information est connue un, deux ou même quatre ans à l'avance dans les milieux de création, comme à Milan ou à Paris, mais aussi diffusée graduellement dans certains magazines spécialisés. Viennent ensuite les compléments comme les bijoux ou les foulards à la mode. Évidemment, ces grands choix laissent quand même beaucoup de liberté aux designers, qui peuvent et même doivent, du moins c'était le cas à cette époque, ajuster quelque peu leurs créations tous les 30 jours. On m'avait expliqué que cette question des 30 jours était le temps requis pour produire et vendre les vêtements avant que les reproductions asiatiques à prix coupés arrivent sur les marchés⁴.

En d'autres mots, dans n'importe quel secteur, on ne peut pas ne pas être aux aguets par rapport à ce qui vient. Pensons, par exemple, à l'industrie de la construction ou à celle de la restauration, pour lesquelles les comportements des ménages

4. On sait aussi très bien que, pour la mode de luxe, les grands groupes asiatiques dans la reproduction ont des bureaux où des centaines d'analystes de mode lisent et comparent des milliers de revues de mode occidentale pour en déchiffrer les grandes tendances des prochaines années afin de les copier encore plus vite.

de la région (séparation, retrouvailles, nombre de naissances en moyenne, vieillissement, etc.) constituent des éléments importants à considérer. On doit même s'intéresser à l'évolution des politiques encourageant ou non le maintien à domicile des personnes âgées avec le soutien du personnel intervenant à la maison. Il en est de même de l'industrie du plastique quant aux questions touchant le pétrole et qui ont été traitées à la conférence de Paris au début décembre 2015, puisque ce matériau en est constitué. Il est vrai qu'on commence à tirer des nouveaux plastiques de la matière ligneuse, ce qui exige toutefois des procédés différents.

Le besoin de préparer la relève de la clientèle

Cette question de voir venir les choses est aussi liée au besoin de réfléchir au moins à moyen terme, c'est-à-dire de penser à la relève de la clientèle. Par exemple, il faut commencer à tenir compte des jeunes qui accompagnent leurs parents, non seulement en ayant quelques bonbons ou jujubes pour eux sur le comptoir, mais en pensant à quelques produits dérivés de la production.

Je pense ici aux tout petits poissons grillés, qui se croquent en deux coups de dents comme une frite, qu'un poissonnier de Montpellier offrait aux enfants et qui attiraient même ceux qui n'aimaient pas du tout le poisson, ou encore aux quelques retailles de bois récupérées des coupes de la semaine et aux quelques clous qui devenaient un fort, une fusée ou quoi que ce soit d'autre quand un petit quincaillier de l'est de Montréal les donnait aux enfants attentifs à ce qu'achetait leur père ou qui posaient des questions.

Le maestro Ken Nagano agit exactement de même en présentant quelques fois par année des concerts dans le métro ou encore, pour le temps des fêtes, des contes symphoniques de Fred Pellerin : il démystifie ainsi la musique classique auprès des jeunes et des moins jeunes. C'est ce que faisait déjà le père de Michel Rivard dans les années 1960-1970 en présentant des opérettes dans certains théâtres de Montréal, pour ainsi renouveler le public de l'opéra.

Préparer la relève de la clientèle est fondamental pour les savoirs complexes qui ne viennent pas tout seuls, mais c'est aussi crucial pour du savoir plus simple, mais qui est contré par tout ce prêt-à-porter et à jeter, qui n'incite pas à l'achat de produits réclamant de la participation. D'ailleurs, il semble que les dizaines d'émissions de cuisine n'encourageraient plus tellement les jeunes familles à s'y lancer, les poussant à penser que c'est pour les grands cuisiniers ou pour « les autres ». C'est tellement plus facile d'acheter du prêt-à-manger dans les grandes surfaces... Ne peut-on penser d'ailleurs, pour ces mets préparés, que la véritable astuce serait de proposer aussi quelques mets demandant une participation du client quelque peu complexe et variable, autre qu'allumer le four, et faisant en sorte que le produit finisse par relever en partie de son idée et ainsi de sa fierté ? De même, peut-on familiariser la clientèle avec de multiples recettes à base de légumineuses contenant beaucoup de protéines, tels les lentilles, les fèves et les pois chiches, ou encore de toutes les sortes de noix, pour remplacer graduellement une partie de la viande à mesure que son prix augmentera, comme cela s'est fait pour la viande de bœuf dans les dernières années, et que les campagnes contre les méfaits de l'élevage s'intensifieront ?

Il en est de même pour les produits de beauté et de soins personnels, destinés en particulier aux adolescentes. Les recherches montrent qu'avec leurs composés endocriniens (comme les phtalates, les parabènes, le triclosan ou l'oxibenzone), ces produits auraient des effets dévastateurs en perturbant le développement des organes reproducteurs et en provoquant des cancers hormonaux. Or la création de boutiques de produits naturels, ou du moins exempts de ces poisons, ne peut se faire sans une connaissance avancée dans le domaine de la santé et, probablement, de la biologie, ce qui permet de bien connaître les nouveaux produits. Tout le monde ne possède pas ces connaissances, et donc se lancer dans une telle aventure exige probablement de bons investissements, d'une part pour concurrencer les pharmacies – qui proposent ces produits dangereux tout en se vantant de vendre des médicaments qui en limitent possiblement les inconvénients sérieux – et, d'autre part, pour développer un marché relativement nouveau en ce sens.

Tout cela relève de ce savoir complexe et aussi d'un échange entre le producteur et le client, au même titre qu'une peinture relève d'une conversation subtile entre le peintre et l'acheteur, qui va bien au-delà des couleurs et de la forme. Dans ce but, la conversation intelligente entre client et acheteur passe nécessairement par les vendeurs et par les employés – à la condition qu'ils partagent la connaissance et qu'ils soient réellement mis à contribution.

Un savoir et un pouvoir partagés dans l'organisation

En fait, le savoir de l'entreprise concernant les besoins des clients, de même que la capacité de bien y répondre, ne peut se limiter aux vendeurs, par exemple, puisque tous participent d'une manière ou d'une autre au moins à son application. Cela exige donc que l'information sur ces besoins soit diffusée, permettant ainsi non seulement d'en tenir compte dans la façon de vendre, mais aussi d'améliorer continuellement leur production. Ce partage, s'il est bien fait, explique ce pouvoir sur l'organisation qui permet de créer une force de frappe particulière de l'entreprise sur son marché et, ainsi, auprès de ses clients. Une telle organisation participante doit permettre à la direction de se consacrer à ses véritables tâches, qui sont une compréhension du changement dans le marché, une analyse des orientations à prendre pour mieux y répondre et l'anticipation de ce changement pour les prochaines années, comme je viens de l'expliquer.

Entendons-nous bien au sujet de ce pouvoir sur l'organisation. Il ne signifie pas l'aliénation de celle-ci, bien au contraire. Il repose sur votre ascendant et sur l'adhésion du personnel au projet de votre entreprise, qui permettent de donner de bonnes réponses aux clients pour qu'ils reviennent. Satisfaits, ceux-ci demeureront fidèles tout en assurant la survie et le développement de votre entreprise, permettant à tous de conserver leur emploi. Si l'adhésion du personnel est volontaire, c'est en raison du salaire et des autres conditions de travail, mais surtout parce que les employés se sentent parties prenantes de ce projet.

On peut très bien comprendre qu'au démarrage d'une entreprise, vous veillez à tout en mettant au besoin la main à la pâte, même pour ce qui est de la production ou de la livraison, lorsque l'employé responsable est malade. Mais quand la situation dure, à moins évidemment que vous soyez un travailleur autonome, cela dénote une mauvaise organisation. Les tâches premières d'un bon entrepreneur sont de se consacrer rapidement au développement

du savoir et du savoir-faire pour mieux faire face à l'évolution de son marché et donc des besoins des clients, à l'évolution de la technologie et de la concurrence, de même qu'au changement dans l'économie. Tout cela en organisant son monde pour gérer le quotidien ainsi que pour voir au changement nécessaire à court terme et à l'adaptation de la stratégie.

Que le savoir soit au cœur de toute entreprise, cela signifie que toute bonne organisation s'appuie sur l'intelligence et l'engagement de tous les employés à leur niveau d'intervention, c'est-à-dire qu'elle les met à contribution selon leurs capacités, comme je l'ai expliqué pour le téléphoniste. Cela produit un savoir-faire qui va bien au-delà de tout système disciplinaire. Ce savoir et ce pouvoir sur l'intelligence de l'organisation s'expliquent en bonne partie par le style de gestion et, par conséquent, par la présence d'une culture d'entreprise participante et innovante.

Cette culture repose sur une des différences fondamentales des PME, soit votre **proximité** avec vos employés. C'est ce qu'on peut appeler une gestion relationnelle, en reprenant l'idée du marketing relationnel des PME. À l'opposé, dans les grandes entreprises, le personnel est trop nombreux pour que la direction entretienne des relations directes et régulières avec les employés, même si, dans certains cas, elle appelle sans rire ceux-ci des partenaires. La gestion des PME fait donc en sorte que le pouvoir de la direction sur l'organisation n'a pas du tout le même sens que dans une grande entreprise. Il a surtout pour objectif d'utiliser le savoir de tous de façon à ce que l'organisation dans toutes ses parties participe au développement de l'entreprise, offrant ainsi une réponse complexe en production et en produits de qualité pour retenir le client et en attirer de nouveaux.

Toute organisation repose avant tout sur ses ressources humaines, plus importantes que les équipements, aussi complexes soient-ils; ces ressources, aux connaissances et aux compétences diverses et complémentaires, sont aménagées et s'améliorent continuellement par l'information, par l'échange de celle-ci et par la formation continue. D'autant plus que tous savent qu'il n'existe pas d'équipements *intelligents*, en dépit de ce que les équipementiers prétendent. Même un téléphone dit intelligent est tout simplement une machine dotée de fonctions de plus en plus nombreuses, mais incapable de penser et d'imaginer pour vous.

C'est comme un réveille-matin qui sonnerait à l'heure voulue, puis de nouveau toutes les 2 minutes, qui enverrait en plus un courant électrique dans les orteils au bout de 10 minutes, tout en mettant la cafetière en marche, etc. Mais, tout perfectionné soit-il, il serait toujours incapable de mettre aussi en marche votre cerveau, qui souvent commence à cogiter dès le réveil. Il repense alors à ce que vous aviez mis de côté dans la soirée précédente ou précise quelques questions que vous devrez poser à tel vendeur ou à tel opérateur de telle machine en arrivant au travail.

La force et la distinction de l'organisation viennent justement de cette capacité à cogiter et à poser des questions que possède non seulement chaque membre du personnel, mais tous les employés en interactions. En d'autres mots, elles tiennent à la combinaison particulière et aux capacités de chaque ressource au-delà des spécialisations précises et des routines et, ainsi, à son réaménagement selon les besoins, ajoutant ainsi la **flexibilité**. Et c'est cette combinaison particulière des ressources humaines qui fait la différence de chaque entreprise vis-à-vis de la concurrence.

Ainsi, on peut complexifier la figure 2.1, qui devient alors la figure 4.1, en y ajoutant le développement de l'organisation du côté du savoir et du savoir-faire ainsi que de l'effet sur l'amélioration constante des produits.

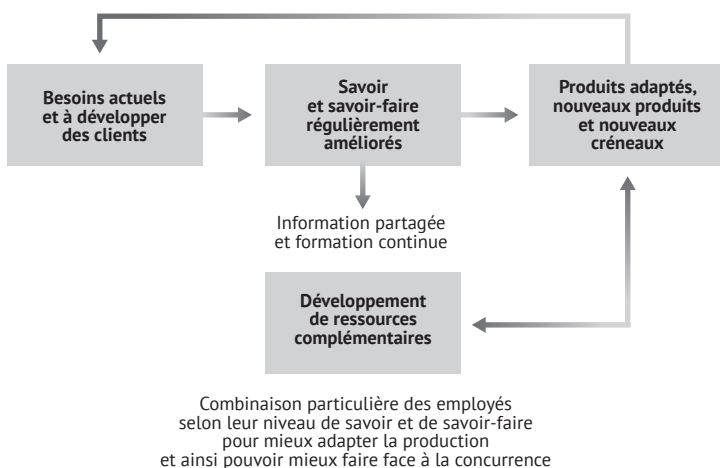
On a alors une organisation qui peut ressembler à un orchestre de jazz d'improvisation, celle-ci n'étant pas du tout un système où tout le monde fait ce qu'il veut et, encore moins, qui produit de la cacophonie. Elle doit aussi répondre à des règles, comme je l'ai dit, et, comme dans toute bonne organisation recherchant l'efficacité, respecter un certain cadre basé en particulier sur trois choses :

1. Les joueurs doivent disposer de liberté pour améliorer leur jeu et créer de nouveaux sons.
2. Ils doivent avoir la possibilité de faire des erreurs, à la condition d'apprendre de celles-ci.
3. Ils doivent tenir compte des autres jeux instrumentaux au moyen de divers signaux.

Il est ainsi possible de créer de l'harmonie tout en atteignant l'objectif de plaire à l'auditoire pour qu'il attire d'autres amateurs et, peut-être, qu'il permette à l'orchestre de devenir célèbre.

FIGURE 4.1

Les liens complexes établis entre le développement du savoir et du savoir-faire dans l'organisation de façon à rendre celle-ci participante et innovante pour améliorer le développement de la production, répondant ainsi encore mieux aux besoins des clients



Il en est de même pour une petite entreprise dont les employés peuvent user d'initiative et d'imagination selon des règles, des contraintes et une stratégie partagée de façon à faire évoluer l'entreprise en servant finalement mieux les clients. Et cela ne peut se faire que si les employés s'appuient les uns sur les autres en fonction de leurs capacités et de leurs spécialités. C'est ce qu'on appelle le développement par apprentissages cumulatifs et partagés, par essais et erreurs, et avec des routines flexibles. C'est aussi ce que les Américains viennent de redécouvrir en parlant d'*effectuation*. Le philosophe Gilles Deleuze emploie ce concept pour expliquer le changement graduel dans nos sociétés, changement que nous pouvons appliquer à nos organisations,

soit un cheminement orienté par les ressources disponibles qui l'adaptent *chemin faisant* à mesure que l'information recherchée arrive, permettant de le rectifier légèrement ou fortement selon les besoins, au-delà de la planification et des objectifs fixés. D'ailleurs, cette manière de voir et de faire est la seule façon de gérer son entreprise sur un marché particulièrement incertain et qui change rapidement. Dans ce cas, la gestion par objectif et de façon causale est impossible, puisque cet objectif ne peut être prévu et que les liens entre ce dernier et les ressources ne peuvent être analysés.

En fait, pour poursuivre avec l'exemple de l'orchestre de jazz, les règles de fonctionnement doivent être claires, pour que chacun puisse aisément s'y référer :

4. Chaque employé (ou soliste dans le cas de l'orchestre) doit reconnaître le leadership de la direction et ses directives pour mieux atteindre les clients et, ainsi, le marché
5. Il doit comprendre qu'il fait partie d'une organisation ou d'une équipe et, de ce fait, accepter et respecter les besoins et les possibilités des autres employés (dans l'utilisation des instruments et leurs contraintes).
6. Il doit encourager les essais et diffuser les questions et les réponses.
7. Surtout, il doit comprendre si telle action se fait individuellement dans certains cas et ensemble dans d'autres (si le jeu permet à certains joueurs de jouer plus fort ou plus faiblement pour mieux faire ressortir le son d'un autre instrument).
8. L'équipe ou l'organisation doit prévoir le mieux possible les changements et s'y préparer, comme le fait de servir un très bon client de façon particulière ou de se mettre en état de répondre à un nouveau client (dans l'orchestre, on doit prévoir les sorties d'un des instruments ou même changer le rythme et être capable d'y revenir au moment voulu).

9. On ne doit pas maintenir la routine indéfiniment, même si cela rassure (on ne doit pas jouer toujours de la même façon, même les pièces familières).
10. On doit être continuellement aux aguets du changement sur le marché, dans la technologie et dans l'environnement (on doit régulièrement apprendre de nouveaux airs et s'adapter aux nouvelles techniques et aux nouveaux styles de jeu, puisque, comme toute musique, le jazz évolue continuellement).

Comme me l'ont confirmé des spécialistes du jazz, les bons orchestres qui durent suivent ces règles, sous la direction d'un leader entraînant qui partage avec tout le groupe le défi de toujours faire mieux. Cette attitude favorise l'acquisition des aptitudes à apprendre et à se renouveler ou à innover, dans le but de maintenir la distinction de l'orchestre. Celle-ci passe par une bonne écoute des amateurs, qui sont parties prenantes en applaudissant les nouveaux airs tout en réagissant peu à d'autres, moins entraînants. Cela exige, comme dans le cas des clients intéressants, de les écouter en retour, donc d'être attentif à leurs réactions, d'être proche d'eux pour les étonner au besoin et les amener à aimer une musique relativement nouvelle, une nouvelle production, tout en s'ouvrant à l'extérieur, en faisant de la veille pour s'ajuster aux tendances. L'objectif est finalement de produire de la cohérence ou de l'harmonie malgré le besoin d'un certain désordre, sinon ce ne serait pas du jazz et encore moins de l'improvisation.

Cette façon de gérer son organisation pour en faire un système apprenant et innovant n'est pas la norme partout, loin de là. Je l'ai constaté à diverses reprises, par exemple dans des petites organisations de 10, 20 ou 30 employés où le personnel doit pointer son arrivée et son départ tout en remplissant une feuille des tâches accomplies dans la journée, comme dans de grandes entreprises et dans plusieurs services gouvernementaux. Cela réclame du temps et du contrôle, efforts qui seraient beaucoup plus utiles ailleurs. Le pire dans tout ça, c'est que, d'une part, les employés font exactement ce qui est demandé, c'est-à-dire le minimum, sans chercher par exemple à améliorer leurs tâches, qu'ils connaissent finalement mieux que la direction, et sans vouloir mieux s'ajuster aux autres tâches, ajustements qui

en général augmentent la productivité de tous. D'autre part, ces dirigeants sont parmi les premiers à critiquer la bureaucratie des grandes organisations et les coûts de contrôle administratif et autres coûts quand viennent les changements que le contrôle engendre. Il est aussi vrai que ce ne sont pas tous les employés qui souhaitent aider l'entreprise à évoluer et que, dans ce cas, on peut très bien avoir deux catégories d'employés.

Nos études montrent que la meilleure façon d'attirer et de retenir de bons employés est de les faire participer en les mettant dans le coup. C'est ce qu'indiquent aussi les études suédoises et allemandes que j'ai utilisées dans mes analyses touchant les gazelles. C'est comme au hockey ou au football européen (le soccer), où le succès d'un ou de quelques joueurs exceptionnels tient nécessairement à l'appui et à la complémentarité des autres joueurs. La preuve en est que les qualités d'un joueur peuvent très bien ne pas s'exprimer dans tel ou tel club, faute de cette complémentarité, et réapparaître lorsque ce joueur est échangé.

C'est ce que la théorie dit en faisant des liens directs entre la qualité et la variété des ressources ainsi que les compétences humaines, complétées par les équipements, et cette capacité particulière de répondre à la demande. Cette capacité vient de la connaissance particulière et du mélange des employés pour qu'ils travaillent et échangent leur savoir et leur savoir-faire dans différentes équipes. C'est ce dont parlait Olivier de Serres, il y a pourtant déjà 400 ans.

Nos études ont retrouvé cette utilisation de chaque compétence dans plusieurs entreprises québécoises et internationales, comme celles qui offraient la possibilité aux équipes de travail d'investir plusieurs milliers de dollars par année pour améliorer la production. Je l'ai constaté dans une entreprise comptant deux usines. L'entrepreneur, après avoir passé plusieurs jours dans l'usine B pour résoudre un problème, était revenu dans l'usine A, où il avait dû demander des explications à l'équipe en voyant un nouvel aménagement qui diminuait fortement les temps de mise en course. Cet entrepreneur m'expliqua qu'un jour, alors qu'il faisait des courses avec sa femme dans une grande surface de la région, un homme l'avait salué amicalement. Pourtant, il ne se souvenait pas d'avoir déjà vu cet homme. Il avait donc répondu de manière vague. Cela l'avait toutefois amené à repenser ses habitudes de relations directes avec ses employés,

de plus en plus nombreux, afin de mieux maintenir ce besoin de contact direct comme partie de la culture de son entreprise.

Le mélange d'employés, cela veut dire des jeunes et des moins jeunes, des plus manuels et des plus cérébraux, comme Olivier de Serres le prônait, et surtout du personnel cultivé au sens large, c'est-à-dire capable de penser le complexe, donc non limité à une seule spécialité qui, de toute façon, va finir par changer. Bref, du personnel capable d'aller au-delà de la machine, de la vente et de la livraison.

Cette conception est à l'opposé de ce que semble souhaiter le gouvernement pour augmenter prétendument la productivité en demandant aux médecins de se limiter à 10 minutes par patient, afin que tous aient leur médecin de famille. Mais quel médecin et quelle médecine ? Dans mes nombreux séjours en Europe avec ma famille, le médecin consulté prenait tout le temps nécessaire pour comprendre nos besoins et les symptômes apparents, justement pour éviter que nous retournions le voir deux jours plus tard. La fois suivante, connaissant bien notre état de santé et notre régime de vie, il pouvait régler beaucoup de choses en quelques minutes, cette fois-là au téléphone. Il est vrai qu'à la différence fondamentale de notre médecine, tant en Grande-Bretagne, en Belgique et en France qu'en Espagne, les médecins sont salariés, ce qui serait frappé d'un anathème ici, tout en expliquant la hausse constante et rapide des coûts. En passant, en Grande-Bretagne, les médecins salariés reçoivent une prime si un bon nombre de leurs patients font moins souvent appel à eux parce qu'ils sont en meilleure santé et se sentent plus en sécurité.

Cette culture présente dans l'entreprise vient non seulement de l'esprit ouvert de chacun, mais aussi de cette capacité à jongler avec de multiples éléments plutôt que de se limiter à additionner $2 + 2$ et même $2 + 5$. La connaissance se développe par l'addition de nouvelles données, mais aussi par la capacité de compléter les données en mettant quelques-unes d'entre elles de côté pour les réutiliser plus tard, ce qui permet de comprendre du nouveau et même d'en inventer par une recombinaison originale. Surtout, la connaissance, c'est la capacité de jouer avec plusieurs données, comme un jongleur, pour en tirer quelque chose de nouveau. Cela veut dire aussi la capacité de désapprendre une spécialité pour en aborder

une nouvelle et même de la faire évoluer, comme ce doit être le cas pour tout métier qui change nécessairement. Cela signifie en outre qu'il faut pouvoir dépasser les relations purement causales, A expliquant B, alors que cela ne peut s'expliquer qu'en recourant à C, sinon à D, et ainsi prévoir de la nouveauté, de l'innovation et de nouvelles opportunités. Cela explique pourquoi des PME sont capables, avec du matériel pourtant d'occasion et bricolé, de répondre à des appels d'offres auxquels les grandes entreprises ne peuvent pas se qualifier avec des machines dernier cri.

Cela veut dire en pratique qu'entre deux soudeurs, il faut engager par exemple celui qui, dans ses loisirs, lit et fréquente même parfois le théâtre ou le cinéma d'auteur, même s'il a un peu moins d'expérience que le premier. Ou encore, entre deux vendeuses, il faut retenir celle qui a voyagé au-delà des plages. C'est la même chose entre deux informaticiens, dont l'un est aussi artiste même s'il est spécialiste de moins de logiciels. Ces personnes seront plus à même de comprendre l'information diffusée dans l'entreprise pour l'aider à évoluer et à participer à la création de nouvelles réponses pour les clients curieux et réclamant du nouveau, et ainsi à innover. Autrement dit, comme on le reconnaît maintenant, il ne faut plus se fier aux futurs employés ayant le meilleur quotient intellectuel (QI), sachant d'ailleurs les fortes limites de cette logique d'évaluation, mais rechercher des employés ayant les meilleurs QR, ou quotient relationnel, avec les collègues et la capacité de mettre en relation de nouvelles idées. Et, surtout, il faut toujours préférer des cadres et des **employés curieux** à ceux *qui savent*, des cadres et des employés qui posent des questions à ceux qui ont réponse à tout. La curiosité est en effet à l'origine de l'innovation et du changement.

Au contraire, les employés les moins intéressants et à ne pas engager sont ceux qui ont les réponses avant même d'avoir entendu les questions. Même si, comme je l'ai dit, ces derniers possèdent le savoir-faire, celui-ci ne vaut rien s'il s'applique au mauvais moment ou à un problème qui ne se pose pas. On en trouve déjà trop dans le monde, de ces vendeurs qui sont incapables d'écouter les clients (même si on peut parfois être d'accord avec eux, car les questions de ces derniers peuvent être aux limites de l'intelligence). Mais même ces questions plus ou moins stupides peuvent aider à mieux distinguer certains clients « intelligents » qui nous ont surpris la dernière fois qu'ils sont venus au magasin.

Les clients sont une des plus importantes sources d'innovation à la boutique, en particulier ceux qu'on peut trouver fatigués en raison de leurs remarques apparemment hors de propos, mais qui peuvent nous amener à une innovation que personne n'avait vue. L'innovation naît de la contradiction et de l'inconnu.

Dans une autre étude pour implanter la technique du juste-à-temps exigée par le donneur d'ordres, nous avons finalement suggéré à un entrepreneur d'une entreprise de plastique d'envoyer ses employés suivre un cours de mathématiques 101. Nous croyions que travailler en juste-à-temps, c'était avant tout prévoir les problèmes, par exemple les bris d'équipement, et trouver par avance des solutions pour que les machines ne tombent pas en panne. On peut comprendre que, de prime abord, l'entrepreneur ait pensé que nous étions un peu fous, pour ne pas dire plus. Nous lui avons rappelé que les mathématiques sont, par définition, une technique de résolution de problèmes; il a compris pourquoi cela était logique et a acquiescé à notre idée en envoyant une partie de son personnel à ce cours. J'ajoute que nous n'avions rien inventé avec cette idée, puisque nous avons travaillé plusieurs années avec une entreprise particulièrement innovatrice sur toute sa chaîne de valeur: elle envoyait tout nouvel employé suivre des cours de français et de mathématiques durant des journées rémunérées afin de le mettre à niveau pour mieux participer au processus d'amélioration continue de toute l'organisation.

En d'autres mots, comme quelqu'un l'expliquait en 2015 en critiquant la politique d'austérité du gouvernement qui touche en particulier l'éducation (alors que notre dette par habitant diminue d'année en année depuis 20 ans), « si vous pensez que l'éducation coûte cher, essayez l'ignorance ». Ainsi, si vous pensez faire de l'argent en engageant des employés peu formés à qui vous offrez un faible salaire et fournissez un minimum d'information, vous allez au-devant des erreurs et des blocages, voulus ou involontaires, au changement.

Encore une fois, libre à plusieurs entrepreneurs de vouloir tout contrôler comme ils peuvent le faire à la maison. Mais je peux vous assurer de l'ambiance que cela finit par créer et, surtout, du développement limité avec la multiplication des problèmes à long terme. Vouloir réussir tout seul, en étant le seul à penser, c'est assurément courir à l'échec.

Ce besoin de savoir intelligent et donc ouvert au changement va aussi à contre-courant des dires du Conseil du patronat, qui appelle à une école développant de plus en plus de programmes purement pratiques pour obtenir des employés capables d'être efficaces dès leur arrivée dans l'entreprise. Ajoutons toutefois à sa défense que même le recteur d'une de nos grandes universités, qui devrait pourtant penser plus loin que le bout de son nez, dit à peu près la même chose au sujet de toute pensée quelque peu complexe et à long terme.

Par ailleurs, cet objectif de « savoir pratique » dès la sortie de l'école est impossible à atteindre, puisque tous les nouveaux programmes qui répondent aux besoins d'aujourd'hui seront désuets quand ils seront bien implantés et que les étudiants arriveront sur le marché du travail. Il y a une vingtaine d'années, nous avions d'ailleurs tenté l'expérience avec un panel d'une trentaine d'entrepreneurs expérimentés, leur demandant de nous dire quels seraient leurs besoins en spécialités dans quatre ou cinq ans. À notre grande surprise, mais de façon sans doute prévisible, aucun n'avait pu nous répondre. Cela ne veut pas dire qu'il faut fermer les écoles de métiers, mais plutôt qu'il faut exiger des étudiants qu'ils se frottent aussi à la littérature, aux mathématiques et à la philosophie, par exemple.

Évidemment, en payant plus, il faut attendre plus de participation, de collaboration et de flexibilité à moyen terme de la part des employés. L'un ne va pas sans l'autre, comme je l'ai rappelé en parlant de l'évolution de la Chine, autrefois uniquement axée sur les bas salaires dans les ateliers et sur le taylorisme.

D'ailleurs, c'est le problème avec certaines grandes entreprises qui, contrairement aux petites, ont les ressources financières pour engager les meilleurs spécialistes, mais qui perdent cet avantage par le manque de complémentarité et de flexibilité dans les équipes de travail, sans compter la multiplication de chapelles (de silos) qui génèrent des duplications et des luttes de pouvoir, comme je l'ai constaté à tellement de reprises en travaillant avec de grands donneurs d'ordres.

Autrement, pourquoi ne pas engager que des machines, qui sont encore plus spécialisées que n'importe quel employé, comme on nous le promet tous les 25 ans, pourtant sans que cela ne se produise ? Même la fabrication automobile, qui s'est énormément automatisée depuis les années 1920, a besoin d'employés,

et surtout d'employés intelligents, mais dont l'intelligence ne sert à rien si elle ne sert qu'à répondre aux besoins des machines. On a beau affirmer que les machines ne font jamais la grève et que tous les employés peuvent en remplacer d'autres, puisque leur travail se limite plus ou moins à surveiller les machines, il n'y a rien à faire : les machines, aussi efficaces qu'elles soient, ne sont pas intelligentes, comme je l'ai rappelé.

C'est ce qu'expliquait aussi Alain Cotta¹ en parlant des meilleurs entrepreneurs, qui ressemblent aux grands joueurs de football (ou de hockey dans notre cas), capables d'inventer sur-le-champ et sans analyse précise une nouvelle feinte ou un coup complètement imprévu sur le ballon, feinte impossible à parer par les joueurs adverses qui, en principe, ont pourtant appris et réappris toutes les possibilités, comme une machine. C'est pourquoi même les meilleures machines de jeux aux échecs finissent toujours par être battues par les grands joueurs, qui inventent instantanément une suite de coups impossibles à parer, car jamais utilisés auparavant.

J'ai pu constater cela *de visu* au moment d'une visite dans une entreprise pour préparer une nouvelle intervention. J'avais alors rencontré les équipementiers étrangers qui étaient venus précisément dans le but de comprendre comment le robot de plus d'un million de dollars qu'ils avaient vendu pouvait faire une chose non prévue dans le manuel d'instruction et incompréhensible à leurs yeux ; explication que l'entrepreneur a évidemment refusé de leur donner.

Comme me l'avait bien expliqué un dirigeant d'entreprise lors d'une enquête sur le rythme d'implantation des nouvelles technologies matérielles, « *tout le monde [évidemment ceux qui ont de l'argent et de l'intérêt] est capable d'acheter les machines dernier cri ; ce qui fait la différence, c'est l'utilisation qu'en font les employés* ». Ce faisant, il montra, à côté des machines les plus modernes, une vieille machine qui faisait merveille pour effectuer des opérations que les autres machines ne pouvaient pas réussir. Ses clients avaient fini par lui dire qu'ils avaient confiance en lui pour les grosses commandes, parce qu'il était le seul à bien répondre à tous leurs besoins, y compris à ceux – très particuliers – relevant des petites commandes.

1. A. Cotta, *La société ludique*, Paris, Grasset, 1980.

Les différents groupes de personnel

L'organisation comprend généralement quatre types de personnel interne, en fonction de la taille de l'entreprise : les administrateurs, les directeurs ou chefs d'équipe, des personnes clés et les employés proprement dits, le tout en lien plus ou moins important avec les parties prenantes à l'externe.

1. Le premier type de personnel comprend le ou les gestionnaires, qui sont généralement à l'origine de l'entreprise (à moins de l'avoir achetée) et de ses choix (le vouloir), tant sur sa mission que sur la stratégie suivie, mais aussi sur la volonté ou non de croître et de se lancer sur les marchés internationaux. On parle volontiers de gestionnaires au pluriel, puisqu'il est de plus en plus commun (dans plus de 40 % des cas) dans l'industrie manufacturière et dans celle des services complexes de voir une association de deux sinon trois personnes s'engager en entrepreneuriat, comme je l'ai expliqué plus haut. Un tandem efficace, ainsi que je l'ai constaté chez les meilleures entreprises dans lesquelles mon équipe est intervenue, comprend souvent un bon administrateur avec quelqu'un qu'on peut associer à l'idée d'un artiste ou d'un chercheur, voulant toujours faire plus et autrement, comme l'a bien démontré Patricia Pitcher dans sa thèse de doctorat intitulée *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations* – laquelle est devenue un ouvrage marquant².

Ajoutons que ces entrepreneurs qui démarrent une nouvelle entreprise débutent rarement seuls. Ils sont soutenus dans leur cheminement, notamment par des membres de leur famille, des amis, un financier ou un quasi-mentor, de même que par un ou deux clients, qui les aident à surmonter les nombreux obstacles de cette période. De plus, cette tâche exige beaucoup de persévérance et de temps, comme je l'ai expliqué, et génère parfois beaucoup de stress qui peut nuire à la santé.

2. P. Pitcher, *Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique, 1994.

2. Le deuxième type de personnel correspond à quelques cadres dans une moyenne entreprise ou aux responsables intermédiaires, comme les chefs d'équipe. Ceux-ci ont pour mission non seulement de diffuser les éléments de tactique et même de stratégie auprès des opérateurs, mais aussi de rapporter à la direction les problèmes « du plancher » afin de les régler avant que la situation devienne grave. Ils sont ainsi les yeux et les oreilles de la direction tout en ayant des responsabilités et une certaine marge de manœuvre pour prendre des décisions intermédiaires afin, par exemple, d'ajuster les routines et de répondre aux imprévus. Cela explique que l'idée d'économiser en limitant fortement ces intermédiaires pour donner directement les ordres, par exemple par ordinateur, est le plus souvent absurde, car cela restreint la diffusion de l'information et sa décomposition dans les deux sens, de haut en bas et de bas en haut.

Cela explique aussi le cas d'un entrepreneur qui avait toujours veillé à tout, mais dont l'entreprise avait grandi rapidement sans qu'il ait pleinement pris conscience de ce qu'il ne suffisait plus à la tâche. Quand nous sommes intervenus, l'atmosphère de travail était de plus en plus lourde, et les employés parlaient de plus en plus de se syndiquer. Nous avons aidé l'entrepreneur à trouver un directeur de production qui, en le déchargeant de toute la gestion quotidienne, lui a permis de se concentrer sur son travail de direction et de retrouver son sourire.

3. Le troisième type de personnel a été plus ou moins ignoré par les chercheurs jusqu'au moment où l'on a compris l'importance centrale de ces employés pour la bonne marche de l'entreprise. Ce sont les vendeurs et les acheteurs en relation constante avec les clients et les fournisseurs ainsi qu'un nouveau venu, le catalyseur. On peut ajouter à ces trois sortes d'employés le personnel présent lors du démarrage, qui a accompagné l'entrepreneur et l'entreprise dans leurs premiers pas et les a soutenus dans les coups durs tout en complétant ses compétences. Ces employés représentent souvent la mémoire de l'entreprise en aidant l'organisation à ne pas refaire certaines erreurs et en soutenant

l'entrepreneur quand cela ne va pas, lui rappelant que l'entreprise a déjà vu pire.

En ce qui concerne les vendeurs et les acheteurs, ils sont le lien le plus constant avec les clients et les fournisseurs. Ils doivent être mis à contribution pour soutirer de ceux-ci des informations nouvelles sur l'évolution des besoins et de la technologie, puis pour passer ces dernières à la direction afin qu'elle y trouve des sources d'opportunités et d'innovation.

En ce qui a trait aux catalyseurs, un de mes docteurs et moi avons trouvé ces derniers un peu par hasard, dans un premier cas en remarquant un directeur que nous n'arrivions pas à situer dans l'organigramme. Le second cas nous a permis de comprendre le rôle de ces derniers lorsqu'un entrepreneur nous a exprimé son désarroi parce qu'une employée qui faisaient partie de l'entreprise depuis le début prenait sa retraite. Nous avons fini par comprendre que cette employée et l'autre directeur ne faisaient rien de plus précis que de se promener partout dans l'entreprise, mais avec la tâche de parler à tout le monde de façon à mettre en relation, par exemple, tel chef d'équipe avec tel technicien capable de répondre à une nouvelle question, ou en trouvant elle-même ou lui-même des réponses grâce à sa longue expérience. Cela lui permettait finalement de rapporter à la direction ces nouvelles questions et ces nouvelles réponses, qui pouvaient aussi être transformées en opportunité et en innovation ou encore qui pouvaient réorienter la stratégie. Certains catalyseurs, lorsqu'arrivait une commande d'un nouveau client promoteur que le logiciel de production considérait comme impossible à satisfaire, étaient capables de trouver une solution en déplaçant tel employé, en jouant avec tel groupe de machines et en ralentissant telle production, en raison de leur connaissance fine non seulement de l'organisation en général, mais aussi des capacités de chaque équipe ou de chaque employé.

En fait, ces catalyseurs fonctionnent comme des éléments bizarres en physique, soit l'élément causant le processus de catalyse, qui, par sa seule présence, provoque ou accélère une réaction parfois inconnue jusque-là permettant de poser de nouvelles hypothèses.

4. Le quatrième type, les autres employés, fait marcher l'entreprise au jour le jour. S'ils sont mis à contribution et informés de ce qui vient, ces employés peuvent très bien participer à l'évolution des routines et même aider à trouver de nouvelles solutions, selon leurs capacités et leur formation.

Par exemple, dans une expérience qui a tenu compte de la culture d'entreprise, nous devions mettre en place des équipes semi-autonomes dans une PME syndiquée dont la rémunération était basée sur un salaire de base et sur une prime à la pièce. La nouvelle façon de faire demandait une rémunération de groupe, rendant ainsi les membres des équipes responsables du rendement de tous, du partage des tâches et de l'entretien de l'équipement. Quand nous avons présenté le projet, les objections se sont fait entendre : *« Partager ma prime avec un tel qui essaie toujours d'en faire le moins possible ou avec tel autre qui ne veut pas aider un collègue dans le pétrin, pas question »*, etc. Après discussion, non seulement nous avons demandé à la direction de signer une lettre acceptant de revenir à la situation antérieure au bout de six mois si cela ne fonctionnait pas, mais nous avons mis dans le coup à titre expérimental la centrale syndicale, qui a joué ce rôle de catalyseur. Finalement, au bout du temps prévu, personne ne voulait revenir en arrière.

Tout cela pour rappeler que toute entreprise, toute organisation est un système vivant formé de toutes sortes d'employés, eux-mêmes issus de familles, de groupes d'amis et de relations diverses, menant une vie particulière et marqués par une formation et une expérience qui leur sont propres. Cette organisation s'appuie sur des règles qui ne peuvent être mises de côté et qui évoluent selon ses rythmes et ses contraintes. On doit en tenir compte si l'on veut que le système fonctionne et qu'il soit suffisamment flexible pour satisfaire à la demande, répondre ainsi au marché et faire face à la concurrence.

N'oubliez pas que c'est vous qui avez créé, développé et formé cette organisation, en y mettant le temps nécessaire pour bien choisir les employés et pour favoriser leur insertion harmonieuse et un bon développement de l'organisation par la suite. Cela rappelle l'importance de ce choix et du temps passé : il faut

se tromper le moins possible dans ce choix, en tenant compte de la complémentarité des ressources.

Ajoutons quelques mots sur l'apport grandissant des femmes en affaires, tant comme entrepreneures que comme cadres. Les grandes entreprises tardent encore de ce côté, puisque, par exemple, les données montrent que moins de 15 % des membres de conseils d'administration sont des femmes – d'ailleurs, 45 % de ces grandes entreprises n'en comptent aucune. À l'opposé, si 11 % des PME étaient dirigées par des femmes en 1990, cette part a dépassé 20 % en 2014. De plus, dans la dernière décennie, les femmes directrices d'un service sont devenues majoritaires en comptabilité et en gestion des ressources humaines. En finance et en marketing, elles forment le tiers des directions. Et comme il existe une forte relation entre leur entrée dans les études spécialisées universitaires et ces directions, même des secteurs traditionnellement masculins, comme la production industrielle, devraient accepter de plus en plus leur arrivée dans ce secteur à mesure qu'elles sortiront des facultés de génie.

L'importance de diffuser l'information pour la développer

L'organisation joue un autre rôle en favorisant ce que les psychologues appellent l'**idéation** à la source des opportunités et de l'innovation. Celle-ci favorise la réflexivité, c'est-à-dire que, si vous formulez des idées encore vagues ou des réflexions pas suffisamment abouties auprès de votre personnel, vos employés, par leurs réactions et leurs questions complémentaires, vous aiderez à les préciser ou à les faire évoluer³. En d'autres mots, votre personnel sert aussi, si vous lui en donnez l'occasion, de caisse de résonance par la diffusion d'idées préliminaires. Cette diffusion permet, d'une part, de mieux comprendre votre propre pensée et, d'autre part, de développer et de mieux structurer vos idées, vous conduisant par exemple à une nouvelle opportunité. Comme

3. C'est ce dont parle L. S. Vygotsky dans *Mind in Society. The Development of Higher Psychological Process* (Cambridge, Harvard University Press, 1978), en expliquant cette double stimulation de l'échange par le langage.

professeurs, nous observons la même chose chez nous. C'est en effet souvent durant un cours, en expliquant un concept ou une théorie que nous croyions avoir bien compris, et en écoutant les questions des étudiants, que nous découvrons son véritable sens. Cela montre que la connaissance est un processus qui s'enrichit avec l'échange.

C'est ce que m'expliquait un entrepreneur, de retour de la grande foire industrielle allemande de Francfort, qui avait acheté presque par hasard un nouvel appareil quelque peu usagé à un bon prix. Il soupçonnait qu'il pourrait en tirer quelque chose d'intéressant, sans être capable de préciser ce que c'était. J'étais passé le voir par la suite et j'avais remarqué l'appareil en question en plein milieu de l'usine, encore recouvert d'une partie de son emballage. Les employés, qui devaient le contourner pour aller d'un îlot de production à l'autre, m'ont dit qu'ils n'arrêtaient pas de poser des questions à leur patron. Quelques mois plus tard, ce dernier m'a confié non seulement que ce questionnement du personnel lui avait apporté la réponse, mais que la nouvelle production était tellement intéressante que les profits que l'entreprise en avait retirés avaient déjà permis d'en payer les coûts et les frais de transport.

Enfin, comme nos études le démontrent, dans une période où certains métiers ou spécialisations commencent à se faire rares, la clé pour attirer une nouvelle main-d'œuvre et la retenir par la suite est justement cette participation de tout le personnel à cet échange d'information. Cette participation est complétée sur le plan des revenus de l'entreprise sous forme de salaires compétitifs et de diverses primes, de telle sorte que les efforts de tous trouvent leur récompense⁴. Les études du Bureau international du travail de Genève portant sur le niveau de satisfaction des travailleurs confirment d'ailleurs que dans les PME, malgré des salaires et des avantages sociaux souvent inférieurs, ce niveau est presque toujours plus élevé que celui observé dans les grandes entreprises.

4. Voir B. Fabi, R. Lacoursière et L. Raymond, « Processus de fidélisation des employés : une analyse structurelle de certaines variables sous-jacentes », dans P. Paillé (dir.), *La fidélisation des ressources humaines : approches conceptuelles et recherches empiriques*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011.

Information, savoir et pouvoir

Rappelons que toute entreprise est une organisation de savoirs portant sur la reconnaissance fine des besoins des clients et améliorant continuellement son savoir-faire pour leur offrir une réponse particulièrement adaptée à leurs besoins, tout en tenant compte de la concurrence et des changements dans la technologie et l'économie. Le savoir est la base du pouvoir sur la vie en général et, dans notre cas, sur le marché de l'entreprise.

On sait d'ailleurs que c'est le contraire chez les individus qui en savent trop peu et qui, par conséquent, se font embarquer par n'importe quel beau parleur, sinon par n'importe quel politicien (comme Duplessis, qui se demandait à quoi l'éducation pouvait servir, ou comme les machistes, qui préférèrent que les femmes ne poursuivent pas leurs études supérieures afin de mieux les dominer). C'est la même chose en ce qui concerne tout fournisseur ou tout donneur d'ordres qui aimerait vous exploiter : la première riposte provient de votre savoir et de votre savoir-faire, vous permettant ainsi de mieux équilibrer les forces. Je l'ai vu très souvent avec des sous-traitants qu'on appelle *d'intelligence* et qui avaient du pouvoir vis-à-vis de ces donneurs d'ordres, malgré les différences de taille, justement à cause de leurs connaissances particulières¹.

Or la base de tout savoir est l'information, information malheureusement limitée, puisque l'incertitude, qui est justement la mesure de l'ignorance, est toujours présente dans l'économie. D'autant plus que l'information nécessaire pour développer une

1. Le lecteur intéressé par cette question d'équilibre entre un donneur d'ordres et un sous-traitant pourra se reporter au livre que nous avons produit portant sur les 10 années d'expérience du réseau de sous-traitants de la grande firme Bombardier produits récréatifs : P.-A. Julien, L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour (dir.), *L'entreprise-réseau. Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2003, notamment les chapitres 1 et 3.

entreprise doit porter sur un futur qui n'existe forcément pas encore, soit sur la stratégie et les actions à venir. Cette incertitude résulte du manque ou de l'absence d'informations passées, actuelles et futures, mais aussi sur la difficulté à transformer l'information disponible en connaissance. Mais, au-delà de ça, l'incertitude est d'abord dans votre tête, c'est-à-dire qu'elle est perçue comme plus ou moins importante et dépend donc de votre niveau d'acceptation de celle-ci.

Certains voient l'incertitude comme un défi et même comme une occasion de l'emporter sur la concurrence, alors que d'autres la voient comme une contrainte qui les pousse à agir prudemment en prenant le minimum de risque.

L'information qui diminue l'incertitude réelle est toute-fois un drôle de phénomène. Elle est difficilement contrôlable et donc ne peut être longtemps *exclusive* (n'appartenir qu'à vous), contrairement à une machine qu'on a développée ou à un nouveau produit que l'on met en marché, mais qui finit par être connu en raison de la migration d'employés qui connaissent la machine et qui peuvent en parler dans leur nouvel emploi ou par un démontage minutieux du produit. De plus, comme toute autre information, elle n'est valable que *pour un temps*, perdant sa valeur pour soi ou pour les autres plus ou moins rapidement à mesure qu'elle est remplacée par une information plus à jour ou plus précise. Rares sont les informations qui sont toujours vraies et stables, telles les lois de la gravité ou de la vitesse de la lumière ou encore de la dégradation de l'énergie de la thermodynamique.

C'est pourquoi il arrive très souvent qu'une innovation qu'on croyait unique surgisse en même temps ailleurs ou qu'une mode imaginée par un designer extraordinaire se répande rapidement parce que les clients qui la réclament un peu partout sont prêts pour cette mode. L'innovation devient finalement un bien public non protégeable. Il suffit, par exemple, de se promener dans les galeries d'art un peu partout dans le monde pour comprendre que certains thèmes et certaines formes et couleurs s'y retrouvent simultanément sans que les peintres se soient rencontrés; c'est la même chose en musique ou en architecture.

De plus, l'innovation est *subjective*, puisqu'une information peut être intéressante pour vous ou pour quelqu'un que vous

connaissiez, mais ne rien valoir pour d'autres, en fonction de leurs intérêts et de leurs connaissances antérieures. Sa valeur ou sa mesure tient au fait qu'elle doit être aussi *cumulative*, c'est-à-dire qu'elle vaut à la condition d'être complétée par d'autres informations et qu'elle s'ajoute aux connaissances acquises ou qu'elle remplace ces dernières devenues caduques, y prenant ainsi tout son sens.

Dans cette clé, je vais d'abord m'arrêter sur les différents types d'information pour ensuite discuter des meilleures façons de développer et de gérer celle-ci. Enfin, je vais parler de choix à faire à propos d'un certain contrôle de l'information selon les secteurs, la volatilité de l'environnement et les stratégies suivies.

Les différents types d'information

En fait, il existe plusieurs sortes d'information. On trouve d'abord l'information *banale* ou *courante*, qui peut être intéressante pour vivre et pour continuer à être un bon citoyen, mais qui ne l'est pas pour votre entreprise, du moins pas tout de suite – contrairement à celle qu'on appelle l'information *structurante*, qui est plus rare et qui va servir à enrichir le développement de votre entreprise. Comme je l'ai dit, cette information peut être *privée* pour quelque temps si elle provient de vos propres analyses ou de l'achat d'un brevet. Mais elle devient rapidement *publique* et la plupart du temps *explicite* ou codifiée dans des livres, des revues, des banques de brevets et autres documents, ou transmise dans les conférences ou les cours.

Une partie de l'information privée relève du *langage tacite*, dont j'ai parlé en introduction, c'est-à-dire de ce qui est plus ou moins tu, comme l'explique l'origine latine du mot (*tue*, ou « ce qui est sous-entendu »), information souvent partielle et qui provient du langage de signes, comme les haussements d'épaules, les grognements, les positions et même les silences des interlocuteurs.

C'est ce qui explique, par exemple, comment certains spécialistes politiques peuvent signaler des changements dans le pouvoir central chinois ou coréen du Nord en notant des absences ou des déplacements de l'ordre dans les photos des dirigeants. Mais cela explique aussi pourquoi les gens demandent

à se rencontrer personnellement malgré toutes les techniques audiovisuelles actuelles.

Par exemple, je ne comprenais pas pourquoi les ingénieurs de différentes firmes, utilisant tous le même système de dessin assisté par ordinateur (DAO) et travaillant ensemble à distance sur le développement des mêmes pièces pour un grand donneur d'ordres, demandaient à se rencontrer. On m'a alors expliqué qu'un des ingénieurs n'était pas aussi proactif que normalement et que c'était la seule façon de l'aider à exprimer ses réticences ou ses idées encore floues, mais souvent à la base de nouveautés. Ce fut la même chose quand un technicien me fit part de la façon dont il avait résolu un problème après qu'un opérateur de machine lui eut expliqué comment l'équipement se comportait dans une circonstance donnée; au début, il avait mis la remarque de côté, la croyant futile. Mais elle lui était revenue en tête, l'avait poursuivi, l'avait poussé à faire parler plus en détail l'opérateur, pour finalement lui permettre d'en arriver à une solution nouvelle particulièrement intéressante pour répondre à certaines demandes.

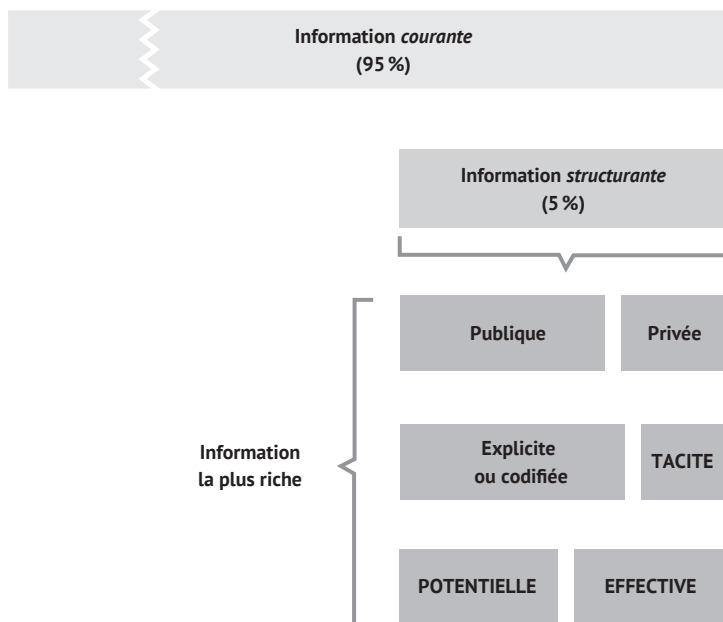
Enfin, on peut distinguer l'information *effective* et l'information *potentielle*. L'information *effective* sert à agir (elle vise à produire un effet) lorsque vous croyez qu'elle est suffisante pour justifier de le faire, même si elle est incomplète. L'information *potentielle* (possible) est justement celle que vous prévoyez ou souhaitez obtenir à mesure que vous agissez, *chemin faisant*, information pour corriger le tir, sinon l'accélérer. De toute façon, il est à peu près impossible d'attendre d'avoir toute l'information nécessaire pour agir, puisque :

1. Attendre d'avoir toute l'information, c'est courir le risque de prendre du retard et de finir par se faire dépasser par la concurrence.
2. Une partie de cette information de départ va devenir caduque, car toute information évolue avec le temps.
3. Au cours de l'action, il arrive presque toujours que des informations inconnues à l'origine ou considérées auparavant comme non essentielles se joignent aux premières pour les remplacer ou les compléter.

La figure 5.1 résume les différentes informations dont je viens de parler.

FIGURE 5.1

Les différents types d'information, allant du plus général et du moins intéressant au plus précis et au plus riche pour l'entreprise



Source : P.-A. Julien, *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 193.

Mais, encore une fois, l'information n'est qu'une donnée et elle ne vaut qu'à la condition d'être transformée en savoir. Le savoir résulte justement du cumul de ce que nous savons ou de la correction partielle de ce savoir accumulé. Cela veut dire que, pour en tirer toute la valeur, ceux qui reçoivent l'information doivent avoir une certaine formation et l'expérience nécessaire pour la trier et la retenir. Cela requiert des capacités d'absorption, une trajectoire informationnelle et des routines qui permettent entre autres de *contextualiser* l'information reçue.

Le cumul est donc lié à l'idée que l'information est valable pourvu qu'elle soit *complexe*, puisqu'une bonne information comprend de multiples aspects, comme autant d'éléments obtenus ici ou là. Cette complexité permet de dépasser une autre contrainte dans l'information qui est *l'ambiguïté*, contrainte relevant de la *polysémie* ou du trop peu d'informations ou, au contraire, d'un trop grand nombre d'informations obtenues, dont plusieurs possèdent plusieurs sens, donnant ainsi lieu à la confusion ou à la non-connaissance. C'est pourquoi beaucoup d'informations ne valent rien sans une information supplémentaire éclairant leur sens et aidant à évaluer et à compléter leur valeur.

Cette valeur et son intérêt passent donc par la confrontation avec vos propres connaissances et avec d'autres informations, mais aussi avec les connaissances des gens avec qui vous en discutez et par la confiance que vous avez en eux et en leurs connaissances.

Cette *confiance* est primordiale pour accélérer la connaissance. Si vous deviez analyser en détail toute information qui vous apparaît intéressante, vous n'auriez pas le temps de faire autre chose, car ces relations avec des gens dont vous pensez qu'ils sont capables d'évaluer telle information et qui vous affirment qu'elle en vaut la peine vous incitent à passer rapidement à autre chose. La valeur des informations s'enrichit par conséquent par la **communication** ou le partage, qui permettent de faire le tri, de retenir ce qui est intéressant et de laisser tomber ce qui ne l'est pas tout en cherchant, par la suite, à compléter les informations qui ont été retenues.

La recherche et la traduction de l'information en connaissances ainsi que son partage sont finalement des questions majeures pour l'organisation ; je l'ai expliqué en démontrant, par exemple, que votre connaissance s'améliore par vos réflexions et vos discussions avec votre personnel.

Cette diffusion n'est pas toujours évidente. Combien de fois, avec mes collègues, ai-je interrogé des cadres pour vérifier si vraiment le patron leur communiquait sa stratégie, pour m'apercevoir que ce n'était pas toujours le cas. Cela pouvait s'expliquer par le manque de temps du patron, mais aussi par l'idée selon laquelle, quand un concept devient clair pour soi après en avoir parlé quelque peu avec d'autres, on a l'impression qu'il a été compris par tous, alors que ce n'est pas nécessairement le cas.

Pensons, par exemple, à une idée provenant d'un de vos vendeurs, à qui un client a parlé de quelque chose qu'il a vu durant son dernier voyage et qui peut conduire à une opportunité. Si cette idée retient votre attention, vous devez non seulement en discuter avec un de vos techniciens, mais expliquer à ce dernier où cela pourrait conduire. Cela lui permettra de trouver par la suite d'autres éléments tout en consultant d'autres collègues pour en savoir plus ; il pourra aussi en parler à un fournisseur, cette fois-ci de façon discrète quant à l'objectif, pour savoir si le matériau qui serait nécessaire pour passer à la production existe et pour apprendre comment il se travaille. Puis il faudra étendre à la production la discussion sur ses possibilités de fabrication. Enfin, cela peut demander une rencontre formelle ou informelle entre plusieurs membres du personnel, pour raffiner le tout. Mais tout cela doit se faire rapidement selon des routines établies, puisque le temps est toujours compté.

Vous savez probablement tout ça, mais vous devez continuellement vous rappeler l'importance de la communication réelle de l'information si vous voulez vraiment que votre entreprise devienne une machine à développer du savoir.

En attendant, terminons avec l'idée que la *bonne information*, c'est-à-dire celle qui vous est utile pour agir, demeure toujours difficile à obtenir et coûte à peu près toujours quelque chose, que ce soit en temps qui aurait pu être utilisé à autre chose ou en réflexions et en efforts pour mieux comprendre. La plupart du temps, les informations obtenues sont banales et donc inutiles, comme je l'ai expliqué, sinon vagues et souvent redondantes. Et même lorsqu'elles semblent intéressantes pour votre entreprise, elles sont partielles et souvent biaisées, comme celles touchant la concurrence. C'est le propre des concurrents (et de vous-même par rapport à vos concurrents) d'essayer de tromper l'autre. C'est même une stratégie pour certains que d'émettre de faux signaux, comme dans le cas des brevets dont une partie est découpée comme un saucisson, rendant leur analyse particulièrement difficile, ou encore relève de fausses informations et de brevets inutiles, justement pour mêler les cartes. J'ai même vu dans certains produits qui nous sont vendus des éléments inutiles destinés à tromper la concurrence.

Cela remet fortement en question la théorie des néolibéraux – ou théorie néoclassique – selon laquelle le marché est nécessairement efficace parce qu'il fournit toujours la bonne information du fait qu'elle est essentielle pour attirer le client, favorisant ainsi la concurrence et, par conséquent le développement des meilleurs produits; comme si nous voulions tout savoir sur un produit avant de l'acheter. Cela explique pourquoi beaucoup de mauvais produits se répandent sur le marché en tuant de bons produits, justement parce que l'information est en partie faussée et que les comportements des grandes entreprises font que ces bons produits sont mis hors circuit, comme ce fut le cas avec la voiture électrique.

D'ailleurs, ce mécanisme limité du marché par rapport à l'information vous demande souvent de la réciprocité, sinon il ne fonctionne pas. Cela signifie que, pour obtenir de l'information, il faut souvent savoir en donner en retour dans une relation dialogique. Comme la plus grande partie de l'information est publique, l'échange se fait le plus souvent dans des relations non marchandes, qui demandent du temps, comme je l'ai dit. Ce temps est compensé par un retour de l'ascenseur avec de l'information utile, que vous devez fournir à celui qui vous a fourni de l'information; ce dernier gagne alors une information qu'il n'aura pas besoin de disséquer. Ajoutons toutefois que cet échange n'a pas besoin d'être simultané.

Comment favoriser l'appropriation de l'information riche dans votre entreprise ?

Pour mieux s'approprier l'information riche, toute entreprise a besoin de quatre éléments, évidemment plus ou moins bien développés selon sa taille et sa stratégie : 1) une veille technologique, commerciale et environnementale; 2) une capacité d'absorption et de cumul ou d'archivage; 3) une capacité de transformer l'information en sens pour influencer la stratégie et l'action; et enfin, 4) des liens forts et d'autres faibles avec des sources informationnelles externes, point dont je discuterai en détail à la prochaine clé, la sixième.

La capacité d'absorption

Commençons par le deuxième point, soit le besoin de développer au sein de l'entreprise une capacité particulière à rechercher, à comprendre et à analyser ainsi qu'à retenir l'information riche, à l'interne et à l'externe, laquelle servira à orienter l'action – ce qu'on appelle la capacité d'absorption. Cette capacité repose évidemment sur les savoirs et donc sur la formation de base ainsi que, par la suite, sur la formation complémentaire ou continue de l'entrepreneur, bien sûr, mais aussi d'une partie sinon de tous les employés, de même que sur l'expérience de la direction et du personnel, ou du moins de quelques employés. Toutes nos analyses ont démontré que les meilleures entreprises, quels que soient leur secteur et leur taille, avaient une stratégie de formation de leur personnel allant bien au-delà du 1 % exigé par la loi. Pour les gazelles, c'est-à-dire les PME à forte croissance, le pourcentage minimum était de 3 % de la masse salariale par année ; mais certaines firmes dépensaient près de 7 % en formation continue. De même, le dirigeant dans ces dernières entreprises suivait des conférences ou y assistait durant environ 75 heures par année, ce qui peut représenter 2 cours universitaires de 35 heures si la réflexion et les relations complémentaires les enrichissent.

L'absorption dans une très petite entreprise veut aussi dire que le patron doit rapidement apprendre à se garder du temps pour trouver cette information, l'analyser et la conserver lorsqu'elle n'est pas utile immédiatement. Cette information porte tant sur le changement dans le marché, l'évolution de la concurrence et de la technologie que sur les variations dans l'économie et dans les lois régissant ce marché, comme celles touchant l'environnement. Cette information permet aussi de nouvelles opportunités, que ces dernières soient mineures ou importantes pour le développement de l'entreprise et sa distinction. Ajoutons l'aide des parties prenantes avec qui vous discutez de l'évolution de votre entreprise.

La veille

Si votre entreprise est importante, elle doit appuyer cette capacité d'absorption sur une veille plus ou moins organisée. Celle-ci consiste à mandater une ou plusieurs personnes au moins à temps

partiel, comme un des vendeurs ou des acheteurs, mais aussi un bon technicien, qui seront aux aguets du changement en incitant les autres à recueillir les remarques des clients, à s'informer auprès des fournisseurs et équipementiers de ce qui s'en vient et en allant chercher toutes les informations nécessaires dans les médias d'affaires et sur Internet. Cela veut dire de partager vos magazines spécialisés, comme je l'ai dit, d'amener avec vous certains employés aux foires industrielles, de les envoyer dans les réunions de leurs associations ainsi que dans des conférences intéressantes et, si c'est utile, de les mettre en lien avec des centres de recherche, notamment ceux où l'employé a eu des relations au moment de ses études. Toutefois, cela exige que les informations obtenues soient ensuite diffusées, en passant au besoin par le catalyseur, s'il existe.

Les études montrent que les sources les plus souvent utilisées ou considérées comme les plus importantes pour cette veille par les dirigeants des PME manufacturières sont les clients, les magazines et revues spécialisés, les employés de production, les cadres, les fournisseurs et les vendeurs, les brochures d'information et les foires. Ces sources sont aussi les plus souvent consultées.

À noter aussi que les sources informelles et orales, en face à face et donc personnelles, sont beaucoup plus utilisées que les sources formelles et impersonnelles. Cela s'explique en particulier parce que les relations personnelles permettent d'aller plus à fond dans l'information recueillie lorsque c'est nécessaire, suscitant des questions complémentaires ou nommant d'autres sources à consulter pour obtenir plus d'information sur un sujet particulièrement pertinent. Toutefois, d'autres sources auxquelles on a moins recours, comme les universités et les consultants, peuvent être cruciales, par exemple pour compléter l'introduction d'une innovation importante, pour soutenir l'implantation d'une nouvelle technologie ou, encore, pour répondre à de nouvelles normes environnementales.

Mais l'utilisation répétée d'une source ne dit pas nécessairement que celle-ci est plus importante que d'autres. Cela dépend du niveau technologique atteint par votre entreprise et de la complexité du savoir que vous devez contrôler pour répondre à vos clients ou, encore, du type d'opportunité que vous souhaitez implanter à ce moment dans votre entreprise. Par exemple, une information peut paraître cruciale à première vue, alors

qu'une autre peu intéressante de prime abord peut devenir déterminante par la suite, surtout si elle confirme ou complète d'autres informations clés. Comme je l'ai expliqué, deux des qualités de l'information touchent sa complexité et le moment où l'on obtient son opportunité.

Évidemment, il existe plusieurs niveaux différents de veille à mettre en place, puisque les besoins ne sont pas les mêmes d'une entreprise à l'autre, par exemple pour une boucherie, un restaurant, un petit atelier d'usinage, une entreprise de construction industrielle ou résidentielle, ou une jeune firme pharmaceutique ou de logiciels de jeu.

En particulier, certains secteurs relèvent de l'information technologique la plus souvent codifiée ou explicite, notamment les secteurs manufacturiers appelés d'ingénierie (produits d'équipement, de transport, électroniques, etc.). D'autres fonctionnent selon un mode plus *humaniste* à transformation lente, reposant sur une information avant tout tacite et transmise par relations interpersonnelles par l'échange dans l'entreprise et par le contact avec l'extérieur; tels sont les services de formation, la consultation ou d'autres disciplines qui tiennent plus des relations avec les clients que de services précis, ou de l'art plutôt que de la science.

Il arrive que l'information soit en partie à construire, car elle touche un domaine relativement nouveau – c'est le cas des meilleures façons de tenir compte de la culture des nouveaux employés immigrants. Ainsi, l'idée de l'autorité varie d'une culture à l'autre. Ou encore, on peut donner l'exemple d'une petite firme qui s'est spécialisée dans le conseil pour implanter de meilleures façons d'améliorer l'environnement et pour entretenir les bêtes en accord avec les nouvelles lois nées d'un questionnement sur la situation des animaux par rapport à l'humain.

C'est aussi le cas de l'information provenant des patients dans tout ce qui touche la santé; malheureusement, beaucoup de spécialistes la négligent par manque de temps. Pourtant, tout diagnostic et tout traitement ne peuvent finalement venir que d'un échange avec eux et avec d'autres spécialistes, comme les infirmières, qui sont souvent capables de saisir l'information tacite et autrement plus riche allant au-delà des examens, ou comme les pharmaciens, qui peuvent compléter l'analyse. Il en est de même de la consultation, qui doit dépasser ce que certains industriels expliquent en disant que ces consultants sont trop souvent

des experts qui vous demandent votre clé pour tout simplement ouvrir votre porte.

C'est ainsi qu'un industriel très critique avait finalement accepté que nous établissions un diagnostic dans son entreprise à la suggestion de son directeur, qui avait travaillé avec nous dans une autre entreprise. Il nous disait avoir été convaincu par notre tenue (des jeans) et le fait que nous lui rappelions que notre objectif n'était pas de donner des recettes pour mieux réussir, mais tout simplement d'aider l'entreprise à poser un bon diagnostic et à apprendre à trouver elle-même les bonnes réponses quand nous ne serions plus là.

Vous devez donc vous poser plusieurs questions pour évaluer l'importance et le niveau de complexité de la veille à implanter dans votre entreprise. Ainsi, plus vous opérez dans un secteur concurrentiel, nouveau ou qui évolue rapidement (sur le plan tant technologique que concurrentiel) et que vous voulez vous distinguer sinon être le chef de file, plus vous devez avoir l'œil ouvert avec l'aide de veilleurs attitrés. Par exemple, si votre entreprise se spécialise dans la restauration santé ou encore dans les repas végétariens, en opposition à la restauration minute, l'évolution des aliments repose non seulement sur l'arrivée de nouveaux fruits et légumes, mais aussi sur les façons de les préparer, sur les modes et sur les questions de santé. C'est la même chose avec les productions maison ou avec celles repensant les productions industrielles, comme dans le cas des bières artisanales, des fromages et des saucissons fermiers répondant au raffinement des goûts et au refus croissant de la production industrielle – la croissance de ce secteur a augmenté de plus de 20 % par année ces dernières années. Dans ce cas, la veille doit porter sur tous les éléments touchant la qualité des produits et les goûts des clients en relation avec les aliments complémentaires, au même titre que les vins se marient avec certains aliments plutôt qu'avec d'autres.

Il en est de même dans le cas de la décoration intérieure, à propos de laquelle on peut suivre les conseils de gourous comme l'a été Martha Stewart. Surtout, on peut faire autrement afin de produire de l'originalité permettant au client de se distinguer en fonction de sa propre personnalité. Quant aux bibliothèques universitaires ou plus ou moins proches des établissements d'enseignement supérieur, elles exigent d'avoir des

antennes à l'intérieur ou de faire parler les clients sur les nouveaux cours et les nouveaux professeurs. Comment savoir si le livre, tels les romans ou les bandes dessinées, disparaîtra au profit de la tablette et d'autres gadgets électroniques, alors que toutes les prévisions de sa disparition prochaine se sont révélées fausses ? Le livre papier remplit bien des fonctions, comme celle de se libérer pour quelque temps de ces gadgets, celle de pouvoir être feuilleté au gré du moment ou celle de répondre au besoin d'ajouter des notes dans la marge ou de plier le coin de quelques pages à relire plus tard. Cela expliquerait les dernières études sur l'évolution des achats de livres et la fréquentation des bibliothèques publiques au Québec, toujours en hausse malgré Internet.

Au contraire, dans les secteurs matures, comme la plupart des matières premières, par exemple dans une exploitation de carrière de gravier, le changement est lent sinon inexistant ; vous devez seulement vous interroger sur la diminution des coûts de chargement et de transport et sur les relations avec les clients actuels et futurs. Par contre, dans les secteurs de la santé, la découverte peut venir de n'importe où ; le changement est permanent et peut être brutal.

Autrement dit, plus votre environnement change, plus vous devez être éveillé et attentif aux changements. Plus votre produit est complexe, plus son contenu informationnel demande de la réflexion. Plus votre production offre de la valeur (et surtout de la valeur nouvelle) et plus vous souhaitez continuer à être à l'avant-garde, plus votre veille doit être organisée et large, touchant les éléments directs et indirects.

La transformation de l'information en sens

Quant à la transformation de l'information en connaissances, en opportunités, en innovation, elle tient à la capacité de réflexion de l'organisation et exige du temps et même de la détente pour que l'esprit percole, si l'on peut dire, à l'exemple du café qui développe toute sa saveur. Surtout, comme je l'ai rappelé à plusieurs reprises, cette information s'enrichit par l'échange dans l'entreprise et avec l'extérieur.

Mais cet échange, pour être efficace, doit être organisé afin de ne pas conduire à la cacophonie et de limiter le bruit. Dans les grandes organisations hiérarchiques, on voit trop souvent

les messages passer d'un interlocuteur à l'autre et finir par perdre leur sens. D'autant plus que, dans les grandes organisations, on retrouve souvent des luttes de pouvoir limitant l'information au strict minimum ou même la déformant délibérément; à cela s'ajoute la pression du rendement à court terme, qui limite les périodes de discussion et qui est également présente dans les PME. Dans ce dernier cas, cependant, la proximité permet des échanges informels plus fréquents.

Par exemple, il y a une dizaine d'années, nous avons conclu avec une grande entreprise une entente de trois ans accompagnée d'une bonne subvention pour moderniser un groupe de sous-traitants. Cependant, au bout de cette période, à peu près rien n'avait pu être fait parce que les cinq services qui étaient régulièrement en contact avec ces sous-traitants, comme le service de la qualité totale, celui du soutien à l'innovation, celui des contrats, etc., n'avaient jamais réussi à s'entendre sur la liste des sous-traitants à favoriser. Ajoutons que, même dans une moyenne entreprise, cette question aurait été réglée en deux temps trois mouvements par la direction.

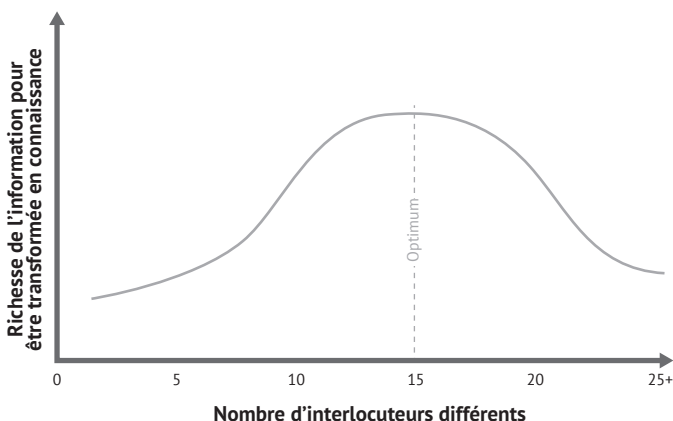
La théorie informationnelle explique ainsi que l'enrichissement se fait à plusieurs, pour multiplier et confronter l'information et les capacités d'analyse, mais sans dépasser un nombre maximum, qui serait une quinzaine. La figure 5.2 montre à ce sujet une courbe montante (enrichissement de l'information), qui décroît avec la multiplication des interlocuteurs. Avoir trop peu de participants limite le nombre d'idées et d'éléments complémentaires nécessaires à l'enrichissement de la connaissance de l'organisation, mais avoir trop de participants augmente le bruit en raison des différences de spécialités et de compréhension et du trop grand nombre d'informations secondaires limitant le pouvoir de réflexion. D'ailleurs, un autre obstacle dans un grand groupe est l'effet hiérarchique, c'est-à-dire l'influence d'un directeur qui finit par imposer ses idées plus ou moins indirectement en empêchant les autres participants de s'exprimer librement.

Tout cela n'empêche pas de mettre dans ces groupes des balises de temps maximum et de coûts à ne pas dépasser, par exemple, pour arriver à des résultats. Sinon, on pourrait penser que la multiplication des réunions mènera nécessairement à une bonne réponse. C'est comme notre métaphore de l'orchestre

de jazz, qui ne peut bien fonctionner (et produire une musique qui charmera le public) qu'avec des règles et un objectif clairs.

FIGURE 5.2

La courbe touchant la qualité de la transformation de l'information en connaissance avec ses limites liées au bruit provenant d'interlocuteurs



Ajoutons le besoin de développer un langage commun, langage souvent implicite dans les petites entreprises à cause de la proximité organisationnelle et des relations fréquentes en face à face, allant bien au-delà des technologies d'information et de communications (TIC). Ce langage commun tend à réduire les incompréhensions de sens et soutient le développement de la confiance, ce qui permet d'en arriver à des résultats probants pour tous.

Cela n'empêche pas de mettre en place des groupes différents, formés d'employés de longue date et d'autres plus récemment embauchés, pour analyser une information nouvelle provenant par exemple d'une grande foire industrielle, avec des idées de nouveaux produits. On peut expliquer par l'adage « Qui se ressemble, s'assemble » le fait que, parce que les employés travaillent trop souvent ensemble, les mêmes groupes finissent par épuiser l'ouverture rendue possible par cette nouvelle

information, ce qui nuit à son application originale dans l'entreprise. Cela implique de changer ou de rebrasser les équipes et de leur adjoindre des gens nouveaux et différents. Évidemment, ce n'est possible qu'à la condition que ces derniers puissent se faire accepter tout en conservant leurs différences et que le groupe fasse les efforts pour s'ouvrir à ces informations et, ainsi, aux idées nouvelles.

Une bonne connaissance *personnelle* de vos employés vous permet justement d'en choisir un ou parmi ces regroupements afin de favoriser l'échange ainsi que de déterminer par quel chemin (directement ou par des intermédiaires) et par quel type d'information ils peuvent échanger plus facilement. C'est ce qu'ont démontré nos analyses portant sur les affinités naturelles qui accélèrent suffisamment les échanges sans compromettre une certaine contestation d'idées, enrichissant celles-ci et conduisant à de nouvelles solutions.

En ce qui concerne le besoin d'idées nouvelles, et comme cela apparaîtra de plus en plus avec l'émigration accélérée par les conflits mondiaux et l'inondation de territoires due à la montée des eaux, une étude portant sur les causes du dynamisme entrepreneurial différencié entre les 97 MRC québécoises² fait ressortir largement la variable qu'est la présence d'immigrants. D'une part, ces derniers appartenant à d'autres cultures, ils apportent en effet généralement des idées nouvelles, ou du moins une nouvelle façon de voir certaines pratiques. D'autre part, s'ils sont bien acceptés, ils révèlent l'ouverture d'esprit des employés dans les entreprises et dans la population.

C'est ainsi que, dans une entreprise de produits de construction, nous avons suivi durant quelque temps un ingénieur polonais engagé comme directeur de production. Sa présence a suscité au début quelques réticences, de la curiosité et des interrogations, puis il a graduellement été accepté au point que les vieilles blagues sur les Polonais, mais aussi sur les Québécois, se sont multipliées. Finalement, tous ont été stimulés, comme plusieurs nous l'ont dit par la suite, ce qui a favorisé l'évolution de la culture dans l'entreprise.

2. P.-A. Julien et J. St-Pierre, *Dynamiser le développement régional par l'entrepreneuriat. Mesures et clés pour agir*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2015.

Ajoutons que l'échange d'idées nouvelles, plutôt que leur appropriation exclusive par la direction, assume un deuxième rôle très important qui est de préparer l'action, comme l'explique le grand philosophe allemand Jürgen Habermas. Parce que, sans trop qu'on s'en rende compte, l'idée qui fait son chemin dans le cerveau pousse déjà, par l'intercommunication, à voir ce qu'il faudrait faire pour qu'elle s'applique concrètement et fonctionne. En d'autres mots, plus votre organisation participera sur différents plans à la veille, à l'analyse de l'information, à sa transformation en savoir et au choix des projets s'ensuivant, plus le changement sera riche et facile à appliquer, et ce, de façon efficace. Non seulement les résistances s'estomperont à mesure que le plus grand nombre comprendra les bénéfices du changement pour l'entreprise, mais les solutions pour en limiter les inconvénients seront déjà prévues.

Par exemple, quand un donneur d'ordres nous a demandé d'implanter le juste-à-temps chez un sous-traitant, nous avons pensé commencer par la plus vieille équipe en considérant qu'elle serait la plus à même de lancer l'expérience. Mais, à notre surprise, cette dernière a rapidement rechigné en expliquant qu'elle tenait déjà compte du besoin de réduire les stocks et en rappelant bien d'autres réformes imposées par l'extérieur qui avaient finalement été un échec ou qui avaient été abandonnées en cours de route³. Nous nous sommes donc tournés vers une jeune équipe formée surtout de nouveaux employés qui avaient le goût de tenter l'expérience, mais en demandant à la vieille équipe de suivre la nouvelle pour en voir les limites et les possibilités, et ainsi de tenir compte de la culture de toute l'organisation. Le résultat a été qu'après quelques mois, la vieille équipe a décidé d'elle-même de participer au projet.

-
3. En particulier, dans cette entreprise et dans d'autres, nous avons trouvé des logiciels coûteux, achetés sous la pression du donneur d'ordres, et qui n'avaient finalement à peu près jamais servi. À ce propos, nous avons fini par comprendre pourquoi les grandes entreprises achètent presque toujours les équipements les plus chers : elles ont l'objectif de les rendre compatibles avec tout le reste, comme dans ce cas des logiciels, ce qui est évidemment défendable. Mais, comme il arrive le plus souvent que les besoins soient différents d'un service, d'un département ou d'une fonction à l'autre et que les équipements universels n'existent pas, en achetant les plus chers, le responsable donne la réponse « qu'il a fait de son mieux », de façon à clouer le bec des insatisfaits. Toutefois, le résultat fait en sorte que les logiciels « particuliers » qui devaient disparaître reviennent après quelques années, presque au même point qu'avant l'exercice.

Il est vrai que plus l'information circule dans l'entreprise, plus les risques sont grands de perdre de l'information au profit de la concurrence. Mais les avantages dépassent les désavantages, comme de nombreuses études l'ont démontré, telle la comparaison entre la route 128 près de Boston et la Silicon Valley. La première, en échelonnant les entreprises sur une longue distance linéaire, empêchait les employés de se retrouver facilement dans les mêmes restaurants et bars. Dans le second cas, les entreprises étaient situées surtout à San Jose, au sud de la baie de San Francisco, ce qui facilitait ces rencontres informelles qui permettaient de relier des tuyaux à des collègues et d'obtenir en retour beaucoup d'autres informations.

Nous avons expliqué à une grosse firme d'investissement que parce qu'elle était située loin du quartier des affaires, son personnel perdait, par exemple en n'allant pas manger à un des restaurants du quartier, des possibilités de voir tel cadre parler avec tel autre cadre en vue possiblement de discussions pour une fusion ou des échanges d'actions.

Sur cette question d'exclusivité, le fondateur d'une grande entreprise avait transmis à ses successeurs l'idée qu'aucun sous-traitant ne devait faire affaire avec un concurrent. Cela limitait les échanges directs ou indirects de bribes d'information touchant l'innovation, mais aussi les économies d'échelle pour diminuer les coûts de production.

En d'autres termes, il convient de faire en sorte de bien contrôler des informations stratégiques, tout en laissant le reste pour des échanges bénéfiques, sachant qu'en retour il y a de fortes chances d'obtenir aussi de bonnes et utiles informations.

Il est vrai qu'il existe des gens qui croient qu'on peut toujours contrôler l'information. C'est ce qui a précipité la défaite d'Hitler, qui ne pouvait pas croire que les Alliés puissent percer les systèmes de codage des échanges secrets, étant donné que ces gens ne pouvaient, selon lui, être aussi intelligents que ceux qui avaient développé ces systèmes.

Dans les années 1980, j'ai été engagé par une grande firme du secteur des médias qui s'employait à développer des systèmes d'enseignement audiovisuel, s'adaptant au rythme et aux capacités de chaque étudiant. Mon rôle était de les conseiller sur la meilleure façon de vendre

ces systèmes dans les universités afin de remplacer les professeurs, qui deviendraient uniquement des aides complémentaires. Après avoir étudié quelques exemplaires d'un tel cours en gestion, je leur ai dit qu'ils feraient banqueroute avec ça. J'ai évidemment été remercié après quelques réunions, car je n'étais pas capable, selon eux, de comprendre le génie de leur innovation, qui révolutionnerait l'enseignement. Je leur ai expliqué pour ma part que l'enseignement reposait essentiellement sur l'intercommunication entre les étudiants et le professeur, dans un échange basé finalement sur une conversation faisant appel à l'intelligence des uns et de l'autre, le professeur n'ayant pas comme but de faire passer la matière, mais d'aider les étudiants à s'approprier eux-mêmes celle-ci.

Rappelez-vous ces deux ou trois professeurs que vous avez eus et qui vous ont marqué, non pas, encore une fois, à cause de la matière enseignée, mais parce qu'ils vous avaient écouté et, par cette écoute, vous avaient aidé à vous connaître vous-même, vous amenant graduellement à comprendre comment votre cerveau fonctionnait afin de vous rendre capable de décoder et d'assimiler la matière, même si celle-ci vous rebutait au premier abord. Galilée, il y a près de 500 ans, ne disait-il pas la même chose en affirmant qu'« on ne peut rien enseigner à autrui. On ne peut que l'aider à découvrir par lui-même » ?

Finalement, l'information est un drôle de bien qui ne se diffuse pas n'importe où et n'importe comment. Elle relève de différents types d'organisations, de leur culture et de leur ouverture d'esprit, selon leurs objectifs et leurs stratégies en impliquant leurs employés et en utilisant leur propre intelligence pour adapter et transformer l'information selon leur mode de pensée pour en arriver à la connaissance.

Cela signifie que la veille doit permettre de dépasser les modes et les idées prédéterminées pour aller au fond des choses et comprendre réellement ce qui se passe et ce qui se prépare dans votre industrie, de même que ce qui est possible de faire pour se distinguer. Ainsi, il ne suffit pas d'obtenir un grand nombre d'informations pour faire face à l'incertitude. La veille relève du bon choix de ces informations, de leur recombinaison, d'une bonne diffusion des interrogations qu'elles suscitent dans l'organisation et, enfin, d'une analyse de leur effet sur la stratégie de façon à susciter

les actions à prendre pour s'ajuster et pour se distinguer encore plus de la concurrence.

Des liens forts et faibles

Une veille efficace suppose des liens externes avec des informateurs dans des réseaux divers, qu'ils soient à base de liens forts ou faibles. Ces réseaux permettent d'élargir les ressources ou d'adapter justement et rapidement, ou automatiquement, l'information aux besoins des interlocuteurs, tant pour la transmettre que pour la recevoir. Cet élargissement donne une masse critique d'information plus large à toute petite entreprise, entraînant des effets de synergie propices à l'innovation. C'est ce que nous verrons maintenant.

Information et réseautage

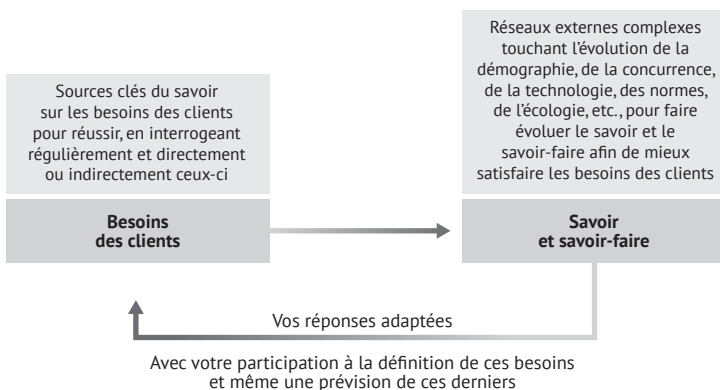
La plus importante source d'information pour toute PME est sa clientèle. Elle est aussi la plus fréquemment utilisée. Évidemment, cela ne devrait surprendre personne, puisque la moindre petite entreprise ne peut se développer qu'en répondant le mieux possible aux besoins des clients et, par conséquent, en les interrogeant directement ou indirectement et plus ou moins fréquemment pour ce faire. Il va de soi que ces besoins évoluent régulièrement. Mais la deuxième source d'information, dont on ne peut non plus se passer, ce sont les réseaux. Il s'agit alors d'informations provenant de l'extérieur de l'entreprise, mais touchant son développement. Ces réseaux incluent toutes sortes de relations réparties un peu partout dans l'environnement de toute entreprise. Ces relations comprennent, par exemple, un de vos fournisseurs ou de vos équipementiers, avec qui vous avez établi une relation au-delà des seuls échanges marchands et qui ajoute sporadiquement des informations fines sur l'évolution technologique touchant les matières premières ou les produits achetés, par exemple, ou encore de l'équipement à venir. Ce fournisseur ou cet équipementier peut signaler des changements en discussion dans sa propre entreprise et qui vont toucher les politiques de vente qui vous concernent. Ces relations privilégiées peuvent aussi se faire avec votre conseiller bancaire, à propos de l'évolution prochaine des taux d'intérêt, mais surtout des contraintes que vous gagneriez à prévoir. Elles peuvent provenir d'un distributeur avec qui vous travaillez depuis des années, qui vous donnera l'exclusivité pour les premiers mois d'un nouveau produit que vous allez lancer et qui vous permettra d'attirer de nouveaux clients. Elles concernent votre confrère d'études qui connaît bien le professeur en technique électronique, à qui il demande de vous envoyer son meilleur finissant pour gérer une nouvelle technologie que vous venez d'acheter. Elles touchent un collègue en affaires qui peut vous aider à évaluer un changement de stratégie. Elles s'établissent avec un participant à une foire importante que vous fréquentez et qui vous explique de ne pas manquer cette année

tel ou tel exposant. Elles touchent un fonctionnaire qui connaît bien votre entreprise et qui vous donne des renseignements utiles sur les nouveaux programmes en cours d'implantation au gouvernement. Elles concernent même un concurrent qui n'hésite pas à vous offrir de partager certains coûts de transport pour vos exportations et les siennes.

Ces relations privilégiées ou ces réseaux participent au paradoxe de l'entrepreneur et sont aussi une des meilleures façons d'expliquer pourquoi les PME sont capables de concurrencer les grandes entreprises qui, pourtant, engagent les meilleurs spécialistes et créent des liens formels, par exemple avec les meilleurs centres de recherche. Ainsi, toute PME, en plus du personnel qu'elle rémunère, peut profiter plus ou moins gratuitement du savoir de gens de l'extérieur pour compléter celui-ci, ajoutant ces ressources aux siennes. C'est ce qu'illustre la figure 6.1, qui est tout simplement l'extension de la figure 2.1 (figure encore une fois très simple mais centrale) sur laquelle j'ai ajouté la question des sources informationnelles.

FIGURE 6.1

Les sources permettant de développer le savoir touchant les besoins de clients et le savoir et savoir-faire pour y répondre



Ce n'est que depuis deux ou trois décennies que les chercheurs se sont penchés sur l'importance de ces relations en réseau et ainsi sur ces ressources complémentaires dans les PME. Cela

s'explique par deux choses. D'abord, la théorie économique néo-classique ou néolibérale a toujours considéré que les entreprises et autres acteurs économiques ne fonctionnaient qu'en concurrence, et donc que les entreprises ne se parlaient pas entre elles et avaient toutes les ressources à l'interne pour n'avoir pas besoin d'aller à l'extérieur. Ensuite, cette théorie ne s'intéressait pas aux transactions gratuites (non marchandes) et donc aux relations réciproques dans les réseaux. Cela explique pourquoi ce sont les sociologues qui s'y sont intéressés en premier.

Pourtant les réseaux ont toujours existé et fonctionnent autant chez vous qu'ailleurs, tout en se distinguant selon votre personnalité, votre sociabilité et celle de votre personnel, les intérêts de chacun et les besoins informationnels. Ils utilisent les mêmes lieux de relations qu'il y a 100 ou 200 cents ans, et même plus, comme les cafés et les restaurants¹, mais comptent aussi sur les rencontres fortuites dans un avion ou sur un bateau de croisière. Ce sont autant de lieux de détente qui favorisent l'échange sur la pluie et le beau temps, et où l'on vient à parler de ce qu'on fait pour finalement obtenir de l'information nouvelle et utile à son entreprise, comme plusieurs entrepreneurs me l'ont expliqué.

La figure 6.2 donne l'exemple réel du réseau d'une entrepreneure (nommée E176, pour des raisons de confidentialité) d'une petite entreprise manufacturière exportatrice (comptant alors quatre employés), tiré d'une de nos enquêtes menées il y a quelques années. Cette entreprise existe toujours et elle a beaucoup grandi depuis.

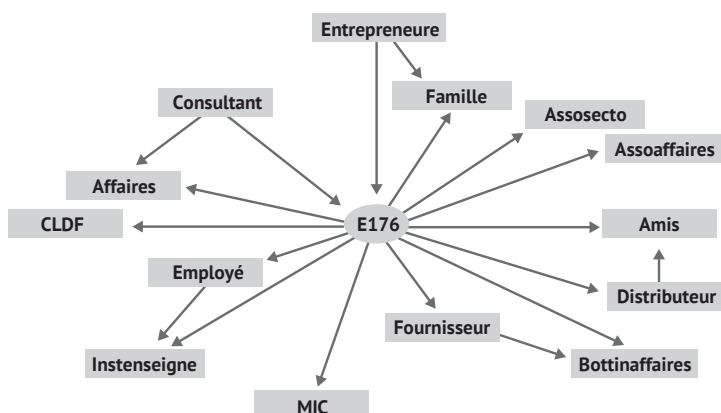
Comme on peut le voir, pour des raisons de commodité, ce graphique retient parmi les relations le nom de plusieurs groupes ou associations, alors que ce sont plutôt des individus membres de ces derniers avec lesquels cette entrepreneure échange. C'est comme pour la chambre de commerce, si vous en êtes membre : certains membres vous sont plus proches et sont plus intéressants pour vos affaires que d'autres, ce qui n'exclut pas les liens

1. C'est ce qu'écrivait le Persan Usbek, sous la plume de Montesquieu dans ses *Lettres persanes* de 1721, au directeur de sa maison, Rica, lui expliquant que « [L]e café est très en usage à Paris [...] Il y en a [...] où l'on apprête le café de telle manière qu'il donne de l'esprit à ceux qui en prennent : au moins, de tous ceux qui en sortent, il n'y a personne qui ne croie qu'il en a quatre fois plus que lorsqu'il y est entré. »

amicaux. C'est la même chose avec votre famille proche ou élargie, qui comporte un frère, une sœur ou le père, par exemple : vous avez avec elle des échanges particuliers à propos de votre entreprise, de la façon de faire avec tel employé ou avec le banquier, de la chance à courir en s'engageant ou non sur telle innovation, et même de la stratégie de long terme.

FIGURE 6.2

Le réseau d'une entrepreneure (E176) d'une petite entreprise manufacturière



Affaires : deux membres de la chambre de commerce locale ; **Assoaffaires** : groupement des femmes d'affaires ; **Assosecto** : l'association de son secteur industriel ; **Fournisseur/Bottinaffaires** : son fournisseur de matières premières, dont elle a trouvé le nom dans le bottin des affaires ; **Amis/Distributeur** : une représentante qu'un ami lui a présentée ; **CLDF** (centre local de développement) : pour résoudre un problème financier ; **MIC** : un représentant du gouvernement pour deux missions à l'étranger ; **Consultant** : pour une optimisation de ses équipements et pour soutenir son développement international ; **Employé** : un collègue d'université avec qui elle avait toujours gardé des relations, avant de finalement lui demander de se joindre à elle comme premier cadre ; **Instenseigne** : un spécialiste de distribution qui l'aide notamment sur les marchés étrangers en plus du distributeur local (distributeur) ; et enfin **Famille** : son frère qui réside dans une autre ville et qui est copropriétaire d'une autre entreprise, avec qui elle parle une dizaine de fois par mois.

Source : P.-A. Julien, *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 210.

Ajoutons que les lieux de rencontre peuvent différer selon les besoins et le type d'entreprises. Par exemple, dans une région particulièrement dynamique, nous avons identifié, pour simplifier, deux restaurants différents où se réunissaient la plupart des gens d'affaires, soit un premier avec une nourriture particulièrement épicée et de la musique plutôt rock, pour le réseau que nous avons appelé celui des *jeunes loups* (surtout issus de nouveaux secteurs industriels). Quant au deuxième réseau, celui d'entreprises plus grandes et plus anciennes, le restaurant offrait une nourriture plus traditionnelle et un environnement plus feutré. Ajoutons que les deux réseaux se réunissaient parfois pour obtenir l'aide gouvernementale.

Dans cette clé, je vais discuter d'abord de l'importance des réseaux et donc de celle de se réseauter, autant pour vous que pour les autres entreprises. Ensuite, je vais aborder le fonctionnement des réseaux en donnant quelques exemples. Puis je ferai plusieurs distinctions en montrant les divers types de réseaux. Enfin, je discuterai de la question de l'évolution des réseaux.

L'importance du réseautage

Les réseaux sont fondamentalement des *disséminateurs* et des *amplificateurs* d'information non seulement pour vous, comme entrepreneur, mais aussi, dans une entreprise apprenante et participante, pour une bonne partie du personnel-cadre (sinon sa totalité) et certains de vos employés. Le savoir vient en effet non seulement de vos propres connaissances, mais aussi de la formation de départ et du cumul de l'information nouvelle de votre personnel. En particulier, vos employés sont très souvent la première source pour de nouveaux engagements – vous profitez ainsi de leurs propres réseaux.

Mais cette source peut même être organisée, comme dans le cas d'une moyenne entreprise d'une région éloignée de Montréal et de Québec, qui a créé une dynamique pour que ses employés utilisent leurs relations familiales et amicales élargies de façon à participer au recrutement de parents et d'amis démenagés dans les grandes villes. Afin d'aider à ce recrutement, cette entreprise a même mis l'accent non seulement sur la qualité des emplois et l'atmosphère de travail dont ces employés

pouvaient témoigner, mais aussi sur de bonnes conditions de logement et de loisirs complétant ces avantages; ce qui a résolu en bonne partie le problème de recrutement. Dans une autre entreprise, on a créé des groupes de discussion sur la façon d'attirer et de retenir des immigrants en tenant compte de leur culture et des besoins de leur famille.

Un des grands intérêts du réseautage est qu'il fonctionne le plus souvent en dehors du marché, c'est-à-dire que les relations n'ont pas besoin d'être rémunérées, si ce n'est par une bière ou un bon repas, puisqu'elles invitent à la **réciprocité**. Cela est particulièrement intéressant si l'interlocuteur finit par avoir une connaissance fine de votre entreprise. Cela explique pourquoi l'information transmise a été d'abord triée, puis transformée et complétée par ce dernier pour être mieux comprise. Ces relations régulières permettent ainsi d'obtenir de l'information complexe et opportune, c'est-à-dire au moment où vous en avez besoin, faisant suite aux questions que vous avez posées dans une rencontre antérieure. Cette information peut être complétée par le nom d'une source à voir.

Les réseaux sont de plus basés sur la **confiance**, laquelle provient de votre cheminement antérieur, comme dans le cas d'un collègue d'études avec qui vous avez toujours gardé contact, ou a été construite pas-à-pas et donc à base de cette réciprocité.

Cette réciprocité, comme je viens de l'expliquer, provient aussi pour vous d'une connaissance du travail de votre interlocuteur et de son entreprise, et de ce dernier sur vous et votre entreprise, et d'un échange de questions et de réponses immédiates ou effectué au cours d'une rencontre antérieure, ce qui permet une réflexion plus ou moins organisée. Par exemple, le collègue d'études ou le fonctionnaire, dans une rencontre pour savoir comment rencontrer un chercheur travaillant sur une question technologique complexe qui vous tracasse depuis longtemps, pourra dire dans quel cégep ou quelle université un chercheur travaille, comment l'aborder et comment l'intéresser à votre question.

De plus, le réseautage est un mécanisme qui fait gagner du temps et de l'argent. Et le temps est le plus souvent un élément important pour gagner sur la concurrence. Surtout qu'il est probable que vos concurrents se posent les mêmes questions que vous et qu'une réponse rapide puisse vous permettre de

vous positionner sur un marché de façon à y consolider votre entreprise pour les prochaines années.

Par exemple, j'ai pu conseiller à un entrepreneur dans l'industrie des plastiques chez qui nous sommes intervenus à plusieurs reprises (ce qui, de notre côté, nous a permis d'affiner nos concepts dans nos publications – d'où réciprocité même pour nous) et qui voulait s'engager dans de nouveaux plastiques innovateurs, mais qui manquait d'information technologique sur ces derniers, d'aller voir un collègue de ma connaissance, spécialiste en la matière et travaillant dans une autre université. J'ai expliqué toutefois à cet entrepreneur que, pour être plus sûr d'obtenir les bonnes informations, il serait préférable qu'il invite ce collègue dans un bon restaurant, ce dernier aimant la bonne chère et les grands vins. Je l'ai aussi mis en garde en lui disant que ce dernier ne lui dirait pas grand-chose lors d'un premier repas, mais que les questions piqueraient probablement suffisamment sa curiosité pour qu'il y réfléchisse. Il accepterait probablement une deuxième invitation pour lui faire part de ce qu'il en pensait. Je lui ai même dit que, dans cette deuxième rencontre, les réponses ne viendraient pas encore, mais que le collègue lui poserait des questions encore plus précises. La troisième fois, il lui donnerait de bonnes réponses avec en plus des sources pour des réponses complémentaires, sources auxquelles il pourrait donner le nom du collègue en question. Cet entrepreneur a dû payer en peu de temps trois bons repas au restaurant plutôt qu'une recherche qui aurait demandé peut-être une année et qui aurait coûté plusieurs milliers de dollars.

Une dernière raison importante du réseautage, raison plus subtile, est que ce mécanisme répond à un besoin crucial pour toute entreprise, celui de **diminuer l'incertitude** perçue : en partageant des éléments de votre entreprise avec des membres de vos réseaux, vous vous trouvez en retour rassuré quand ils vous disent que vous êtes dans la bonne direction. Ils vous apportent en particulier de l'information, d'une part, sur des opportunités et des possibilités d'innover et, d'autre part, sur des ressources disponibles pour mieux saisir ces opportunités. Ils constituent une sorte de *filet de pêche tendu* pour saisir au passage l'information structurante afin de mieux voir les opportunités et d'agir, la grosseur des mailles permettant de filtrer l'information pour n'en retenir que les éléments souhaités. Le mot *réseau* venant justement du vieux mot français *rets*, ou petit filet de pêche, sens conservé dans d'autres

langues, comme l'espagnol (*red*) ou l'italien (*rete*). L'anglais est encore plus explicite avec son mot *network*, soit un réseau qui travaille.

Cette façon de diminuer l'incertitude repose en particulier sur le fait que vos relations en réseau vous apportent en plus une certaine sécurité, avec la croyance qu'ils pourront vous donner les informations complémentaires et nécessaires dans vos opérations importantes ou dans les coups durs, ce que j'ai appelé l'information *potentielle* (à obtenir en tout ou en partie plus tard). Ils sont donc une sorte d'*assurance* sur l'information future pour soutenir la décision et l'action. Cela, à moins que vos réseaux soient très prudents et ne freinent plutôt vos actions et votre saisie d'opportunités en vous disant de ne pas prendre de risque.

Le fonctionnement des réseaux

Un bon réseau informationnel qui vous relie directement à l'extérieur (réseau qu'on appelle primaire) n'a pas besoin d'être de grande taille, puisque son premier rôle est de fournir de l'information personnalisée, ce qui est plus difficile à assurer quand il y a trop d'interlocuteurs. Son second rôle est de pouvoir vous relier à d'autres réseaux (réseaux secondaires). Comme je l'ai expliqué, trop de monde qui se parle engendre de plus en plus de bruit, c'est-à-dire des incompréhensions faute de connaissance réciproque.

En empruntant le mot à la chimie, si vous vous souvenez de vos cours, on appelle ça la *valence*² ou la capacité pour un réseau d'obtenir, d'absorber et de transmettre de l'information précise et appropriée. Cette valence est limitée par le nombre de membres du réseau ou des participants et par l'attraction ou la répulsion que ces derniers éprouvent les uns envers les autres : trop de membres rendent les liens de plus en plus friables et la qualité de l'information faible, car les membres se connaissent mal et adaptent peu l'information aux autres membres. Trop peu de membres limitent

2. La valence en chimie est le nombre possible d'atomes qui peuvent se lier entre eux. En psychologie, c'est la mesure de l'attraction (valence positive) ou de la répulsion (valence négative) qu'un sujet éprouve à l'égard des autres.

la variété de l'information transmise et donc la synergie dans les échanges. Comme je l'ai expliqué aussi, ce nombre devrait être au moins de 3 ou 4, mais pas beaucoup supérieur à 15; du moins, les affinités efficaces se limitent à une dizaine et entraînent souvent la création de sous-réseaux pour limiter le bruit dans de plus grandes organisations.

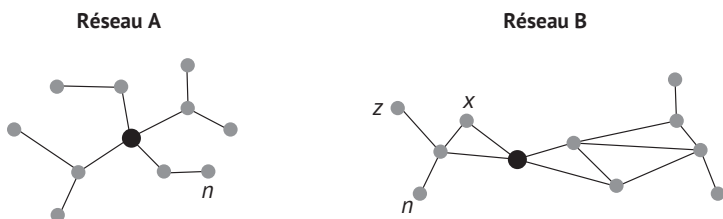
La richesse d'un réseau dépend aussi de la **variété** des expertises des membres, de leurs liens réciproques et, enfin, de la position de chacun dans le réseau. Si les liens sont faibles ou peu réciproques, un plus grand nombre de membres sera nécessaire pour trouver quelqu'un pour répondre à vos questions. Plus les liens sont nombreux, réciproques et de longue date, ce qui crée un climat de bonne familiarité, plus les questions suscitent des réactions et plus les échanges sont intenses et peuvent donc être adaptés et riches.

Votre **position** sur le réseau joue donc: plus elle est centrale (au cœur ou nœud du réseau), plus elle permet de recevoir le maximum d'information, à l'opposé d'une position périphérique. Quant à la variété, un réseau composé de membres à peu près semblables ou qui ont relativement les mêmes idées n'est pas très riche, puisqu'il génère habituellement peu d'idées nouvelles ou complexes et ne fait que répéter les mêmes idées. Toutefois, une certaine redondance n'est pas nécessairement mauvaise, étant donné tout ce que vous avez à retenir.

De même, la qualité des échanges dépend aussi de la **proximité sociale** basée sur la confiance, qui facilite justement la réciprocité et la richesse de l'information fournie. Ainsi, à la figure 6.3, le réseau A est moins dense que le réseau B. Mais, dans les deux cas, le membre représenté par le cercle noir occupe une position relativement centrale pour obtenir le maximum d'information, alors que le membre *n* des deux réseaux (ou encore le membre *z* du réseau B), qui fait partie des autres membres représentés par les points gris, est périphérique et ne reçoit de ce fait que peu d'information. À noter dans ce graphique que certains membres (comme *x* dans le réseau B) peuvent recevoir l'information de plus d'une source (représentée par plus d'un lien ou d'une ligne), comme il arrive souvent.

FIGURE 6.3

Les différents liens possibles entre les membres selon le type de réseau



Source : P.-A. Julien, *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 215.

De toute façon, un bon réseau doit comprendre des membres hétérogènes, apportant des idées différentes. Toutefois, l'hétérogénéité sans **profondeur**, c'est-à-dire sans échanges assez fréquents et avec des personnes compétentes, empêche les membres de mieux se connaître et entraîne du même coup une mauvaise adaptation des réponses à chaque interlocuteur.

Les types de réseaux

Il existe plusieurs sortes de réseaux socioéconomiques de partage d'information. Certaines entreprises sont réseautées au strict minimum, d'autres font partie d'un système de réseaux allant bien au-delà des relations avec quelques fournisseurs et quelques clients pour échanger sur les produits et les changements à venir; certaines encore font partie du regroupement d'un petit nombre d'entrepreneurs se rencontrant régulièrement pour partager les défis. De plus, ces réseaux peuvent être complétés par la participation à la chambre de commerce et aux clubs sociaux. Ces derniers réseaux sont dits sociaux ou d'*encastrement* dans une communauté et permettent de mieux comprendre les conventions locales tout étant plus ou moins reliés à quelques réseaux plus économiques.

Les réseaux peuvent être *ad hoc* et plus particuliers, et venir, par exemple, d'une proximité géographique, comme lorsque quelques entreprises sont voisines dans un parc industriel. Ils peuvent être développés pour des raisons à court terme, à l'occasion d'une foire industrielle ou d'un congrès scientifique touchant, par exemple, des changements technologiques pouvant influencer sur votre production.

Ces réseaux peuvent être ainsi volontaires ou construits graduellement pour répondre à des besoins d'information de plus en plus complexes. Le plus souvent stratégiques, ces derniers réseaux sont constitués pour soutenir le dynamisme de l'entreprise ou pour favoriser la formation et l'information complexe.

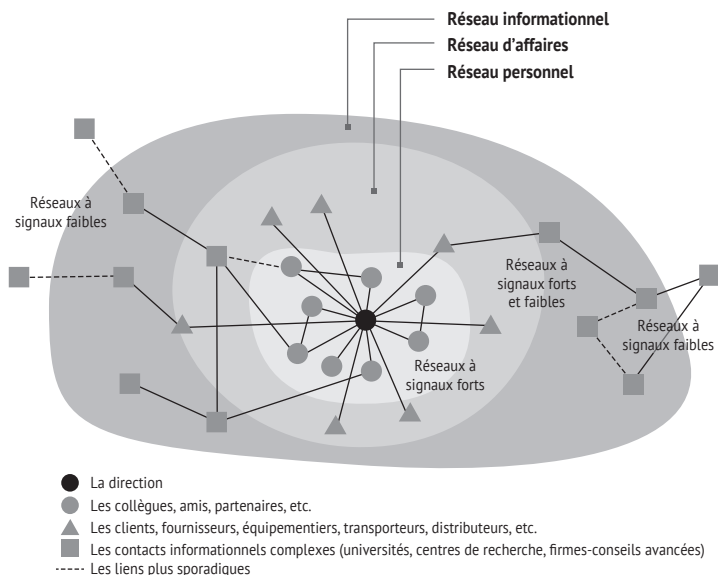
On distingue les réseaux personnels des réseaux d'affaires et de ceux plus ou moins purement informationnels, ces derniers pouvant offrir une information plus stratégique quand ils visent, par exemple, l'innovation. Généralement, les réseaux personnels comptent quelques membres du personnel, cadres ou employés clés, notamment les plus anciens, des membres de votre famille proche ou élargie, des amis ou des collègues d'études, quelques gros clients, un membre particulier de l'association d'affaires, etc.; bref, des gens avec qui vous entretenez une relation émotive intense et en qui vous avez suffisamment confiance pour discuter régulièrement du développement de votre entreprise.

En général, selon les enquêtes en Europe et en Afrique du Nord que j'ai menées pour le compte de l'OCDE, ces réseaux personnels comptent de 8 à 9 membres, du moins dans les pays nordiques, et jusqu'à 14 membres dans les pays du Sud – ce qui marque l'importance de la culture sur l'entrepreneuriat, notamment dans les entreprises informelles des pays en développement.

Le **réseau personnel** sert le plus souvent à vous **conforter** dans vos décisions et votre stratégie sinon à vous aider à changer celles-ci. Il peut être organisé comme un conseil d'administration ou un quasi-conseil d'administration, ou encore ne servir qu'au besoin, notamment pour tester des idées nouvelles ou pour vous enquérir de l'opinion sinon des sentiments de ses membres sur l'évolution de l'environnement de votre firme.

Quant aux **réseaux d'affaires** proprement dits ou de transactions, ils sont formés en amont d'un ou deux fournisseurs des matières premières, des pièces ou des produits finis ou semi-finis, des équipementiers, des firmes financières, des distributeurs, des transporteurs, des grossistes, des publicitaires, etc. en qui vous avez confiance. En aval, on trouve aussi un transporteur et une firme associée à la distribution (grossistes, publicitaires, etc.), qui peuvent être précieux non seulement parce qu'ils aident à mieux mettre en marché les produits, mais aussi parce que, si on les sollicite, ils fournissent toutes sortes d'informations qui vous permettent, au besoin, de mieux développer votre marché. Ainsi, si votre camionneur est aux aguets pour déceler du changement dans les entreprises où il livre, il peut vous aider à élargir votre marché, vous avertir de l'arrivée d'un compétiteur, améliorer les délais de distribution pour mieux le concurrencer, etc. De tels conseils peuvent être avantageux tant pour vous que pour ce transporteur.

Enfin, les **réseaux informationnels** représentent les autres sources d'information nouvelle. Ils comprennent quelques individus travaillant dans les firmes-conseils, les organismes de formation, les firmes financières dans leur aspect de conseil, les centres de recherche, les collèges et les universités, les organismes gouvernementaux d'aides diverses, etc. Ils peuvent se limiter à fournir des services généraux, comme ceux d'audit comptable ou de certification de système de qualité, ou être beaucoup plus actifs et stimuler le changement dans votre entreprise en vous fournissant une information avancée qui vous permettra d'innover, de vous distinguer et ainsi d'augmenter votre compétitivité. La figure 6.4 illustre la configuration que peuvent prendre ces différents réseaux, les cercles représentant les membres du réseau personnel, les triangles, ceux d'affaires et les carrés, les réseaux informationnels. À noter que plusieurs de ces relations sont interreliées, comme une relation d'affaires peut vous relier à sa relation informationnelle, elle-même reliée à d'autres relations pour avoir tous les éléments de réponse au problème que vous vous posez, ou réciproquement. De même, j'ai mis des lignes simples à certains endroits et des lignes pointillées à d'autres, montrant qu'en réalité, certains liens sont utilisés souvent, alors que d'autres sont plutôt sporadiques.

FIGURE 6.4**Les principaux réseaux des entrepreneurs**

Source : P.-A. Julien, R. Lachance et M. Morin, « Signaux forts et signaux faibles : une enquête sur les liens réticulaires dans les PME dynamiques », *Géographie, économie, société*, vol. 6, n°2, 2004, p. 186. Adaptée de B. Johannisson et T. Johnsson, *New Ventures Networks Strategies*, document de travail n° 18, Växjö, Université de Växjö.

Par exemple, le Bureau de soutien de l'examen public du projet hydro-électrique de Grande-Baleine m'avait approché pour savoir comment mieux impliquer les Inuits et les Cris du Nord dans le développement du territoire de Grande-Baleine. Comme je travaillais avec des collègues de l'Université de Växjö au sud de la Suède sur d'autres sujets, ceux-ci m'ont mis en relation avec des chercheurs de l'Université d'Umeå, beaucoup plus au nord, qui m'ont envoyé divers documents traitant de la même question dans les régions des Saamis, pendant de nos Inuits. Puis, par ces relations, j'ai pu correspondre avec d'autres collègues de Tromsø, en Norvège, et d'Oulu, en Finlande, pour plus d'informations. Enfin, comme je savais qu'une étudiante suédoise était au Département de génie, je l'ai l'engagée pour traduire ou résumer ces travaux. Cela m'a permis non seulement d'appliquer certaines

expériences scandinaves au Québec, mais surtout de bien comprendre les conditions pour que cela fonctionne.

Autre exemple : un entrepreneur exportant rarement avait reçu une commande intéressante (probablement à partir d'une publicité sur ses produits dans une revue internationale) d'une entreprise bulgare qu'il ne connaissait ni d'Adam ni d'Ève. Comme je connaissais un expert de la SAQ dans les vins de la région, je lui ai demandé de nous mettre en relation avec l'acheteur des vins bulgares à Montréal. Celui-ci a demandé à son fournisseur de Sofia de vérifier si l'entreprise en question était fiable, ce qui a permis non seulement de confirmer sa solidité, mais aussi de connaître sa banque, une des plus importantes de la capitale. Finalement, la transaction s'est réalisée, l'entrepreneur a été payé rubis sur l'ongle... et il a n'a pas manqué d'envoyer un cadeau à ses informateurs.

Évidemment, certains membres des réseaux d'affaires ou des réseaux informationnels peuvent finir par faire partie de votre réseau personnel après un certain temps, si l'information qu'ils procurent est suffisamment de qualité pour vous donner confiance et vous inciter à les consulter plus systématiquement. Par ailleurs, le recours aux membres de ces réseaux peut être régulier ou occasionnel, selon la qualité et l'importance des informations échangées.

Mais allons plus loin pour bien comprendre cette question. Ainsi, en plus des différences entre réseaux personnels, d'affaires et informationnels, on distingue les réseaux à liens forts de ceux à liens faibles. Les premiers résultent de relations fréquentes et offrent donc un climat de grande confiance réciproque, alors que les seconds, qui reposent sur une ou quelques rencontres sporadiques, vous demandent beaucoup plus d'effort. Pour comprendre l'information qu'ils vous fournissent, vous devez bien souvent vous la faire confirmer auprès d'autres sources. Sur le plan économique et dans le sens informationnel discuté plus haut, il est préférable de parler de réseaux à signaux forts ou faibles que de réseaux à liens forts ou faibles. En effet, la plupart du temps, les réseaux à liens forts apportent une information facilement comprise. Ils peuvent de ce fait être dits à signaux forts, tandis que les réseaux à liens faibles procurent une information moins bien comprise, du fait de l'inattention et du manque de confiance, ce qui en fait des réseaux à signaux faibles. C'est le cas pour un appel fait avec un cellulaire dans une vallée des montagnes

de Charlevoix : on entend mal même si notre interlocuteur parle fort et lentement. Le signal est donc faible. Ajoutons que cette notion de signal faible est souvent étroitement liée au temps, car il a généralement une durée limitée et ne peut être saisi que ponctuellement. Il faut donc être là au bon moment, d'autant plus que ce signal est noyé et disséminé dans une multitude d'autres informations et du bruit.

Les **signaux forts** entraînent le plus souvent une accentuation des relations entre les interlocuteurs, les intermédiaires entre ces liens forts favorisant le rapprochement (ce qu'on appelle la transitivité entre les sources) pour créer de plus en plus de redondance et donc de moins en moins d'information nouvelle ; ces derniers ont donc tendance à créer de la conformité. Ils finissent par créer des zones fermées, à reproduire les mêmes représentations mentales, à fournir de l'information qui se recoupe. Quant à eux, les **signaux faibles** constituent des ponts pouvant donner accès à d'autres réseaux pour des informations plus précises et ponctuelles, comme le montrait la figure 6.4.

Cela explique que ce sont les signaux faibles qui suscitent le changement – à condition bien sûr qu'on s'y arrête et qu'ils puissent être complétés ou confirmés par des signaux forts. En d'autres mots, les amis et les connaissances proches nous ressemblent, et leur fréquentation apporte rarement de grandes nouveautés ; tandis que la rencontre de gens différents entraîne soit des réactions de refus, soit une certaine remise en question qui aide à évoluer.

Les réseaux à signaux faibles correspondent le plus souvent aux organismes ne faisant pas partie des lieux d'échanges traditionnels des gens d'affaires, comme les centres de recherche et les universités. Vous devez faire plus d'efforts d'attention pour les comprendre et souvent avoir besoin d'autres relations ou d'analyses complémentaires. Mais, comme je l'ai aussi expliqué, l'information tacite provenant de relations d'affaires difficile à comprendre du premier coup peut aussi faire partie des signaux faibles. De plus, vous êtes attentif, vous pouvez faire en sorte que les signaux faibles deviennent relativement forts.

Par exemple, un petit fabricant de matelas m'expliquait que ses liens avec son fournisseur américain de tissu, dont l'entreprise était pourtant 100 ou 200 fois plus grosse que la sienne, lui avaient permis

de rencontrer la directrice du centre de recherche pour lui demander des fibres et des couleurs particulières. Comme cette directrice particulièrement innovatrice était fatiguée de faire des choses qu'elle considérait comme banales, elle a commencé à s'intéresser à ses questions pour finir par développer une collaboration spéciale avec lui. À un point tel qu'elle effectuait gratuitement des recherches pour répondre aux questions complexes qu'il lui posait, questions qu'elle appréciait beaucoup pour leur esprit innovateur et qui contrastait avec le caractère trop souvent prudent de celles des membres de son équipe. Évidemment, ce fabricant n'aurait jamais pu se payer une spécialiste de ce niveau, ce qui l'obligeait à l'inviter à dîner de temps en temps.

D'où le besoin de relations avec des sources importantes de nouvelles connaissances, comme les collègues, les universités et les centres de recherche, pour des entreprises dont le développement repose justement sur de la nouveauté avancée.

C'est ce que nous avons démontré dans nos travaux avec l'industrie des produits de la mer en recherchant de nouveaux marchés, comme dans le cas des crevettes nordiques. Nous avons ainsi mis en liaison les transformateurs avec les cuisiniers montréalais pour des préparations, tout en développant une image de produits complètement naturels avec des propriétés particulières en matière de santé. En effet, les crevettes nordiques contiennent beaucoup d'omégas 3 et 6 et d'antioxydants, contrairement aux grosses crevettes d'élevage asiatiques nourries avec n'importe quoi et remplies de polyphosphates pour en augmenter le poids en eau. Il était cependant possible d'aller plus loin en travaillant avec les biologistes pour les coproduits (tels les eaux de cuisson, les œufs et surtout les carapaces) destinés à différents marchés, comme l'industrie cosmétique, la pharmacologie ou l'industrie nutraceutique – sans compter les engrais agricoles, l'alimentation animale, les suppléments alimentaires, les médicaments, etc. On sait que ces marchés sont en pleine émergence, dépassant les 3,5 milliards de dollars, et que leur croissance devrait se poursuivre de nombreuses années.

Ce lien entre les entrepreneurs et les scientifiques n'est pas évident. L'un des premiers rapports que j'ai réalisés pour l'OCDE (portant sur neuf pays) montrait non seulement que les chercheurs et les dirigeants d'entreprises n'utilisent pas le même langage (le premier est scientifique et le second, appliqué) et

n'ont pas les mêmes objectifs (les premiers recherchent la meilleure réponse et les seconds, une « bonne » réponse), mais surtout qu'ils ne voient pas la question du temps de la même façon. Les chercheurs réclament généralement plusieurs mois de réflexion avant même de commencer à se pencher sur une question; et la solution, par la suite, peut demander des années de recherche pour aboutir. Vous, au contraire, avez besoin d'une réponse en quelques mois, sinon en quelques semaines – ou même parfois en quelques jours. Mais il est possible de concilier ces deux mondes en passant par des intermédiaires, comme des courtiers informationnels gouvernementaux, ou encore en établissant des liens au moyen de petits contrats de recherche particuliers pour passer à des relations à plus long terme, comme nous l'avons fait à la Chaire Bombardier de l'UQTR.

L'évolution des réseaux

Évidemment, le choix des réseaux dépend du secteur auquel votre entreprise appartient et de la stratégie que vous avez retenue pour son développement. Dans une industrie mature au changement lent, comme l'industrie textile ou celle du bois, si on ne tient pas compte de la concurrence des pays à faibles salaires, les réseaux n'ont pas besoin d'être aussi dynamiques que dans des industries de la mode ou de technologie de pointe, comme le vêtement sport ou la biotechnologie. Dans ces derniers cas, mettre quelques mois de trop à comprendre qu'une information peut être cruciale peut faire la différence entre la survie et le développement. Il en va de même pour la stratégie d'une entreprise reconnue comme chef de file dans son domaine, situation qui suppose des ressources importantes consacrées à la veille dans des réseaux avancés, le plus souvent internationaux.

Mais si vous travaillez dans un secteur mature, où le changement est relativement lent, par exemple dans la quincaillerie ou dans l'industrie de l'alimentation, votre réseautage peut se développer à mesure que votre organisation évolue et que l'environnement change. Cela signifie que vous pouvez tout simplement vous fier à vos premières relations pour qu'elles vous relient au besoin à des sources d'information plus complexe quand le changement se présente, comme dans le cas de l'évolution des

outils en quincaillerie ou de l'arrivée de nouveaux légumes ou de nouveaux fruits dans les dépanneurs. De toute façon, dans ces cas, vos fournisseurs vont vous prévenir ou un client renseigné va vous demander le produit. Mais cela ne vous empêche pas de vous informer régulièrement du changement technologique et des innovations, par exemple dans la construction, dans le premier cas, et dans les techniques de conservation, dans le deuxième cas. Cela signifie que vous devez participer à des conférences professionnelles et avoir des liens particuliers, par exemple avec un des conférenciers habituels ou avec votre fournisseur, pour pouvoir faire appel à ces relations quand votre questionnement augmente.

Certaines relations de ces relations ne peuvent servir qu'une seule fois et ainsi ne pas faire partie de vos réseaux. Elles peuvent relever du hasard ou venir d'une recommandation. Mais, si elles se renouvellent parce que chacun des participants y voit un intérêt réciproque, elles peuvent s'ajouter à un réseau existant ou même être à la source d'un nouveau réseau. De toute façon, tout réseau a tendance à évoluer, en s'enrichissant avec de nouveaux savoirs ou en perdant un interlocuteur qui prend sa retraite, mais aussi en s'étiolant quand l'intérêt n'y est plus. C'est le lot de toute entreprise de renouveler ses réseaux, comme elle le fait dans ses routines et dans ses stratégies.

Et c'était encore plus vrai quand vous avez lancé votre entreprise, alors que vos relations étaient minimales ou peu variées et le plus souvent unidirectionnelles, donc sans apport d'informations intéressantes de votre part. Elles avaient pour objectif de répondre à votre questionnement immédiat pour réussir ce démarrage. C'est ce qui explique pourquoi durant cette période, à l'exemple de tout jeune entrepreneur, vous vous êtes plaint de devoir frapper à beaucoup de portes, à droite et à gauche, perdant ainsi beaucoup de temps, avant de trouver la bonne réponse. Si vous venez d'une famille ou d'un milieu entrepreneurial, vous avez eu la chance de connaître déjà certaines bonnes adresses, surtout en profitant d'une recommandation de quelqu'un ayant déjà appelé l'interlocuteur que vous vouliez rencontrer pour qu'il vous ouvre plus rapidement la porte. De même, vous avez peut-être profité des conseils d'un mentor, puis de ses recommandations et de ses réseaux.

Mais frapper à plusieurs portes n'est pas aussi inutile que les nouveaux entrepreneurs me l'ont dit. Cela permet, d'une part, d'apprendre à évaluer graduellement l'intérêt ou non des premières relations et, d'autre part, d'apprendre à se présenter pour que la personne accepte d'aller au-delà des réponses générales et d'en dire plus en donnant des réponses riches et à plus longue portée. Cet apprentissage est nécessaire. Si vous ne le faites pas, non seulement vous n'apprendrez pas à choisir facilement les bonnes portes, mais vous ne saurez pas en tirer le maximum d'informations riches afin de ne pas avoir à y retourner trop souvent. Surtout, vous devez apprendre à fournir de l'information en retour pour inciter l'interlocuteur à se souvenir de vous et à vous transmettre plus d'informations lors d'un prochain contact. En d'autres mots, votre expérience doit vous conduire à penser aussi aux besoins de vos interlocuteurs pour nourrir la réciprocité, à l'intérieur de ce qu'on appelle des réseaux bidirectionnels.

De toute façon, pour tout entrepreneur ou tout autre membre de votre personnel, il y a toujours de nouvelles portes où frapper, puisque les besoins informationnels évoluent nécessairement. De même, le guichet unique n'a jamais existé et n'existera jamais, en dépit de toutes les demandes des entrepreneurs et de tous les désirs des politiques, comme nous l'avons analysé à l'OCDE – en effet, la variété et la complexité de la réalité ne peut être confinée à une seule administration.

En tant que premier responsable de l'évolution de l'entreprise, vous devez faire en sorte que votre expérience permette de faire évoluer vos réseaux. Vous devez donc, de temps en temps, réfléchir sur leur efficience afin de les étayer. Il vous faut laisser tomber les relations ou les réseaux peu ou pas intéressants, en consolidant ceux qui sont réellement efficaces et en recherchant de nouveaux réseaux pour renforcer la recherche d'informations sur des aspects nouveaux pour votre entreprise, notamment des réseaux à signaux faibles. Le temps, limité, doit être aménagé pour mieux remplir sa mission de participer au développement de toute entreprise.

À noter que cet élagage et cet élargissement doivent se faire aussi dans les réseaux de votre personnel pour que toute l'organisation y gagne. Et je rappelle aussi que toute bonne information ne vaut que si elle est diffusée dans l'organisation et que

certains bons réseaux peuvent très bien être partagés. On le constate à l'occasion des foires industrielles avec des entrepreneurs qui se font une obligation d'amener chaque fois un membre nouveau de la direction, y compris le catalyseur, justement pour que l'information circule plus et qu'elle conduise à plus d'opportunités et d'innovation.

Innovation et pouvoir

L'innovation, avec les opportunités, est l'une des principales applications du savoir développé dans votre entreprise. Elle sert à mieux répondre aux besoins de vos clients tout en les convainquant que vous faites les efforts nécessaires pour les satisfaire et à attirer une nouvelle clientèle.

L'innovation joue un autre rôle, puisqu'elle permet de compenser les limites de la productivité, c'est-à-dire le rapport entre les ressources avancées et les produits qui en sont issus. Il s'agit, plus statistiquement parlant, du rapport entre le nombre de produits fabriqués par exemple à l'heure et le nombre d'employés engagés à cette fin. Cette fameuse productivité est sur les lèvres des politiques et des banquiers, qui ne cessent de répéter que vous prendriez du retard sur les concurrents internationaux en n'investissant pas massivement dans de nouveaux équipements. Pourtant, la question de la concurrence est autrement plus complexe que cela, puisque la mesure de la productivité est incapable de tenir compte de la valeur réelle des produits offerts.

Ainsi, Picasso et les autres grands peintres seraient les pires générateurs de productivité, puisqu'ils peuvent prendre des semaines sinon des mois à peindre un seul tableau, lequel sera finalement vendu des millions de dollars. Mais comment comparer des produits incomparables, comme le pain des grandes boulangeries, les bières des très grandes multinationales qui viennent de fusionner ou la crème glacée de notre super-coopérative, avec le pain et les bières artisanales, et la glace ou le yogourt d'une petite ou d'une moyenne entreprise cherchant toujours à se distinguer ? Même dans les produits de sport, vêtements et équipements, on trouve un grand nombre de firmes avec une faible productivité qui, pourtant, se débrouillent très bien. En d'autres mots, il faut parler de **compétitivité** et non de **productivité**, soit la capacité à intéresser et à retenir sa clientèle en dépit de la concurrence, capacité basée sur l'innovation ou encore sur un marché de niche.

D'ailleurs, par définition, un très grand nombre d'entreprises américaines seront à peu près toujours plus productives que leurs consœurs québécoises, du fait de leur taille et de certaines économies d'échelle, lesquelles sont toutefois limitées par les coûts liés à ces économies d'échelle, comme je l'ai expliqué. La taille de ces entreprises américaines est évidemment plus grande du fait d'un marché énorme, comparativement à celui du Québec. Si la grande taille ne générerait que des économies d'échelle (comme le pense presque toujours tout gouvernement, comme on le verra à nouveau dans les super-hôpitaux universitaires de Montréal), il n'y aurait aucune raison pour que ces grandes entreprises recourent à la sous-traitance auprès d'entreprises plus petites, pour finalement en arriver à quelques immenses multinationales, comme le prédisait Karl Marx à la fin du XIX^e siècle.

Mais revenons à notre propos, c'est-à-dire l'innovation expliquant en partie le maintien de votre pouvoir sur le marché. Ce pouvoir est limité par rapport aux grandes entreprises, mais il est réel, justement, quand les clients sont fidèles.

Rappelons aussi que l'innovation ne se limite pas à quelque chose de complètement nouveau. Beaucoup d'innovations émanent tout simplement d'une application existant un peu partout ailleurs. Pensons ici à l'achat d'un nouvel équipement, neuf ou usagé, qui existe déjà chez des concurrents, mais qui touche votre production, puisqu'il se greffe différemment à d'autres et peut très bien être utilisé et géré autrement par les employés. Je l'ai aussi expliqué en rappelant que le plus important pour un équipement est ce qu'on en fait, selon la façon de l'utiliser, mais aussi selon le type de produit qu'on en tire. Cela montre d'ailleurs que l'innovation n'a probablement pas de limites si l'on y ajoute, par exemple, cette utilisation différente de ce qui existe ailleurs.

Pour comprendre cette non-limite de l'innovation, prenons l'exemple de la cuisine en partant de la remarque du Français Hervé This, spécialiste de la gastronomie moléculaire, qui affirmait que la cuisine est beaucoup plus simple que l'on pense, puisqu'elle ne repose que sur l'opposition et la complémentarité de six éléments, soit l'amer et le doux, le sec et le huileux, le sucré et le salé. Pour lui, la cuisine ne relèverait donc que de contrastes entre au moins deux de ces six éléments. C'est un peu le cas de l'exemple bien connu de la cacahuète salée,

sachant que le surplus d'huile de cette légumineuse appelle le sel, et que le surplus de sel appelle l'huile, ce qui fait que certains sont incapables de ne pas vider un sac d'arachides une fois entamé. Et c'est la même chose avec le chocolat, mélange d'amertume et de sucré, qui incite continuellement à rechercher l'un à la suite de l'autre... et ainsi à vider la boîte. Par conséquent, les bons repas seraient tout simplement l'application de ces contrastes et, en même temps, de cette complémentarité entre quelques-uns de ces six éléments qui touchent le goût et nous incitent ainsi à manger. On peut aisément comprendre cette analyse de This, physico-chimiste de formation.

Mais il est facile aussi de voir qu'on peut aller bien au-delà et donc utiliser plus de deux éléments, et même les six éléments en même temps ou successivement, ce qui donne 720 recombinaisons possibles (selon la factorielle du nombre 6, soit $2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2$). Surtout, ces éléments peuvent receler des nuances innombrables, soit un peu plus ou un peu moins douces, sucrées, amères, etc. Cela crée un nombre presque infini de combinaisons au goût souvent très subtil – c'est ce qui fait que l'on va dans tel restaurant plutôt que dans tel autre, à cause d'une subtilité qu'on ne peut expliquer, mais qui nous attire et nous retient. Même chez l'humble pomme de terre, les Québécois ont découvert depuis quelques années, avec l'arrivée de petits producteurs spécialisés dans cette production, qu'il en existe plus d'une centaine de variétés dont certaines se marient de façon très spéciale avec certaines viandes plutôt qu'avec d'autres pour créer des goûts particuliers, à la façon de certains vins qui se combinent mieux que d'autres avec certains fromages, viandes ou poissons.

Par exemple, dans mes très nombreux voyages et séjours à l'étranger pour mon travail, je suis allé à plusieurs reprises en Italie avec ma femme. Or, dans ce pays, une chose en particulier nous intriguait, à savoir pourquoi même un simple spaghetti aux tomates¹ dans un restaurant familial ne payant pas de mine était meilleur que tout ce que nous trouvions

1. Ce qu'on appelle là-bas un spaghetti napolitain en opposition au spaghetti à la bolonaise et à sa sauce à la viande, le premier venant d'une région pauvre – les Bolognais, en comparaison, ont toujours été considérés comme riches.

dans de bons restaurants montréalais. Ma femme a finalement trouvé la réponse dans la sauce préparée le matin même avec des tomates fraîches, sans compter l'absence du sucre, du sel chimique et des produits de conservation que les grandes entreprises alimentaires mettent dans leurs boîtes de conserve. Évidemment, cette sauce accompagnait une pâte maison cuite juste un peu moins qu'elle le devait, *al dente* comme ils disent, pour y ajouter sa chaleur et rendre la pâte parfaite; avec en plus quelques gouttes d'huile d'olive vierge, du sel de mer et un peu de fromage parmesan fraîchement râpé. C'est par ailleurs la même chose avec nos fèves au lard, qui reposent sur un trempage d'une douzaine d'heures, avec assez et pas trop de moutarde forte et de sirop d'érable, plus une cuisson juste suffisante pour que la peau des fèves ne lève pas et ne les rende pas trop molles. C'est comme une des importantes clés pour à peu près toute cuisson de viande, qui est de la faire saisir dès le départ à feu vif, saisie qui tend à enfermer le jus de la viande et donc sa saveur, ce qu'une cuisson au micro-ondes ne peut faire. Dans nos voyages, nous avons constaté régulièrement cette subtilité avec des mets pourtant tout simples dans de petits restaurants situés au bout de rues mal éclairées, comme chez Garcia e Martins à Lisbonne, Sorvino Luigi à Naples, Chez Papa ou à La Grosse Horloge à Paris, etc. Il ne s'agit pas de menus spectaculaires, comme la concentration dans une simple bouchée de 10 ou 20 fraises (c'est ce que faisait le chef catalan Ferran Adrià, du restaurant El Bulli, qui attirait des riches en mal de nouveauté jusqu'au moment où le restaurant a fermé²). J'avais une fois expliqué à mes amis catalans scandalisés que, finalement, ce n'était pas de la cuisine, mais de la chimie, tout intéressante qu'elle puisse être.

À noter que la cuisine, mais aussi bien d'autres choses, repose toujours sur du savoir, tel ce savoir dans le choix des tomates, des pâtes, de l'huile et du sel ou encore des fèves séchées, du sirop et de la moutarde, et évidemment de la cuisson. Or le mot *saveur*, *sabor* en latin, a la même origine que savoir, *saber*. Et cette subtilité diffuse s'explique par une connaissance qui n'est pas donnée à tous. Au temps des Romains, seuls les riches y avaient droit, eux qui pouvaient s'instruire tout en étant capables de se payer des mets complexes.

2. Il est vrai que le restaurant devrait rouvrir en 2017, du moins selon sa publicité sur Internet.

Tout cela permet aussi d'expliquer que l'innovation est beaucoup plus complexe que la distinction traditionnelle entre l'innovation de produit et celle d'organisation, celle de production et celle de distribution, ou encore entre l'innovation incrémentale et celle qui est radicale. Elle se distingue de la découverte dont peuvent résulter un ou des éléments nouveaux et qui peut naître tout simplement du hasard, ce qu'on appelle la sérendipité³. L'innovation est fondamentalement une combinaison nouvelle de choses connues, laquelle est généralement faite de petits changements ici ou là, et qui crée dans votre entreprise de nouvelles valeurs intéressant les clients.

Cela veut dire que, la plupart du temps, l'innovation dans votre entreprise, à l'instar de la nourriture, provient de toutes sortes de petits changements par rapport à ce qui se fait chez les concurrents. Ces changements, dont certains sont plus importants et d'autres, minimes, touchent aussi toute ou une bonne partie de la chaîne de production et de la mise en marché, et permettent de vous distinguer. C'est qu'on appelle l'*innovation diffuse*, répartie de façon plus ou moins importante dans toute cette chaîne et donnant plus de valeur à chacun de ses éléments. Comme je l'ai expliqué avec le cas de la firme d'assainissement de l'air, dont il est probable que le brevet ait été plus ou moins copié par la multinationale, l'innovation reposait finalement sur la capacité des ingénieurs à comprendre les besoins particulièrement complexes de chaque entreprise et à y répondre. Cette capacité repose sur de la formation, de l'information et de la coopération entre les ingénieurs et le personnel de l'entreprise cliente, ce qui ne se brevète pas ni ne peut être facilement copié.

L'innovation diffuse s'explique ainsi du fait que chaque petit ou grand changement entraîne d'autres dans la façon de produire, dans le produit lui-même et dans sa mise en marché. C'est ce que je viens de dire à propos d'un nouvel équipement qui ne produit pas le même effet chez un concurrent. C'est aussi le cas d'un ensemble de vêtements dans une boutique; il se distingue

3. Ce mot vient de *Serendip*, un des vieux noms de la Perse (l'Iran actuel). Il s'explique par l'histoire de ce roi qui, ne pouvant se résoudre à choisir entre ses trois fils pour sa succession, les aurait envoyés découvrir le monde, ce qu'ils auraient fait en trouvant tout au long de leur périple et par leur grand esprit de déduction des faits inattendus à partir d'événements observés.

de ce qu'on trouve dans une grande surface en raison de sa disposition et de l'éclairage dans le magasin, des foulards et petits accessoires complémentaires qui l'assompagnent et en rehaussent les couleurs, mais surtout de la connaissance et de l'empathie des vendeurs, lesquels savent comprendre les besoins du client selon son teint et son style ou son allure et s'assurent que l'ensemble lui aille mieux que s'il avait été acheté ailleurs. Et c'est la même chose dans une petite quincaillerie – le client y cherche une chose, mais le vendeur, après lui avoir demandé à quel usage était destiné l'article en question, suggère quelque chose de mieux. Le client repart donc satisfait, avec une meilleure réponse.

C'est tout l'opposé, donc, de l'innovation importante sinon radicale, en particulier sur le produit, laquelle ne peut qu'attirer l'attention et suppose diverses protections coûteuses et souvent hors de la portée d'une PME – surtout si le copiage est fait par une grande entreprise capable de soutenir une poursuite jusqu'à ce que la petite entreprise fasse faillite sans avoir même pu payer entièrement ses avocats. Comme me l'ont expliqué plusieurs entrepreneurs, avoir recours aux avocats est souvent la meilleure façon de perdre de l'argent, puisque le salaire de ces professionnels provient trop souvent du fait d'étirer les procédures le plus longtemps possible⁴. D'ailleurs, les avocats sont l'un des meilleurs exemples du concept économique des voitures « citrons », puisque les vendeurs de ces voitures ont presque toujours intérêt à vendre d'abord les mauvaises voitures à des non-experts en gardant les quelques meilleures pour les connaisseurs. De même, dans le cas d'une poursuite à propos d'un brevet, vous avez toutes les chances de trouver un avocat moyen sinon médiocre, puisque les meilleurs ont déjà été engagés par la grande entreprise – laquelle a toujours quelques causes en cours, cette habitude lui permettant d'évaluer et ainsi de retenir ces derniers⁵. En d'autres mots, tout marché occasionnel (comme l'achat d'une voiture usagée ou l'engagement

4. Ce que vient de rappeler un juge de la Cour supérieure en demandant que les avocats soit payés à forfait plutôt qu'à l'heure, expliquant que cette dernière façon de faire serait l'une des principales raisons de l'engorgement des tribunaux.

5. Cela explique aussi pourquoi il arrive souvent que les bandes criminelles s'en tirent à plusieurs reprises, car elles sont spécialistes des cours de justice et ont généralement les fonds pour s'attacher de très bons avocats.

d'un avocat) limite l'apprentissage, alors que les achats réguliers permettent d'apprendre au moins par essais et erreurs.

Dans les nouvelles industries, l'innovation relativement radicale est toutefois souvent de mise. C'est le cas par exemple dans le logiciel, l'information ou les produits de santé. Mais le plus important dans ces industries est que l'innovation porte sur la distribution de façon à couvrir rapidement le marché avant qu'une nouvelle découverte voie le jour pour concurrencer fortement l'innovation récente. Cela explique pourquoi, en pharmacologie, les petites entreprises doivent rapidement faire affaire avec une multinationale pour leur distribution dans de larges marchés. Dans ces secteurs de pointe, les entreprises ont grandement avantage, pour connaître les derniers développements en la matière, à s'allier ou à coopérer à moyen terme avec les centres de recherche spécialisés des universités, eux-mêmes en relation avec d'autres centres d'universités étrangères.

Mais il y a toujours moyen de mêler des innovations récentes à d'autres liées davantage aux comportements traditionnels, comme je l'ai constaté chez ce producteur de meubles haut de gamme pour enfants dont le produit central était un lit d'enfant dont la tête était ornée d'un long cou de cygne sur lequel, dans le dépliant publicitaire, s'appuyait un enfant devant une mamie et un papi ravis. La plupart du temps, ces derniers étaient les seuls pouvant payer un prix si élevé pour meubler la chambre de leur petite-fille ou de leur petit-fils, et l'enfant ne devait d'ailleurs pas accorder beaucoup d'importance à cette tête de lit. L'innovation venait donc de cette orientation de la publicité, mais aussi de cette tête de cygne. Elle était produite par une machine à contrôle numérique, à laquelle on avait joint un tunnel en tôle attaché avec de la broche et comportant des trous dans lesquels on soufflait du sable pour polir la pièce, dans une seule opération. De plus, les petites commodes étaient composées de tiroirs qui s'emboîtaient les uns par-dessus les autres à mesure que l'enfant grandissait, la table à langer disparaissait, etc. L'entrepreneur m'expliquait que le produit était peint de différentes couleurs, plus foncées pour le marché québécois et plutôt pastel pour les marchés américain et mexicain. Enfin, le tout n'était vendu que dans des magasins spécialisés proposant aussi tout le complément de draps, d'oreillers et même de peluches.

Bref, l'innovation **diffuse** et donc **subtile** permet, de jouer sur les **détails** pour attirer et retenir des clients différents, mais aussi pour tromper, si l'on peut dire, les concurrents qui ne comprennent pas pourquoi le client va chez vous plutôt que chez lui. D'ailleurs, retenez que toute bonne distinction repose justement sur quelques façons de faire particulières ou sur des produits quelque peu différents de ceux de vos concurrents, mais avant tout sur une foule de petits détails difficiles à comprendre pour ces derniers – même s'ils ont les mêmes équipements et qu'ils ont engagé des étudiants venant de la même école secondaire ou du même cégep de la région que vos employés. Cette distinction suppose beaucoup de savoirs différents et complémentaires adaptés à chaque partie de la production et de la distribution, lesquels opèrent une distinction attirant et retenant le client.

Cela explique encore ici l'importance de l'information à la base du savoir et de la participation du plus grand nombre à ce savoir. De même, les liens avec des réseaux informationnels efficaces sont souvent primordiaux. L'analyse, grossière il est vrai, explique qu'une petite partie seulement de l'innovation atteint le marché. Sur quelque chose comme 100 idées supposément nouvelles, une dizaine seulement sont réellement inédites, intéressantes et réalisables de prime abord. De plus, après analyse et étude pour savoir si elles vont réellement intéresser les clients, il en reste finalement une ou deux. Les études le montrent d'ailleurs en expliquant que 80 % des innovations n'arrivent jamais sur le marché et que 10 % échouent finalement sur ce dernier. Certaines analyses concluent même qu'il faut 3 000 idées pour parvenir à 2 succès commerciaux. Cela explique que, si votre entreprise veut baser sa distinction sur de l'innovation répétée, il lui faut des milliers d'idées. Toutes ces idées ne peuvent évidemment venir que de vous et de deux ou trois autres membres de votre personnel. Elles doivent naître d'une certaine routine destinée à trouver des idées dans toute votre organisation. Le concept d'organisation apprenante et innovante, en lien avec des réseaux notamment à signaux faibles, provient justement de ce calcul.

Mais comment organiser l'innovation dans votre entreprise ? Pour répondre à cette question, je vais recourir de nouveau aux trois mots d'Olivier de Serres, soit le vouloir, le savoir et le pouvoir, en commençant par le premier, le vouloir, pour passer ensuite au troisième mot, le pouvoir, et revenir enfin au deuxième, le savoir.

Le vouloir

Effectivement, pour innover, il faut non seulement vouloir, mais aussi savoir à quel niveau vous voulez le faire. Et la réponse dépend du secteur industriel retenu, mais aussi de la mission que vous vous donnez pour évoluer dans ce dernier.

Comme je viens de l'expliquer, si vous évoluez dans un marché nouveau, l'innovation, notamment de produit, est de mise. Par contre, dans un secteur mature ou traditionnel, tout dépend du type de marché que vous visez et ainsi de votre mission.

Dans l'alimentation, par exemple, il existe au Québec quelques boulangeries trop petites pour se partager le marché des grandes surfaces et trop grosses par rapport aux boulangeries artisanales qui produisent en même temps, par exemple, des pâtisseries fines. Elles visent le consommateur moyen qui s'approvisionne dans les supermarchés tout en recherchant un pain avec quelques qualités supérieures du côté de la farine, des éléments complémentaires, comme les vitamines et autres compléments de santé, et du type de cuisson. Il en va de même des laiteries de taille moyenne qui font leur nom à partir d'un produit comme la crème glacée à base de lait entier ou encore les yogourts à fermentation particulière. Elles laissent aux très petites laiteries les fromages fins, comme ceux au lait de brebis ou de chèvre. Dans ce cas, la distinction, en plus du type de fromage (au lait cru, à pâte cuite ou nature, etc.) vient non seulement du type d'animal, mais de son alimentation selon les saisons (par exemple dans le cas de fromages obtenus d'animaux broutant dans les prés salés ou partiellement salés, comme à l'île aux Grues, ou encore dans les broussailles). Ajoutons que, pour ces petites productions, une des questions importantes porte sur la distribution, puisqu'elles sont vendues soit directement chez le producteur, soit à domicile, soit dans quelques magasins spécialisés, soit dans un marché municipal, à l'année, la fin de semaine ou de façon saisonnière.

Ces questions sont les mêmes pour toutes sortes de petites productions, comme les savons, beaucoup de produits de santé à base de toutes sortes d'huiles végétales ou animales et, bien sûr, les produits artisanaux, comme les bijoux ou certains éléments de décoration ou d'ameublement. Ajoutons que ce positionnement peut évoluer dans le temps et qu'il tient encore une fois

de la clientèle et ainsi du niveau de gamme recherché, du caractère d'un produit de mode ou non et du coût de production.

Si vous touchez à la mode, le changement est rapide et suppose de l'innovation régulière; par contre, la mode joue moins rapidement dans les produits plus ou moins uniques comme les bijoux et les peintures, bien qu'elle ne soit pas absente. Pensons au cas récent de peintres québécois qui ont dû faire face, à cause de leurs faibles prix, aux importations asiatiques facilement jetables, si les clients finissent par se fatiguer de les voir; sans compter les peintures conçues plus ou moins en série pour servir avant tout de décoration et qui sont remplacées après peu d'années.

Évidemment, il y a toutes sortes de raisons pour boudier certains changements. Par exemple, dans une étude sur les raisons ou les contraintes liées aux changements technologiques, nous avons utilisé des photos d'équipements dernier cri pour demander à des entrepreneurs du secteur ce qu'ils en pensaient. Les plus ouverts aux changements connaissaient la plupart de ces derniers et étaient capables d'en discuter les mérites et les limites, tout en les comparant avec d'autres machines dont nous n'avions pas les photos en main ou encore en nous expliquant que leur production n'était pas encore suffisamment développée pour les acheter (mais que le changement était planifié pour le moment où cela arriverait). Pour leur part, les entrepreneurs craintifs étaient capables de nous parler des nombreux défauts de ces équipements, pour finalement nous dire qu'ils préféreraient attendre que leurs concurrents se cassent la cou avec ces nouvelles machines ou, au contraire, qu'ils fassent la preuve qu'elles sont efficaces. Les deux façons de voir sont valables et marquent bien le niveau du vouloir. Il demeure néanmoins que bien d'autres petites innovations en dehors des équipements sont toujours possibles et souhaitables.

Un deuxième élément doit être retenu dans le vouloir, c'est ce qu'on appelle la **trajectoire** de l'entreprise, liée à sa mission ou à la clientèle visée, mais aussi à ses ressources et à ses réseaux.

Si l'innovation suppose l'intuition, l'imagination et la participation du plus grand nombre à l'apport et au brassage d'idées nouvelles, tout cela doit être encadré afin de ne pas se disperser à droite et à gauche pour finalement faire en sorte que vous soyez plus ou moins incapable, par manque de ressources

spécialisées, de lancer l'innovation sur le marché. La mission que l'on se donne sert justement à vérifier si les idées correspondent bien aux objectifs de votre firme et si elles peuvent être menées jusqu'au bout.

La chose est plus simple si l'on dispose d'énormes ressources, comme la compagnie 3M qui, à ses débuts, était une compagnie minière (d'où les trois M : Minnesota Mining and Manufacturing Inc.). Lorsqu'elle a commencé à délaisser ces marchés, l'entreprise a poussé son personnel à aller au bout de n'importe quelle idée pouvant trouver une clientèle. Cela a donné, par exemple, les collants Post-it, des bras articulés pour écrans d'ordinateur, l'enrobement de conduits coupe-feu, les stéthoscopes de pédiatrie, etc.

À noter que la **trajectoire** (tant la vôtre que celle de vos concurrents) a un autre avantage, puisqu'elle permet de suivre plus facilement le changement chez les concurrents. Ces derniers ont en effet tendance à se restreindre dans leurs innovations en s'ajustant aussi aux tendances antérieures, ne pouvant pas plus que vous faire n'importe quoi n'importe comment à cause des coûts supérieurs que cela demanderait. Cette trajectoire est un des rares éléments confortant l'idée que le passé serait garant de l'avenir et qu'ainsi on peut plus ou moins prévoir vers où les concurrents se dirigent. Mais cela ne limite pas plus l'imagination chez eux que chez vous : il faut toujours demeurer vigilant, puisqu'il est toujours possible de sortir des sentiers battus de façon à vouloir encore plus se distinguer.

Ajoutons qu'il en est de même de la plupart des prévisions, qu'elles soient économiques ou technologiques, ou encore qu'elles proviennent du gouvernement ou d'une grande firme-conseil privée – elles sont rarement valables pendant plus 6 à 12 mois.

Le pouvoir

Comme je l'expliquais, si vous souhaitez multiplier les idées pour améliorer votre production, vos produits et leur commercialisation, il faut aussi donner du pouvoir non seulement à vos cadres ou à vos adjoints, mais aussi à vos employés pour qu'ils

pensent à la façon d'améliorer tout ce qui est possible, près d'eux. Il faut finalement implanter une **culture d'innovation** pour faire en sorte de responsabiliser toute l'entreprise dans l'amélioration continue, individuellement et avec les autres. Cette culture doit permettre de penser de façon relativement large et au-delà du court terme ou des solutions faciles.

Cela explique l'insistance à engager des employés ayant une formation moins super-spécialisée ou ne répondant qu'aux besoins immédiats, comme trop de dirigeants de grandes entreprises le demandent. On peut supposer que ces derniers, avec leur très grand nombre d'employés plus ou moins spécialisés et un département important de recherche et développement, n'ont pas besoin que tous pensent amélioration et innovation. Mais, dans votre cas, c'est bien différent : vous devez soutenir justement une de vos caractéristiques, soit la **flexibilité** liée à cette capacité de penser autrement et de façon holistique, deux conditions en innovation.

Cette culture suppose le partage dans l'entreprise des défis en cours et à venir. Ce partage était l'un des points qui sont ressortis systématiquement dans l'étude internationale sur les gazelles réalisée pour le compte de l'OCDE. Les entrepreneurs de ces firmes rappelaient que, s'ils étaient les seuls ou trop peu nombreux à connaître les défis et à s'engager à y répondre, ils n'y arriveraient pas, le temps étant compté pour eux et pour tous dans une entreprise continuellement en changement. Cette diffusion a comme avantage non seulement de préparer l'organisation à faire face au changement externe (par exemple technologique) et aux réactions de la concurrence, mais aussi de permettre la recherche et la découverte d'une foule de petites et grandes solutions avant que les problèmes deviennent graves. Dans ces solutions, on note évidemment l'innovation et, par conséquent, le changement à l'interne. Et, comme je l'ai mentionné à propos de l'attraction et de la rétention des bons employés, cette participation constitue la raison sous-jacente et à long terme de toutes les autres (salaires, avantages sociaux et environnement physique) soutenant la satisfaction au travail.

Cela signifie que les employés doivent être largement invités à trouver des moyens pour mieux faire, tant pour diminuer les coûts et augmenter l'efficacité que pour rendre leurs tâches plus faciles et surtout plus agréables. Même si ce n'est pas toujours

évident, il faut partir du principe qu'aucune idée n'est mauvaise en soi, tant qu'on n'aura pas prouvé le contraire.

Par exemple, dans les coûts, il est surprenant qu'on n'ait pas encore trouvé une façon de diminuer les pertes de froid des réfrigérateurs dans les épiceries. Sans avoir nécessairement la solution, je pense aux frigos que j'ai vus il y a 20 ans au Brésil et dont la porte principale inclut un petit compartiment doté d'une petite porte indépendante. On y place le lait et les jus réclamés très souvent, diminuant ainsi de 5 à 10 fois l'ouverture de la grande porte. Pourtant, je n'ai jamais vu ça au Québec, alors que les coûts énergétiques augmentent. En d'autres mots, dans les grands frigos ouverts des épiceries, on devrait être capable de distinguer les achats les plus courants de ceux plus occasionnels, en plaçant un couvercle facilement rétractable dans ce cas. Un autre exemple, dans l'industrie de la construction-rénovation, est la plus ou moins grande indifférence à l'égard des clients et du personnel lorsqu'un agrandissement touche à un certain moment à la partie ancienne du bâtiment. Pour faire semblant qu'on y pense, on suspend un plastique qui bat à tout vent, laissant entrer systématiquement poussière et odeur. Il suffirait de coller les extrémités d'un plastique à double paroi à l'aide d'une soufflerie, appliquant celles-ci aux murs et aux plafonds et fermant ainsi l'ouverture, mais permettant qu'il soit repoussé au besoin. Peut-être existe-t-il cependant des solutions meilleures.

Trop souvent, on ne se pose même pas la question : c'était là avant nous et ça devrait être bon, il n'y a pas d'autres solutions, on n'aime pas le changement, on y est indifférent...

Au début des années 1970, quand je travaillais à la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie à Philadelphie, le groupe de recherche dont je faisais partie a reçu un contrat de General Motors pour définir les grandes tendances de l'industrie automobile dans les 20 années à venir. Je me souviens d'une de nos projections, qui portait sur la diminution du poids et ainsi de la taille des voitures, puis, indirectement, sur l'effet de l'augmentation du coût de l'essence. Cela n'était d'ailleurs pas difficile à prévoir, puisque les données nous disaient déjà que, dans le cas de la deuxième voiture dans un ménage, on optait de plus en plus souvent pour une voiture plus petite que la voiture principale, en particulier une voiture allemande ou japonaise (notamment de Volkswagen ou de Toyota). Et notre rapport allait en ce sens. Or, comme nous avions déjà

discuté de différents points avec quelques ingénieurs de la compagnie, nous savions que « la tablette » était déjà prête depuis plusieurs mois pour recevoir notre rapport quand nous l'avons remis. En fait, nous avons rapidement compris que les ingénieurs ne pouvaient pas imaginer cette possibilité chez les clients américains. Pourtant, les deux crises du pétrole qui ont suivi nous ont donné raison. Et la diminution systématique du poids des voitures a suivi.

L'un des pires obstacles à l'innovation est donc la croyance qu'il n'y a pas de problème et encore moins de solution, que les clients n'accepteront jamais notre proposition, que tout a été essayé sans succès ou encore que la réponse existe, mais qu'elle est trop chère.

Par exemple, une entreprise de câbles de télévision nous avait demandé de trouver une façon de mieux gérer ses stocks de pièces dans ses camions de réparation, stocks qui avaient augmenté considérablement dans les dernières années et coûtaient de plus en plus cher. Elle nous suggérait de leur recommander le meilleur logiciel à cet effet. Après avoir travaillé dans cette perspective, nous avons fini par comprendre que le problème venait plutôt du système de rémunération avec prime pour le nombre de réparations effectuées quotidiennement. Puisque tout retour à l'entrepôt leur prenait du temps qui aurait pu servir à une nouvelle réparation, les réparateurs choisissaient de stocker dans le camion toutes les pièces possibles, y compris celles rarement requises. La réponse au problème consistait donc à repenser cette rémunération à la pièce en tenant compte des types de réparations.

D'ailleurs, en parlant de logiciels, il est surprenant qu'au XXI^e siècle, avec tous les systèmes de gestion de files d'attente qui existent, beaucoup de médecins (et malheureusement d'autres spécialistes) donnent encore des rendez-vous à tous leurs patients à la même heure. La seule explication trouvée pour ce comportement était que c'était une façon de démontrer leur importance. Convoquer des patients ou des clients de façon à ne pas les faire attendre, c'est leur montrer un minimum de respect. Même des coiffeurs ont compris cela en donnant aux clients très occupés des rendez-vous à une heure relativement précise. Il est vrai qu'il peut toujours arriver des contretemps, et tout client peut comprendre cela quand on le lui explique. Mais ce ne peut être tout le temps le cas.

C'est pour cette raison que je parle de culture d'innovation dans n'importe quelle organisation : il est à peu près toujours possible de faire mieux, quels que soient le niveau de difficulté et le lieu, et tous peuvent y gagner. Cette culture commence évidemment au niveau de la direction et repose sur la diffusion de questions comme : « Que faire pour mieux satisfaire tels clients non réguliers ? Pourquoi ces ventes n'augmentent-elles pas, alors qu'à côté, c'est le contraire ? Est-il possible de recycler ces sous-produits à première vue inutiles ou non facilement recyclables ? Pourquoi tel concurrent fait-il mieux que nous sur cet aspect ? » Et il y a aussi cette réaction, à l'origine de nombreuses innovations, que rappelait le grand écrivain de science-fiction Isaac Assimov : « Tiens, comme c'est bizarre... », entraînant par la suite interrogations, réflexions qui trottent dans la tête, échanges d'opinions entre employés et, enfin, idées nouvelles.

Au besoin, on peut aussi recourir aux techniques de créativité en équipes dédiées, comprenant des employés avec des connaissances et des expériences différentes ; décomposition de certaines productions ou de certains produits pour savoir si des éléments pourraient être changés afin d'améliorer la production ou être remplacés pour rendre le produit plus attrayant ; remise en question de l'utilisation pour trouver d'autres éléments ; changement de style partiel ou de couleur, etc. On n'a qu'à penser à la simple chaise à quatre pattes, toujours la même durant des siècles, qui finalement a donné une chaise à deux pattes (reliée à une table) ou à une patte (fixée au plancher devant un comptoir), et même sans patte (le pouf). Sans compter la chaise ergonomique danoise, qui oblige à redresser le dos et diminue ainsi les douleurs dorsales, maladie chronique du XXI^e siècle. Il existe de nombreux ouvrages discutant de ces techniques et de la manière de les utiliser, présentant aussi les meilleures façons de récompenser les idées qui conduisent à une innovation⁶.

L'important est l'existence et le développement de cette culture d'amélioration continue au sein de tous les éléments de la chaîne de valeur, avec une attitude positive en faveur du changement et un climat d'encouragement à l'innovation.

6. Par exemple, voir l'ouvrage de C. Carrier et S. Gélinas, *Créativité et gestion : les idées au service de l'innovation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010.

Le savoir

Enfin, à ce vouloir et à ce pouvoir, on doit évidemment ajouter beaucoup de savoir et de savoir-faire, et donc de la formation, de même qu'un partage de l'information nouvelle sur des possibilités de mieux faire (tirée de magazines, d'Internet, de conférences, de cours suivis par un nouvel employé, etc.) ainsi que sur les changements à venir. Plus l'information circule dans une entreprise, plus elle tend à stimuler les esprits pour générer encore plus d'interrogations et de réponses nouvelles. Dans ce brassage d'idées, le catalyseur attitré ou partiel, ou encore les chefs informels, peut jouer un rôle important en orientant ce questionnement et en faisant les liens avec la direction.

Quand une idée semble intéressante, il faut un mécanisme simple ou une structure minimale pour faire une toute première évaluation. On veut savoir si elle mérite qu'on s'y attarde et si elle a quelque chance de répondre à un besoin sur le marché qui n'est pas encore couvert ou que cette innovation pourrait mieux satisfaire. Il est relativement facile pour un responsable à l'esprit ouvert de mettre de côté des idées trop simples, sinon simplistes, ou se situant en dehors de la trajectoire et de la stratégie suivies. En d'autres mots, il faut organiser les premiers tris autour des collègues de tel ou tel groupe d'employés et sous la supervision du responsable pour savoir si l'on peut aller plus loin. Cette étape ne devrait pas prendre trop de temps et repose sur la capacité de votre personnel à dire si l'on continue ou si on laisse tomber.

Si l'on peut continuer, il faut passer à l'étape d'une petite cellule multidisciplinaire (technique et de mise en marché) et en rotation, avec des vérifications auprès de certains clients, en recourant possiblement à certaines relations dans les réseaux et même en fournissant des ressources complémentaires.

La troisième étape consiste à mettre en place un processus d'évaluation des idées nouvelles valant la peine d'être étudiées. Ce processus peut relever des responsables proches des employés ou encore d'un petit comité permanent ou *ad hoc*. Celui-ci peut faire le lien avec un centre de recherche de la région ou un centre de technologie et de transfert d'un cégep spécialisé. Ces centres, très présents sur les territoires, sont trop souvent négligés.

Dans les questions touchant les possibilités de vente, on doit analyser les autres produits touchant le même usage et voir si le nouveau produit sera perçu comme différent et pourra attirer la clientèle. Il faut aussi vérifier s'il est compatible avec les valeurs ou les normes en vigueur. Ce ne fut pas le cas quand nous avons suggéré de présenter la crevette nordique comme un produit *sauvage*, soit tiré directement de la nature, sans transformation. Cette idée n'a malheureusement pas été retenue parce que l'adjectif *sauvage* pouvait prêter à confusion⁷.

Un grand spécialiste de la diffusion de l'innovation, Everett Rogers, ajoute d'autres éléments à considérer, comme le caractère convivial ou non pour une clientèle variée, à moins de justement viser une clientèle spécialisée. On peut se demander dans ce cas si le fait de passer par des spécialistes n'incitera pas d'autres clients à les imiter, si ces derniers sont très satisfaits et le disent.

Enfin, ces étapes franchies, il faut évidemment créer une équipe de projet pour assurer le développement en tenant compte de tous les coûts. Cette équipe sera astreinte à un échancier et à des contraintes de coûts, à moins qu'il soit démontré que l'importance du projet demande beaucoup de ressources.

En matière d'innovation, toutes les études ont fini par observer que les PME innovent plus que les grandes entreprises malgré les énormes ressources de ces dernières ou, au moins, qu'elles innovent à moindre coût. Il n'a pas été facile d'en arriver à cette conclusion, puisqu'il fallait ignorer certains secteurs où les grandes entreprises sont les seules, comme l'industrie automobile, et surtout rechercher la véritable origine de l'innovation (car les grandes entreprises ont tendance à s'approprier l'innovation provenant d'un sous-traitant ou à acheter la PME à l'origine de celle-ci). Il semble bien que ce soit ce qui arrive dans l'industrie pharmaceutique.

La raison première de cette préséance en innovation des PME sur les grandes entreprises est que, par définition, les premières ont des comportements systémiques qui tiennent compte dès le départ de tous les aspects, comme les capacités de production, les besoins des clients et les éléments touchant

7. Cet adjectif exprimait pourtant à l'origine une relation particulière avec la nature et n'avait aucun sens péjoratif.

la distribution. Dans plusieurs cas d'innovation sur lesquels j'ai travaillé, on faisait même appel à un ou quelques clients. De plus, les grandes entreprises continuent à croire que seules les grandes équipes sont capables de trouver, alors qu'elles génèrent continuellement du bruit tout en étant restreintes par la bureaucratie, comme le montre la figure 5.2.

Finalement, innover dans une petite entreprise suppose implicitement qu'on se réfère aux éléments que l'on peut trouver dans le vieux mot latin d'*ingenium*, qui se traduit entre autres par « caractère distinctif » ou encore qui a affaire avec « l'esprit, l'intelligence, le talent, le génie, l'habileté ou la finesse ». C'est-à-dire, finalement, qu'il faut une certaine dose de génie, un caractère ingénieux (les Américains recourent ainsi au mot français *bricolage*) et une capacité d'analyse d'ingénieur. Dans une équipe d'innovation, il faut des employés capables de sortir des idées préconçues, de voir rapidement tous les éléments structurels de la question posée (matière, taille, moteur ou non, position, etc.) et, enfin, de trouver des réponses là où il ne semblait pas y en avoir. Ce sont tous des éléments permettant de **penser autrement** afin de trouver de nouvelles perspectives sur des choses que l'on croyait intéressantes, mais qui, si l'on s'arrête quelque peu et que l'on se pose les bonnes questions, peuvent être repensées. En cela, il ne faut pas oublier l'aide de l'extérieur, en particulier ce qu'on appelle le capital social – c'est ce que nous aborderons avec la prochaine clé.

Le capital social ou l'apport de l'écosystème

Le capital social est un autre élément qui touche au paradoxe de l'entrepreneuriat. Il montre que le développement de toute entreprise lié à l'esprit d'indépendance peut s'expliquer en plus par l'aide que le milieu environnant (ou l'écosystème, comme on l'appelle maintenant) lui apporte pour compléter ses ressources. Il est facile de comprendre qu'en tant qu'entrepreneur, vous avez besoin d'un minimum de ressources humaines pour développer votre entreprise ou compléter votre personnel, que ce soit un téléphoniste, un secrétaire, un technicien ou un opérateur de machine. Il en est de même pour trouver un local pour opérer, un imprimeur pour produire vos cartes professionnelles et vos dépliants publicitaires, un informaticien pour entretenir vos ordinateurs, un ou plusieurs fournisseurs, soit directement ou par l'intermédiaire d'un grossiste, pour obtenir vos matières premières ou encore pour les semi-produits que vous transformerez et vendrez par la suite, un banquier pour vos transactions financières, etc. Votre succès dépend ainsi et aussi de ces entreprises. Leur collaboration active et même leur **complicité** vous aideront à améliorer encore plus les performances de votre entreprise.

Sauf pour une partie des fournisseurs et des réseaux complexes, ces ressources proviennent le plus souvent de la région où vous êtes situé, c'est-à-dire là où se trouve aussi votre domicile, comme c'est le cas pour plus de 95 % des petites entreprises. Cette localisation s'explique par vos connaissances directes ou indirectes du marché que vous avez entrevu pour démarrer votre entreprise, mais aussi de ces nouvelles ressources, qui sont petites au début et qui évoluent à mesure que votre entreprise se développe. Toute entreprise doit en effet changer un jour ses appareils obsolètes, remplacer un employé qui prend sa retraite, agrandir son local pour gagner plus d'espace ou déménager dans une rue plus passante ou dans un centre commercial de la région.

Cela remet fortement en question les études économiques traditionnelles sur la localisation optimale, par exemple en tenant compte de la distance des clients et des ressources. Ces études fonctionnent dans le cas de la localisation d'une succursale d'une grande entreprise ou d'une relocalisation. Mais elles ne tiennent pas compte de vos connaissances ni du capital social justement lié à cette localisation.

En effet, au même titre que le capital financier, le capital social, qui provient en partie de la région, est plus que la localisation des ressources. C'est fondamentalement diverses **facilitations** vous permettant de mieux obtenir les ressources, de les utiliser et de les élargir. Cela explique qu'on s'établit le plus souvent dans sa région d'origine parce que la communauté ou le collectif apporte son lot de ressources, ce qui fait en sorte qu'il est plus simple d'y démarrer plutôt qu'ailleurs. Ce capital social offre cependant bien d'autres choses.

Divers exemples du capital social

L'une des ressources importantes pour démarrer une entreprise ou encore étendre ses affaires est la **réputation**, qui donne confiance par exemple aux fournisseurs, lesquels avancent des marchandises ou des matières premières, ou aux équipementiers, lesquels livrent un équipement sans être pleinement assuré d'être payé. Or toute réputation ne peut évidemment provenir que des autres. Vous auriez beau jurer dur comme fer que vous êtes bon, que vous êtes solvable, si cette affirmation n'est pas corroborée par quelqu'un qui a déjà une bonne réputation, cela ne vaut pas grand-chose.

Cela veut dire que ces fournisseurs et équipementiers, mais aussi des financiers qui vous connaissent peu ou pas, vont prendre des informations du banquier local, d'un autre entrepreneur ou d'un intervenant gouvernemental local – qu'ils connaissent ou qui leur est recommandé par quelqu'un qu'ils connaissent. De la même façon, si vous voulez engager un étudiant, vous allez prendre des informations de son professeur ou d'un autre professeur que vous connaissez et qui peut s'enquérir auprès du **premier**. De même, la bonne réputation de l'école fréquentée peut jouer en faveur de l'embauche,

au détriment d'une autre école. Ajoutons que cette réputation, qui se consolide à mesure que vos pairs gagnent confiance en votre parcours en affaires et le considèrent comme solide, vous créera un certain *statut* dans la région. Cela facilitera grandement les échanges informationnels régionaux et vous permettra de devenir à votre tour une référence dans la région pour de futurs entrepreneurs.

Une deuxième ressource est le partage de ce qu'on appelle les **règles du jeu** ou les conventions pour faire des affaires dans une région. Ces règles sont les façons acceptées par la majorité des gens d'affaires et autres acteurs socioéconomiques du *comment faire ou ne pas faire les affaires* dans la région. Elles constituent ainsi un certain mode d'emploi, une procédure acceptable ou non. Par exemple, le marchand de musique ou le bar installe un haut-parleur qui diffuse de la musique vers la rue, le café dispose quelques tables sur le trottoir, ou encore on peut aller voir directement le président de la chambre de commerce dans une région ou passer par un intermédiaire. Quelques-unes de ces règles peuvent être comprises dans un règlement municipal, mais la plupart d'entre elles relèvent d'un certain consensus plus ou moins implicite dans la communauté : ce qui se fait ou ce qu'il faut faire, ou ce qui ne peut pas se faire dans telle ou telle occasion, alors que c'est acceptable dans d'autres.

Ces règles facilitent les affaires, et vous devez bien les connaître pour être mieux accepté. C'est vrai en particulier si vous venez de l'extérieur de la région. C'est d'ailleurs un obstacle majeur pour faire des affaires à l'étranger, car la non-connaissance des règles locales peut fermer rapidement les portes. C'est ce qui explique pourquoi, généralement, l'exportation commence dans un pays voisin où vous avez déjà plus ou moins souvent mis les pieds – et où vous avez appris par essais et erreurs à ne pas parler fort dans les lieux publics ou à laisser passer les dames en premier dans l'ascenseur.

Plusieurs mois avant les Jeux olympiques d'été de 2012 à Beijing, les autorités ont mené une vaste campagne gouvernementale pour que les Chinois arrêtent de cracher par terre et de se moucher avec les doigts. Elles l'ont fait non seulement pour ne pas heurter les touristes, mais aussi pour apprendre aux gens certaines règles minimales pour faire des affaires en Occident. C'était minimal, car j'ai vu des entrepreneurs

chinois venus au Québec traiter les secrétaires dans les entreprises de moins que rien, ce qui démarrait très mal les relations futures avec nos entrepreneurs.

Dans sa thèse de doctorat cherchant à expliquer le dynamisme particulier de la Beauce, un collègue sociologue a mis en évidence diverses règles que tous les gens d'affaires de la région devaient connaître¹. L'une de celles-ci était qu'aucun entrepreneur ne pouvait débaucher un employé d'une autre entreprise en lui offrant de meilleures conditions de travail. Mais, pour faire accepter cette règle par les employés et, dans certains cas, par les syndicats, il existait une règle complémentaire voulant qu'en cas de difficultés d'un employeur, les autres entreprises étaient tenues de tout faire pour engager les employés mis à pied. Cela garantissait finalement à ces derniers une certaine sécurité d'emploi qui compensait aussi des salaires inférieurs. Il est probable que ces règles n'existent plus maintenant; mais elles ont permis durant longtemps aux entreprises de cette région d'entreprendre leur développement en subissant moins de pression salariale et ainsi à plus bas coûts qu'ailleurs. Cela contrebalançait l'éloignement des marchés.

Comme autre exemple, dans une de nos études récentes, on nous a expliqué que les entreprises de la région étaient fortement incitées à rechercher des fournisseurs ou des sous-traitants de la région avant d'aller ailleurs – y passer outre était mal vu. Cela facilitait les affaires pour tous et, en retour, consolidait le tissu industriel régional.

Une troisième ressource porte sur des **coûts plus faibles** ou de **qualité supérieure**, notamment lors du démarrage d'entreprise. J'ai ainsi entendu un entrepreneur important d'une région expliquer à un propriétaire d'un local vacant de diminuer de 30 % le prix de sa location pour une jeune entrepreneure qui démarrait une entreprise pleine de potentiel, en lui assurant « *qu'il lui revaudrait ça à la prochaine occasion* ». Ce comportement joue de même dans l'embauche d'un employé clé recommandé par son professeur, contacté par un acteur économique de la région, **recommandation** à laquelle peut s'ajouter une certaine supervision dans les premiers mois pour compléter la formation. Cette question d'employés peut jouer aussi dans

1. M. Carrier, *Structuration d'un système industriel de PME*, thèse de doctorat, Québec, Université Laval, 1992.

le prêt d'un de ses propres designers à une entreprise qui a perdu le sien en attendant qu'elle en trouve un nouveau, permettant ainsi à l'entreprise de continuer son développement. Ce prêt sera évidemment remboursé d'une façon ou d'une autre par la suite.

L'une des ressources importantes du capital social est la **disponibilité financière**, d'abord de la parenté et des amis, puis des amis des amis. Vient ensuite l'apport du système financier, justement sur recommandation plus ou moins explicite.

Un jour que je donnais une formation sur une nouvelle pratique à une dizaine d'entrepreneurs, l'un d'entre eux a reçu pendant la pause-café un appel qui s'est transformé en conciliabule avec quatre des participants. Ceux-ci m'ont demandé une demi-heure pour faire des appels. Cela m'a permis d'entendre quelques conversations avec des investisseurs au cours desquelles on demandait à l'un s'il acceptait de mettre 5 000 \$ dans l'affaire, à l'autre 20 000 \$, etc. On m'a expliqué par la suite que le premier appel confirmait qu'on avait enfin trouvé un jeune entrepreneur relativement aguerri pour diriger une nouvelle entreprise produisant des pièces auparavant importées d'une multinationale américaine, entreprise qui faisait depuis des années très peu d'efforts pour satisfaire ses quelques clients québécois aux achats limités. La demande était là, ils avaient trouvé un entrepôt et des machines plus ou moins usagées, et même un mentor. Et maintenant, on venait de leur annoncer qu'ils avaient trouvé cet entrepreneur. Restait donc le financement de base permettant d'emprunter le reste, ce qui s'est fait avec une dizaine de coups de téléphone.

Un cinquième élément de capital social provient de **coalitions** de toutes sortes, tant pour mieux développer certaines ressources, comme je viens de le montrer du côté financier, que pour communiquer des expériences.

C'est ainsi que nous avons travaillé dans les années 1990 avec des producteurs d'une région où se trouvaient plusieurs petites entreprises de l'industrie des plastiques. À l'époque, un de leurs problèmes importants était le recrutement d'employés qualifiés. Nous les avons aidés à s'entendre avec une des écoles de métiers de la région non seulement pour développer un programme mieux adapté à la formation de ce personnel, mais aussi pour prêter du temps-machine en

soirée sur de l'équipement moderne des entreprises, avec un moniteur de l'entreprise pour compléter l'enseignement du professeur, étant donné que la commission scolaire ne disposait pas des ressources nécessaires pour moderniser régulièrement ses machines. Cela a permis à ces entreprises non seulement d'engager des finissants déjà aguerris dans l'usage de leur équipement dernier cri, mais aussi de pouvoir faire évaluer ces derniers par le moniteur afin de retenir d'avance les étudiants les plus brillants. L'école a même élargi son bassin d'emplois futurs dans des usines d'autres régions. Et nous avons répété cette expérience dans une autre région pour l'industrie du meuble.

D'ailleurs, c'est une très bonne façon de favoriser la coopération entre de petites entreprises en concurrence, puisque aucune d'entre elles ne peut résoudre seule la question de la formation préalable des employés.

Mais ces coalitions peuvent être développées dans d'autres buts, comme l'apprentissage en gestion par échanges dans des **regroupements d'entrepreneurs**. Plusieurs études ont montré l'efficacité de ces regroupements à partir du principe selon lequel une des meilleures façons de stimuler l'apprentissage est de passer par les pairs, soit des gens semblables qui possèdent non seulement déjà un langage commun, mais aussi des exemples facilement compréhensibles permettant des questions et réponses rapides. C'est d'ailleurs la logique du développement du Groupement des chefs d'entreprise du Québec, dont chaque club régional est formé de 8 à 10 entrepreneurs non en concurrence qui se réunissent régulièrement pour discuter de leurs problèmes communs.

C'est aussi la base de l'expérience de la Chaire de recherche et de transfert Bombardier de l'UQTR, que j'ai dirigée à mon université et qui a fonctionné de 1994 à 2004, chaire qui a réuni graduellement plus d'une vingtaine de sous-traitants de Bombardier Produits récréatifs. Ces sous-traitants ont été répartis en deux réseaux pour recevoir une formation avancée, pour profiter d'interventions *ad hoc* de notre part afin d'améliorer l'efficacité et, enfin, pour échanger entre eux tant pour discuter des objectifs du donneur d'ordres et de la meilleure façon d'y répondre que pour élaborer des stratégies communes afin que ce dernier n'exagère pas avec son pouvoir d'achat. À la suite de cette expérience, l'idée de l'apprentissage par les pairs nous a servi

en particulier dans nos séminaires de formation sur de nouvelles pratiques, comme des techniques avancées en qualité totale, en complétant la présentation plus ou moins théorique par une entreprise témoin qui recourait déjà à ces pratiques de façon au moins partielle; ce qui permettait à cette entreprise de transposer le cours en langage d'affaires, d'en montrer les difficultés et les avantages ainsi que de répondre aux questions des participants.

Plusieurs études internationales ont démontré que ce *maillage* dans des regroupements d'entrepreneurs serait l'une des causes de la compétitivité des *Mittelstand* (les PME allemandes). Ces maillages reposent sur un programme rigoureux comportant des obligations strictes pour les membres et sont conçus de telle façon que chaque groupe de formation puisse accueillir à certaines rencontres divers experts.

Un autre élément du capital social est la présence de **champions** et d'**entreprises entraînantes**. Tout individu a en effet tendance à suivre les meilleurs, ou du moins à s'en inspirer. Ainsi, dans une région, si une ou plusieurs entreprises sont particulièrement innovantes et exportent de plus en plus, elles en inciteront d'autres à les suivre; ces entreprises se diront que, si cela marche pour ces championnes, cela pourrait aussi marcher pour elles. D'autant plus que le fonctionnement des premières tend à attirer du soutien à l'innovation et à l'exportation, et même à favoriser la création d'une ou deux équipes de recherche au cégep régional, sinon à créer des liens avec des centres de recherche universitaires, encourageant dès lors les autres entreprises à suivre le même chemin.

Cela relève à nouveau de la courbe de la figure 2.2. Dans cette courbe, pour ne pas compliquer l'analyse, je n'ai pas expliqué que plus il y a d'originaux ou de pionniers dans une région, plus l'imitation se fait, tendant à faire remonter la courbe basse et, ainsi, à stimuler la culture entrepreneuriale.

Enfin, les **réseaux** et l'échange informationnel font partie du capital social. Plusieurs d'entre eux sont créés et soutenus par la région, du moins pour les réseaux à signaux forts qui structurent en partie le tissu industriel.

Terminons cette section par le complément du capital social, qui exige, comme dans le cas du capital financier, des intérêts et, dans ce cas, des **intérêts sociaux**. Cela veut dire que, si la région

a facilité la création et le développement de votre entreprise, elle exigera en retour non seulement que vous participiez au développement de ce capital social (soit, par exemple en prêtant un employé spécialisé pour quelque temps à une autre entreprise de la région qui vient de perdre le sien, en louant à bas prix une partie de votre entrepôt inutilisé, etc.) mais aussi que vous collaboriez directement ou indirectement aux activités communautaires. Il peut dans ce cas s'agir d'occuper un kiosque au salon annuel de l'emploi, même si votre personnel est suffisant, d'être membre de la chambre de commerce ou encore du club Richelieu, de jouer le rôle de mentor et de faciliter la mise en relation d'un jeune entrepreneur dans un de vos réseaux, etc. Votre collaboration peut aussi consister à payer les uniformes du club de hockey midget de la ville, même si aucun de vos enfants n'y joue, ou encore à acheter 10 billets pour les premières représentations de la troupe de théâtre locale, même si vous n'aimez pas le théâtre : vous n'aurez qu'à donner les billets à vos employés ou à vos amis...

Tout cela relève de votre rôle social, lié au statut que vous avez acquis en partie grâce au capital social existant. Il est donc normal pour vous de remettre une partie des bénéfices que vous avez obtenus. Mais, surtout, cela permet au capital social de votre région de se développer afin d'aider encore plus l'entrepreneuriat à progresser. Et qui sait si vous n'aurez pas encore besoin de ce capital à la suite d'un coup dur ?

Les freins au capital social

Évidemment, ce capital social, ou ce qu'on peut appeler le fondement d'une présence forte de la culture entrepreneuriale, varie d'une région à l'autre, comme nous l'avons rapporté dans notre ouvrage cité plus haut et comparant la création annuelle moyenne d'entreprises de 2006 à 2010 dans les 97 MRC du Québec. En particulier, cette analyse montre que, si l'on exclut les petites régions très éloignées des grandes villes, les municipalités dont l'économie repose en grande partie sur la grande entreprise primaire, comme Saguenay, Shawinigan, Sorel et Trois-Rivières, ont des taux de création d'entreprises deux fois plus faibles que les régions les plus dynamiques. Comme je l'ai souligné, ces grandes entreprises

attirent les futurs entrepreneurs avec des conditions très avantageuses sans qu'ils aient à prendre des risques. De même, elles concurrencent les PME avec leurs conditions supérieures sur le marché de l'emploi et en ce qui concerne les capitaux. Mais, surtout, ces grandes entreprises retiennent les ressources et orientent les réseaux en fonction de leurs besoins au détriment des besoins des petites entreprises. Le capital social est donc particulièrement faible dans ces régions, créant un certain cercle vicieux au regard de l'entrepreneuriat, puisque la diminution de la création réduit le nombre de lieux d'apprentissage de l'entrepreneuriat et la solidarité, ce qui finalement freine encore plus la création de PME.

Un autre obstacle au capital social est la présence d'un esprit conservateur qui, s'il est particulièrement fort, tend à freiner l'innovation. Celle-ci devient alors relativement mal vue, comme si elle reposait sur le désir de faire autrement et de vouloir ainsi se faire remarquer. L'entrepreneuriat est d'abord dans la tête des entrepreneurs avec le soutien des autres acteurs – si « cette tête » est surtout de faire comme les autres, la culture entrepreneuriale ne suscitera pas de dynamisme particulier, faisant en sorte que même les *champions* finiront par déménager. Cela freinera encore plus le dynamisme, au contraire de ce qui se constate dans les régions entrepreneuriales.

Par ailleurs, la progression de ce capital social peut être ralentie par un autre frein, que l'on rencontre notamment dans les pays en développement : la corruption. Il est vrai que celle-ci existe un peu partout, comme l'ont montré le grand scandale qui a touché une bonne partie de la police d'Oslo en 2014 ou encore les révélations récentes de la commission Charbonneau dans l'industrie de la construction au Québec. On sait aussi que la place de la mafia sicilienne dans le crime organisé à Montréal n'a rien à envier à celle de la mafia calabraise à Toronto. Cette corruption est malheureusement endémique dans l'histoire, comme l'expliquait déjà Alexis de Tocqueville dans son analyse de 1835 sur les mœurs américaines², analyse qu'a reprise le grand journaliste américain Henry Mencken dans son ouvrage

2. Dans son célèbre ouvrage *De la démocratie en Amérique*, traduit dans des dizaines de langues et réédité sept fois la première année de sa parution.

On Being an American, paru en 1922, et que plusieurs observateurs considèrent comme toujours actuel. Mais on peut penser que la corruption serait moins élevée ici que dans ces pays où la grande pauvreté côtoie des richesses ostentatoires tirées en partie de cette corruption. De toute façon, celle-ci fait en sorte que les règles du jeu, dont j'ai parlé au début de la clé, ne sont plus aussi claires et qu'ainsi, pour faire des affaires, il faut payer celui-ci ou celui-là, sans savoir si le montant est suffisant pour ne pas avoir à revenir. De plus, la corruption, et son évolution par des hauts et des bas, peut augmenter considérablement l'incertitude, surtout si elle est assortie de menaces se manifestant de temps en temps par une bombe incendiaire jetée un beau soir dans la vitrine d'un bar ou d'un bureau d'entreprise (j'en ai moi-même été témoin quand je travaillais à l'étage d'un café près de Marseille³, alors que l'explosion avait en même temps soufflé les fenêtres de mon bureau). C'est un obstacle important même pour les autochtones, comme le disent bon nombre d'entrepreneurs que j'ai rencontrés dans plusieurs pays tant en Afrique qu'en Amérique du Sud, et qui nuit considérablement à l'entrepreneuriat et au développement.

Ce frein touchant les règles du jeu peut être étendu à d'autres coutumes, comme celle de devoir engager des membres de la famille élargie, tels les tantes⁴, les cousins germains et même les petits-cousins. Ainsi, un entrepreneur ivoirien d'une entreprise de meubles d'une cinquantaine d'employés, qui avait engagé un directeur sénégalais de ressources humaines, m'a expliqué que c'était justement pour déroger à cette coutume. Il pouvait ainsi dire à une de ses tantes qu'il lui était impossible d'engager son fils, car ce directeur, ayant des parts dans l'entreprise, était implacable sur le choix des employés. Nous ne sommes pas non plus à l'abri de telles habitudes ici. Par exemple, mon père, devant la forte insistance de mon grand-père, a dû prendre comme partenaire un de ses frères qui n'avait pas d'emploi, pour devoir 20 ans plus tard racheter très cher ses parts. Dans le cas d'une PME montréalaise, ce sont les tantes

3. À l'époque, ce café appartenait à un des gangs qui essayaient de prendre le contrôle du casino de Bandal.

4. Dans plusieurs pays africains, les liens familiaux passent par les femmes.

actionnaires qui ont obligé le beau-fils du fondateur décédé à passer la main à un membre direct de la famille, ce qui a finalement conduit l'entreprise à la faillite.

La très grande majorité des PME sont familiales. C'est dire que la famille a un rôle à jouer. Ce rôle est souvent positif, mais il peut devenir négatif, comme dans le cas d'un divorce qui peut être désastreux pour l'entreprise, en particulier dans sa période de démarrage.

Mais bien d'autres problèmes existent qu'il vous faut savoir surmonter pour la réussite de votre entreprise. Il existe aussi de grands défis sur lesquels il faut de temps en temps se pencher. J'en discuterai dans les deux dernières clés.

S'ajuster aux grandes tendances de votre temps

Dans une analyse à moyen sinon à long terme pour mieux prévoir les changements afin d'éviter les coups durs et, surtout, de mieux en profiter au détriment de la concurrence, vous devez vous appuyer sur ce qui est à peu près prévisible avant d'orienter vos analyses prospectives vers des tendances dont la portée et les possibilités d'opportunités sont plus discutables non seulement en soi, mais aussi par rapport à l'influence qu'elles peuvent avoir sur votre entreprise.

Parmi ces changements relativement assurés, on peut en citer trois. Le premier est la fin des fortes croissances de l'après-guerre, qui vous oblige, pour mieux tirer votre épingle du jeu, à jouer encore plus sur le caractère distinctif de votre entreprise. Vous devez ensuite vous attendre à une augmentation accrue de la concurrence internationale, qui vous forcera, encore ici, à compter sur cette plus grande distinction pour retenir votre clientèle. Le troisième changement, le vieillissement de la population dans les pays industrialisés malgré les mouvements migratoires, touchera aussi votre marché d'une façon ou d'une autre.

La fin des fortes croissances

Depuis la crise de 2008, les taux de croissance des économies industrialisées, donc les nôtres, ont non seulement été très faibles, mais ils ne devraient plus atteindre les taux de 1945 à 1973, années que l'on a appelées les Trente Glorieuses¹ (soit plus de 5 % en

1. Nom qu'a donné à cette période Jean Fourastié dans son livre du même nom (Paris, Hachette, 1979), où il expliquait la croissance spectaculaire observée entre 1945 et 1973. Fourastié prédisait aussi le fort ralentissement et le chômage important que l'Europe et même l'Amérique ont connus par la suite, avec des hauts et des bas.

valeur réelle). Ces taux dépasseront maintenant rarement les 2 % des dernières années. À titre de rappel, ce 5 % (et même plus de 7 % dans plusieurs pays européens, dont la France) voulait dire en moyenne un doublement du pouvoir d'achat des citoyens tous les 14 ans, puisque, comme vous le savez, chaque augmentation s'ajoute au montant de l'année précédente, jouant ainsi le jeu des intérêts composés. Avec un taux de croissance deux fois plus lent, soit 2,5 %, il faut 44 ans pour que le pouvoir d'achat double.

En d'autres mots, si l'un de vos clients âgés vous explique que, quand il est entré à l'école primaire en 1945, ses parents gagnaient 5 000 \$, ce montant avait doublé en 1959 (sans compter l'inflation), atteignant alors 10 000 \$, puis 20 000 \$ en 1973, soit finalement quatre fois plus qu'au départ. Cette forte augmentation a permis à ses parents de payer ses études pour qu'il puisse, par la suite, trouver un emploi particulièrement lucratif et déménager dans le quartier plus riche où votre entreprise est installée, se procurer entre-temps tous les appareils ménagers connus, s'acheter un chalet confortable sur les rives d'un lac dans les Laurentides et voyager dans le Sud chaque hiver depuis plusieurs années. Cela était impensable pour ses grands-parents et même pour ses parents. Par contre, avec le taux moyen de croissance réelle de la richesse de 1,5 % des dernières années, sa capacité de multiplier les achats chez vous a énormément diminué, et il doit maintenant faire des calculs avant de changer sa voiture et de se lancer dans d'autres gros achats.

Trois raisons principales expliquent cette situation exceptionnelle dans l'histoire du XX^e siècle. La première a été la nécessité de reconstruire l'Europe décimée par la Seconde Guerre mondiale, qui a fait des centaines de millions de victimes et détruit des villes entières. La deuxième raison a été la seconde révolution industrielle, qui a suivi cette guerre et qui a introduit toutes sortes de nouveaux produits domestiques, comme la machine à laver, la sècheuse et le lave-vaisselle, mais aussi l'automobile, pour presque tout le monde; l'augmentation rapide des revenus et une production de masse diminuant les coûts relatifs ont permis à la très grande majorité des citoyens de trouver un emploi et un bon salaire et, par conséquent, d'avoir les moyens d'acheter ces produits de masse. La troisième raison est que, durant les années 1960-1970, l'économie du marché s'est élargie à une

grande partie de la consommation auparavant non marchande des ménages, comme l'occupation des enfants durant leurs temps de loisirs (par exemple le sport organisé et payant des fins de semaine ou encore les camps de vacances de l'été). Auparavant, les jeunes s'amusaient dehors avec leurs frères, leurs sœurs et les voisins, ils fréquentaient les terrains de jeu ainsi que les terrains de baseball et les patinoires ouverts et gratuits fournis par la municipalité. On peut penser aussi au recours au décorateur pour réaménager sa maison, au psychologue pour traiter son vague à l'âme, au comptable pour ses déclarations de revenus, aux voyages organisés pour changer d'air, etc.

Ajoutons que, quand cette période euphorique d'avant 1973 a commencé à ralentir, le revenu familial a poursuivi sur sa lancée grâce à celui, complémentaire, de la mère de famille et de quelques enfants. Durant la guerre, les femmes avaient dû remplacer les hommes au front et elles ont continué par la suite à revendiquer leur droit au travail à l'extérieur de la maison, de façon à combiner leur salaire avec celui du mari tout en étendant leur liberté. Cela a donné une vingtaine d'années de plus à la forte croissance des revenus familiaux.

De tels changements ont maintenant atteint leur limite avec la concurrence des nouveaux pays industriels, sans compter la production de produits de mauvaise qualité venant des pays à faibles salaires. À cette concurrence internationale croissante s'est ajouté le ralentissement démographique qui touche maintenant fortement la demande intérieure, malgré tous les efforts des grandes entreprises pour maintenir cette demande, par exemple avec l'obsolescence planifiée.

Cela veut dire trois choses pour vous :

1. D'abord, qu'une croissance rapide de votre entreprise suppose de plus en plus d'élargir vos marchés, soit par l'innovation ou la création de nouvelles valeurs dans votre entreprise, soit par l'élargissement de vos ventes aux autres régions, soit par l'internationalisation – dont je parlerai dans la prochaine section.
2. Ensuite, même si vous ne voulez pas grossir, vous affronterez une concurrence encore plus forte sur votre propre marché et vous devrez ainsi vous distinguer encore plus par

vos produits et votre mise en marché. Il vous faudra profiter de votre connaissance fine des besoins de vos clients pour leur donner une meilleure satisfaction que s'ils allaient ailleurs. Au-delà des considérations politiques, cela va élargir considérablement le nombre de vos concurrents.

3. Enfin, vous devez aussi travailler sur vos coûts et vos prix de revient pour voir si vous pouvez offrir un meilleur prix aux clients, tout en tirant un meilleur parti de vos équipements. Plusieurs études ont démontré que de nombreux entrepreneurs de toutes tailles connaissaient mal leurs véritables prix de revient, se fiant aux prix des concurrents ; comme certains de ces concurrents font de même, il en découle finalement des prix peu reliés à l'ensemble des coûts touchant tant les achats en matière première ou en sous-produits que la main-d'œuvre et la dépréciation des équipements.

La mondialisation ou la fin des frontières ?

Pour le deuxième grand changement, on sait que les promesses issues de la dernière grande conférence internationale de l'Organisation mondiale du commerce en 2001 à Doha au Qatar, qui visait à accélérer la disparition des frontières commerciales entre les pays, n'ont pas tenu par la suite. Malgré cet échec, des dizaines d'accords interpayes ont été signés, et de telles ententes semblent se multiplier, faisant en sorte que les frontières, avec la disparition des droits de douanes et autres restrictions, sont de plus en plus perméables à la concurrence internationale – la mondialisation des marchés s'est ainsi fortement accélérée. Pensons aux accords toujours en discussion entre le Canada et les pays de l'Union européenne ou à ceux entre une dizaine de grands pays asiatiques, dont le Japon, Taiwan et la Corée du Sud, et les pays d'Amérique du Nord. Au-delà des considérations politiques, cela a finalement élargi considérablement le nombre de vos concurrents. D'autant plus que ces accords laissent de plus en plus tomber certaines protections, en tout ou en partie, comme les contingentements dans la production du lait et des œufs.

Toutefois, en contrepartie et si vous êtes intéressé, ces accords vous permettront d'aller plus facilement vendre une

partie de votre production aux clients étrangers qui ont besoin de vos produits. Cette concurrence peut se faire directement avec des distributeurs de ces biens ou de ces services sur votre propre marché ou encore par des filiales ou des succursales; dans le cas des pays étrangers, des entreprises peuvent acheter vos produits pour les vendre.

Ajoutons que ces mouvements internationaux de biens et services peuvent très bien favoriser votre entreprise en abaissant possiblement le prix de vos achats en matières premières, en sous-produits ou en équipements et, ainsi, le prix des biens ou services que vous vendez, tout en diminuant vos frais de douanes à la frontière des marchés étrangers. Pensons aux pièces électroniques, aux tissus, aux cuirs ou aux autres sous-produits qui entrent dans votre production, de même qu'à toutes sortes de machines pour produire ces derniers. Le tout devrait coûter moins cher dans les prochaines années, à moins que le dollar canadien ne continue à se déprécier. On comprend qu'il est de plus en plus difficile de séparer importations et exportations, puisque souvent ces dernières supposent des pièces importées ou encore impliquent de la sous-traitance de produits bas de gamme dans les pays à faibles salaires si l'on veut conserver son marché pour les produits haut de gamme².

Rappelons l'origine de cette ouverture des frontières et de la mondialisation croissante des marchés pour bien comprendre ces changements majeurs qui vous touchent; elles remontent aux économistes anglais du XIX^e siècle. Ces derniers ont repris l'idée des économistes français du XVII^e siècle, dits de l'école mercantiliste, qui considéraient que le commerce était la base de la richesse et que les colonies devaient servir avant tout à acheter la production nationale en contrepartie de matières premières moins chères. De plus, ces économistes élargissaient sur le plan international l'idée d'Adam Smith relative au besoin de spécialiser les employés pour qu'ils soient encore plus efficaces, avec son exemple de la production d'épingles divisée en

2. Si vous êtes intéressé par ces liens entre exportation et importation et par la question de la délocalisation, consultez le livre de M.-C. Monnoyer, M. Boutary et J. St-Pierre, *Les PME à l'ère de la mondialisation: démystifier la délocalisation et la multilocalisation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. «PME», 2016.

une dizaine d'opérations relevant d'employés différents n'ayant qu'une chose à faire. Ainsi, pour expliquer cette théorie, tous les manuels en économie de plus de 40 ans recouraient à l'exemple de l'Angleterre et du Portugal; ce dernier pays moins avancé devant se spécialiser dans la production de vin, notamment du porto, alors que l'Angleterre développée se spécialisait dans la production plus complexe, par exemple de machines. Mais cette théorie oubliait une chose dont je parle depuis le début de ce livre, soit qu'une meilleure production suppose de la concertation et de la coopération dans l'organisation et ainsi une spécialisation limitée favorisant la flexibilité des entreprises et la capacité de répondre au changement. Cette concertation et cette coopération entre les membres d'une équipe de travail bien formée permettent d'améliorer les façons de faire tout en tenant compte de l'objectif de mieux répondre aux besoins des clients. Ainsi, pour reprendre l'exemple du Portugal et de l'Angleterre, non seulement ce dernier pays produisait des équipements qui ne répondaient pas nécessairement aux besoins des producteurs de vin, mais ceux-ci ne produisaient pas de vins sucrés au goût des Anglais; ce qui a amené ces derniers à finir par acheter une partie de la production portugaise, comme on le voit avec les noms anglais des grands portos. En conséquence, le Portugal est devenu durant plus de deux siècles de plus en plus dépendant de l'Angleterre, alors que son niveau de vie ne s'améliorait que très lentement. Tout ça pour dire, d'une part, qu'il n'est pas vrai que l'ouverture internationale des frontières est nécessairement profitable à tout le monde. C'est ce qu'on voit à nouveau avec l'aide massive accordée à Haïti à la suite du grand tremblement de terre, aide qui, dans le cas des dons de produits alimentaires, accélère la destruction d'une grande partie de la production agricole³. D'autre part, il n'est pas assuré que les avantages compensent les désavantages, en particulier pour votre propre entreprise. Cela vous oblige à être vigilant – les multinationales qui prônent cette ouverture se soucient très peu des conséquences à long terme sur l'économie de tel pays en particulier. Cette concertation et cette coopération nécessaires supposent

3. Un dernier cas en date est l'arrivée massive de tonnes d'arachides américaines, distribuées gratuitement, qui met en faillite tous les petits producteurs haïtiens.

de la formation et donc des capacités en matière de savoirs, ce qui est à contre-courant de pays comme l'Inde, qui prétend remplacer la Chine par ses coûts très bas tout en diminuant ses programmes en éducation, sans toucher aux problèmes énormes de pollution qui vont la rattraper. C'est ce qu'on constate dans les grandes villes chinoises, où la pollution dépasse de plus en plus souvent les 800 microparticules par mètre cube, alors que le maximum acceptable est de 100 particules; cela cause non seulement des milliers de morts, mais aussi une diminution de plus en plus forte de la productivité des employés.

Cela ne veut cependant pas dire que toutes les entreprises sont touchées de la même façon par la mondialisation. Nos analyses montrent qu'un grand nombre d'entreprises, soit environ 40 % d'entre elles (en particulier des services de proximité), continueront d'être peu touchées par la mondialisation des marchés. Pensons aux salons de coiffure, aux petits imprimeurs et aux garages de quartiers, mais aussi à tout un monde de professionnels (électriciens, plombiers, psychologues, comptables, acupuncteurs, etc.) qui travaillent sur le marché national, soit local, soit régional, et qui n'ont de liens avec le monde que par les nombreux petits appareils importés nécessaires à leur travail. Ils ne sont toutefois pas entièrement protégés des grandes entreprises nationales ou étrangères, notamment avec des succursales et autres regroupements, comme on le voit dans le cas de franchises de salons de coiffure ou dans celui des grandes firmes comptables. C'est aussi le cas de casse-croûtes de village et de quartier, qui ont été remplacés par des chaînes de restauration-minute dans tous les coins passants. Cela veut dire que toute entreprise doit être très vigilante et se distinguer pour conserver sa clientèle et, en particulier, être capable de faire rapidement face au changement. C'est le cas des petits garagistes qui doivent apprendre des informaticiens afin de s'habituer à tous les gadgets qui s'ajoutent aux voitures pour voir partout aux alentours et prévoir, par exemple, les collisions possibles.

À ces entreprises, il faut ajouter, d'une part, 25 % d'entreprises manufacturières qui importent beaucoup de matières et de sous-produits qu'elles transforment pour améliorer leur valeur sur le marché national. Il y a aussi 20 % d'entreprises manufacturières et de services qui travaillent comme fournisseurs ou comme sous-traitants pour des entreprises exportatrices

et ainsi qui exportent indirectement, tout en important aussi des équipements et des sous-produits. En particulier, les entreprises manufacturières sont forcées de trouver tous les moyens de contrôler leurs prix si elles ne veulent pas être remplacées par des firmes étrangères du Mexique ou d'autres pays à plus faibles salaires et aux savoirs grandissants.

Il reste 10% de petites entreprises qui importent et exportent une petite partie de leur production, et 5% qui exportent beaucoup tant des services que des biens. Ces entreprises sont condamnées à améliorer constamment leur compétitivité.

À noter aussi qu'il est tout à fait normal que peu de PME exportent, à l'opposé des grandes entreprises. Par définition, ces dernières offrent une très grande production et ne peuvent se contenter du marché national et encore moins du marché régional, alors que c'est le contraire dans le cas des petites entreprises produisant peu. D'autant plus que 60% de ces dernières ne veulent ni croître ni prendre les risques d'une concurrence plus grande sur les marchés internationaux. Les gouvernements qui voudraient qu'un plus grand nombre d'entre vous exportent ne comprennent pas le comportement à la base de la très grande majorité des petites entreprises. D'ailleurs, les États-Unis constituent l'une des économies où les PME exportent le moins dans le monde; leur marché est si vaste qu'il n'incite aucunement à aller vendre ailleurs. La situation diffère dans une petite région comme le Québec, ou par exemple au Danemark ou aux Pays-Bas, où les entreprises qui veulent grandir plus ou moins rapidement doivent rechercher des marchés hors région sinon hors pays.

Les PME exportatrices peuvent faire justement de l'innovation systématique au point d'être considérées comme des références sinon la référence internationale – c'est le cas de quelques PME d'ici, telle cette entreprise de la région qui fabrique des nourrisseurs automatiques à bestiaux ou cette autre qui fabrique des machines-outils pour la fabrication de meubles ou de planchers. Certaines de ces entreprises sont très anciennes, comme la firme Desjardins Fourrures, une des références dans le monde en matière de fourrures – elle existe depuis cinq générations. Dans ce dernier cas, il faut savoir que l'exportation fonctionne en grande partie dans les hôtels où logent en particulier de riches clientes étrangères, à qui on apporte des dizaines de manteaux pour qu'elles les essaient et qu'elles repartent avec l'un ou l'autre.

La base de ce commerce est évidemment très ancienne, remontant à la traite des fourrures avec les Amérindiens à l'époque de Champlain. D'autre part, elle repose sur les « lecteurs » des plus belles peaux animales et sur la façon dont ces peaux sont disposées pour produire un manteau vendu 25 000 \$, sinon 50 000 \$ – par rapport à un autre vendu 5 000 \$. C'est d'ailleurs le modèle de l'exportation touristique internationale, qui permet de vendre votre produit sur place à des clients venus de l'étranger.

Il est vrai que de plus en plus de nouvelles petites entreprises très innovatrices sont créées en ciblant directement ou rapidement le marché international parce que leur production touche des clientèles très particulières (c'est le cas de produits ou de traitements développés pour des maladies graves, mais n'affectant qu'une personne sur un million, par exemple, ou encore d'une innovation s'adressant à un public très particulier dans le monde, comme certains logiciels traitant des photos aériennes pour mieux comprendre la géographie des pays en voie de développement). Certaines autres productions requièrent souvent une présence internationale, telles celles des bandes dessinées, comme me l'a expliqué un concepteur. L'imprimerie, qui demande dans ce cas une expertise particulière pour que les couleurs soient bien distinctes sur chaque personnage et paysage, peut être faite, par exemple, en Colombie; la mise en page est faite en Allemagne, et la distribution internationale doit passer par Los Angeles, si on veut atteindre le marché mondial, ou encore par la Belgique, si on cible avant tout le marché francophone. Cela explique que de plus en plus d'affaires peuvent très bien se développer avec des coopérations ou des alliances internationales de toutes sortes. Vous devez toutefois réfléchir soigneusement à ces coopérations pour ne pas faire des investissements chez des partenaires qui finissent par se défilier, comme plusieurs mauvaises expériences l'ont démontré.

On raconte que, sur ce dernier point, plusieurs entrepreneurs de pays du Moyen-Orient ou d'Afrique du Nord ont l'habitude de commencer les premières relations d'affaires en oubliant presque l'objectif commercial, faisant porter les premières discussions sur la famille, les voyages, les intérêts en lecture sinon en philosophie, le tout autour d'un grand repas suivi de visites quasi touristiques. Ce n'est qu'après deux ou trois jours qu'ils soulèvent les questions industrielles et d'échanges

proprement dits. Tout cela s'explique par le fait que, quelle que soit la précision même juridique des contrats, il y a toujours moyen de passer à côté quelque part, en particulier en jouant sur le temps.

C'est ce qu'un entrepreneur m'a dit à propos des rapports sur la production hebdomadaire de sa filiale étrangère, que le partenaire international devait produire et qui n'étaient jamais satisfaisants ; celui-ci expliquait que, dans son pays, cela se faisait autrement, ou encore qu'il avait mal compris, ou qu'un fournisseur n'avait pu envoyer les bonnes matières premières, etc. L'entrepreneur a fini par comprendre qu'il se faisait réellement avoir et qu'il était temps d'aller voir sérieusement ce qui se passait, mais il était malheureusement trop tard.

Comme je l'ai répété, les affaires ne sont aucunement une simple question rationnelle qui se mesure facilement et régulièrement. La confiance ne peut se développer qu'avec le temps et elle demande justement des éléments non marchands comme « comment vous voyez l'importance de la famille et des enfants, de la vie, de l'éthique », soit justement ce à quoi ces repas servent, au moins comme première approche.

Cela explique pourquoi il est plus facile de commencer à exporter là où vous avez de bonnes relations et où vous êtes capable de mieux mesurer ces éléments de confiance, comme le marché américain tout proche ou celui de la France avec ses facilités linguistiques et de compréhension issues de certaines habitudes. Ce sont aussi les pays francophones africains, qui représentent plusieurs centaines de millions d'acheteurs potentiels et qui sont vus comme la Chine de la prochaine décennie, avec des taux de croissance de plus de deux chiffres. À noter que, dans nos enquêtes auprès des PME sur leurs expériences d'exportation, nous avons été surpris du nombre de réponses négatives des entrepreneurs à propos de la confiance à donner aux Américains avec qui ils faisaient affaire.

Le vieillissement de la population

Venons-en maintenant aux effets sur la demande et sur la question de la disponibilité des employés du ralentissement démographique

et du vieillissement de la population, lequel ne changera presque pas avec l'immigration (puisque à celle-ci s'ajoutent les parents que les immigrants font venir). Sur le premier point, j'en ai parlé rapidement plus haut en expliquant que le ralentissement touchait évidemment la quantité des ventes. Mais il est facile de comprendre aussi que la vente de certains produits touchant les jeunes diminuera évidemment en raison du retournement de la pyramide démographique, alors que les strates des citoyens plus âgés deviendront plus importantes que celles des jeunes. Cela ne s'était probablement jamais produit dans l'histoire, sauf dans des périodes exceptionnelles, comme à la suite de guerres décimant une grande partie des hommes en âge de combattre ou au moment de grandes épidémies comme la peste.

Cela veut dire que, par exemple dans le monde du ski, le ralentissement de l'achalandage constaté dans les dernières décennies, notamment à cause de la concurrence de toutes sortes d'autres sports et des prix de plus en plus élevés, notamment pour les familles, ne pourra que s'accroître. En d'autres mots, si des foules de plus de 15 000 skieurs fréquentaient certains centres de ski le samedi dans les années 1980, on doit maintenant diviser ce nombre par deux sinon trois, et il diminuera encore dans les prochaines années. C'est sans compter l'effet négatif du réchauffement de la planète, affectant les conditions de neige avec de plus en plus de périodes de dégel et de pluie. Évidemment, cela nuira aussi aux ventes de skis, de planches à neige et de vêtements de sport.

Le vieillissement touchera aussi la construction et l'industrie du meuble et de la décoration, les personnes âgées réclamant de plus petits logements et ayant tendance à être plus modestes dans le remplacement, par exemple, de leur mobilier.

Mais le plus important effet du vieillissement sur l'économie pourrait toucher fortement le recrutement et donc l'embauche de nouveaux employés, puis la rétention de ces derniers. Je dis bien pourrait, puisqu'il y a des solutions à ce problème de pénurie : un meilleur recours à des technologies permettant une certaine automatisation et, surtout, une utilisation plus poussée de ces dernières et même d'équipements plus traditionnels, utilisation ne dépassant très souvent pas 35 % du temps possible. Vous pouvez aussi penser au recrutement à l'étranger comme plusieurs firmes ont commencé à le faire.

C'est ainsi que nos travaux dans un grand nombre de petites entreprises ont démontré qu'on pouvait réduire à moins d'une heure les temps de mise en course de plus de 10 heures, c'est-à-dire le temps de remplacement des moules ou des gabarits en attendant le refroidissement des machines par le même personnel. De même, une meilleure planification des tâches permet une utilisation optimale des ordinateurs et autres équipements dans les bureaux. C'est la même chose dans le classement des documents ou de la marchandise dans l'arrière-boutique; on peut ainsi gagner du temps et utiliser moins de personnel. Nous avons calculé que, si l'on diminuait de 30% tous les temps morts ou les temps sans création de valeur, en recourant aux idées et à la participation des équipes de travail et à l'aide de conseils de spécialistes, vous pouviez utiliser relativement facilement entre 5% et 10% de main-d'œuvre en moins. Et un autre 10% serait possible avec une meilleure analyse du fonctionnement de l'entreprise et un meilleur aménagement des espaces et de la localisation des équipements et des sous-produits.

Il est vrai que certains changements ont eu un effet contraire à une meilleure utilisation du personnel, comme la spécialisation des tâches dans les hôpitaux. Aller voir un malade pour lui donner un médicament tout en oubliant de s'informer de sa condition à ce moment-là, de replacer son oreiller pour qu'il soit plus à l'aise, de lui donner de l'eau ou la bassine si nécessaire et, surtout, de lui témoigner de l'empathie, premier élément de la guérison, finit par faire perdre beaucoup plus de temps au bout du compte. Comme l'ont démontré plusieurs études, cette façon de faire oblige à y retourner trois ou quatre fois, toujours plus ou moins à la course, avec autant de risques d'erreurs. Ces méthodes, empruntées à la production traditionnelle manufacturière, ont toujours été contre-productives dans des entreprises de services, notamment celles où la communication est à la base même des bonnes réponses et, finalement, de l'efficacité à court et à long terme. Elles relèvent encore une fois de ces *organismes patentés* intervenant dans les épiceries régionales et qui sont incapables de comprendre les différences fondamentales entre les secteurs, les clientèles et la dynamique des groupes de travail. Il est vrai que, quand le gouvernement impose à tout prix l'austérité et la minimisation des coûts à très court terme sans en voir les effets

négatifs à plus long terme, il est difficile pour les administrateurs d'hôpitaux de faire autrement, même si cela finit toujours par coûter plus cher.

Terminons avec un autre effet potentiel du vieillissement sur la création ou la reprise des entreprises – on sait que cette création provient avant tout des jeunes de 25 à 40 ans. De même, la vente ou la fermeture d'entreprises s'accélère avec l'âge, même si l'on trouve un petit nombre de nouveaux entrepreneurs plus jeunes ou plus âgés. Dans le cas de la reprise, l'âge est généralement plus élevé, comme on l'a vu avec la vente de bonnes entreprises à de grandes firmes étrangères. C'est ainsi qu'il arrive que les anciens propriétaires non prêts à prendre leur retraite créent une nouvelle entreprise ou en achètent une autre.

Par exemple, une étude du ministère du Développement économique, de l'Exportation et de l'Innovation a montré que 28 % des jeunes Québécois de 20 à 24 ans lançaient une première entreprise avec ou sans employés, alors que ce taux tombait à 8 % à l'âge de 25-29 ans, à 3 % à celui de 30-34 ans et à seulement 1 % à celui de 30-39 ans⁴. En contrepartie, 15 % des entrepreneurs vendaient ou fermaient leur entreprise à l'âge de 50 à 54 ans, et ce taux augmentait rapidement par la suite, atteignant 52 % quand ils avaient entre 65 et 69 ans.

Évidemment, étant donné que les jeunes sont de moins en moins présents par rapport aux plus âgés, le taux de création moyen devrait diminuer, si l'on compare les années 1970 et 1980, marquées par l'arrivée du grand nombre de baby-boomers (période que l'on considère comme l'âge d'or de l'entrepreneuriat dans les pays industrialisés), avec les décennies d'après 2000, notamment. L'étude dont je viens de parler montre, en se basant sur ces données, que le nombre de nouvelles entreprises a reculé de 3 % en 2013, soit qu'il y avait alors environ 5 000 entreprises de moins qu'en 2008. Cependant, il est de plus en plus difficile de vérifier ce qu'il en est réellement, puisque le gouvernement, ces dernières années, fournit de moins en moins de telles analyses sur les PME.

4. J. Cossette et S. Mélançon, *Le renouvellement de l'entrepreneuriat au Québec. Prévisions 2013 et 2018*, Québec, Ministère du Développement économique, de l'Exportation et de l'Innovation, 2010.

Toutefois, cette étude, comme bien d'autres éléments touchant la dynamique brute de l'entrepreneuriat, ne tient pas compte des types d'entreprises et ainsi des secteurs touchés. Par exemple, nos études montrent que, si le grand secteur des services est devenu depuis plus de 40 ans celui où l'on retrouve le plus grand nombre d'entreprises, une partie grandissante de ces services est de plus en plus complexe, allant bien au-delà des services aux individus (y compris tout ce qui touche au tourisme) pour favoriser, par exemple, aussi les exportations.

Cela permet de nuancer le fameux déclin du secteur manufacturier; ce secteur a tout simplement externalisé un bon nombre de ses fonctions, justement vers les services. En d'autres mots, alors qu'avant les années 1970, par exemple, un bon nombre d'entreprises manufacturières utilisaient leurs propres camions pour livrer leurs produits aux grossistes ou aux commerces de détail, toute cette livraison est passée aux mains de firmes de transport. Dans plusieurs cas s'y sont ajoutées la logistique et la gestion des stocks. Et cette externalisation a touché bien d'autres services, comme la recherche et l'innovation en tout ou en partie, une certaine partie de la comptabilité, y compris, dans plusieurs de cas, la gestion des salaires, ou le recrutement.

Le problème avec toute prévision est qu'il est rare que les conditions et les comportements ne changent pas entre deux périodes étudiées. Ainsi, la récente enquête au Canada de l'étude internationale du Global Entrepreneurship Monitor, toute critiquable qu'elle soit, étant donné qu'elle s'en tient avant tout aux intentions d'entreprendre sans vérifier si celles-ci se réaliseront (ce qui explique pourquoi l'OCDE n'utilise pas ces analyses dans ses études sur l'entrepreneuriat), montre que ces intentions ont fortement augmenté chez les Québécois, comparativement aux habitants des autres provinces canadiennes. De plus, un environnement plus favorable ainsi que la présence d'un bon capital social et d'une culture entrepreneuriale dynamique peuvent inciter encore plus de jeunes et de moins jeunes à se lancer dans l'aventure, y compris en rachetant des entreprises disponibles. Or nos études montrent que ces conditions semblent de plus en plus présentes dans un nombre grandissant de MRC,

qui ont compris que les emplois sont générés par l'entrepreneuriat plutôt que par les grandes entreprises. Cela permettrait de compenser l'effet du ralentissement démographique sur la création d'entreprises.

Autres grandes questions qui peuvent constituer des défis

Ajoutons, avec une dernière clé, deux autres questions sur lesquelles vous devez vous arrêter pour une meilleure réussite de votre entreprise : d'abord le réchauffement climatique lié à la pollution, ou ce qu'on appelle la question de l'écologie, puis la question de votre santé et de celle de votre personnel, trop longtemps ignorée dans les études en entrepreneuriat et qui devient encore plus importante lorsqu'on l'associe à la pénurie possible de personnel et de nouveaux entrepreneurs dont nous venons de parler.

La question écologique

La conférence de Paris sur le climat tenue en décembre 2015 a remis encore plus au centre de l'actualité la question du réchauffement planétaire et de ses conséquences catastrophiques tant sur les humains que sur les entreprises, si la température moyenne augmente de plus de deux degrés dans les prochaines décennies. Les résultats de cette conférence reposent pour la première fois sur les engagements de 195 pays, notamment les plus grands pollueurs que sont les États-Unis et la Chine. Bien que ces engagements ne soient pas coercitifs, le fait de pouvoir les vérifier tous les cinq ans permettra de cibler les pays qui ne respectent pas leurs promesses, de façon à pouvoir faire pression sur eux. De plus, ils permettront de pousser les pays les plus pollueurs à élargir leurs engagements et, dans les cas des pays riches, à participer encore plus au financement et à l'aide pour soutenir l'effort des pays pauvres.

Comme le démontre entre autres la journaliste du *New Yorker* Elizabeth Kolbert dans son livre intitulé *La 6^e extinction*.

*Comment l'homme détruit la vie*¹, pour la première fois dans l'histoire de notre planète, l'homme est non seulement en train de faire disparaître une grande partie de la vie sur Terre, mais aussi de se détruire lui-même en sciant tout simplement la branche de l'arbre sur laquelle il est assis. Cette destruction passe, par exemple, par l'acidification des océans, qui y annihilera dans moins de 30 ans toute vie, du côté tant des poissons que des plantes marines et même des coraux, ainsi que par le développement accéléré du gaz carbonique et du méthane dans l'atmosphère, qui fera disparaître à peu près tous les animaux et les humains. C'était déjà arrivé dans les autres extinctions, comme Kolbert l'explique, mais sur des centaines de milliers d'années – sauf pour l'extinction de la fin du Crétacé (60 millions d'années), causée par l'explosion d'un énorme astéroïde dans le golfe du Mexique, en face du Yucatan. Nous savons que cette explosion a recouvert la Terre d'un épais manteau de poussière qui a engendré en quelques décennies une nouvelle glaciation, celle-ci menant probablement à la disparition des dinosaures et d'autres mastodontes terrestres.

À notre époque, en moins de 200 ans, la concentration du gaz carbonique dans l'air a augmenté de 40 % tout en s'accélégrant dans les dernières décennies. De même, la concentration du méthane, qui est 22 fois plus toxique que le CO₂, contribuant encore davantage à l'effet de serre, a plus que doublé.

Il est vrai qu'il existe différentes critiques de cette tragédie appréhendée discutée par nos dirigeants à Paris, lesquelles font en sorte qu'un peu partout dans le monde, y compris au Québec, plus du tiers de la population n'y croit pas ou, du moins, préfère ne pas y croire.

1. La première critique est de nier les prévisions des scientifiques, en répétant qu'elles relèvent d'une invention de ces derniers en mal de reconnaissance, tout comme d'autres prévisions dans l'histoire récente se sont révélées fausses.

1. Paru en 2014 et récompensé par le Pulitzer, prestigieux prix américain, l'ouvrage original *The Sixth Extinction. An Unnatural History* a été traduit en 2015, aux éditions Guy Saint-Jean. À noter comme anecdote que le nom de cette journaliste vient probablement de celui du grand ministre de Louis XIV, Jean-Baptiste Colbert, qui a présidé à l'industrialisation de la Nouvelle-France en particulier en y envoyant un de ses adjoints, Jean Talon.

On se rappelle l'arnaque de ces informaticiens qui ont plus ou moins créé le bogue électronique de l'an 2000. S'il y avait eu un danger réel, il aurait suffi d'ajouter un très petit programme dans tous les ordinateurs permettant à la machine, le dernier jour de 1999, de remplacer les 00 par 00,01 – même cela n'était pourtant pas nécessaire, puisque tous nos ordinateurs personnels, qui n'ont subi aucun changement, sont facilement passés du 31 décembre 1999 au 1^{er} janvier 2000. On se rappelle aussi les prévisions d'une explosion du prix du pétrole après 2000, alors que c'est le contraire qui arrive, notamment à cause des nouvelles découvertes du pétrole non traditionnel dans les strates de l'argile de schiste, faisant des États-Unis le premier producteur avant même l'Arabie saoudite. Celle-ci se voit ainsi forcée de ne pas diminuer sa production, malgré l'effondrement des prix, pour ne pas encourager encore plus d'investissements dans ce secteur, tant aux États-Unis que sur d'autres continents, et pour contrecarrer la politique de son ennemi ancestral qu'est l'Iran, dont les ventes de pétrole ont repris.

2. La deuxième critique consiste à dire qu'il n'y a rien à faire parce que ce réchauffement s'explique tout simplement par la fin de la dernière glaciation, qui a débuté il y a 110 000 ans et s'est terminée il y a 10 000 ans en nous faisant vivre encore quelques soubresauts avec les petits tremblements de terre que nous connaissons de temps en temps au Québec.
3. La troisième critique est de s'en moquer en s'en remettant à ses enfants et petits-enfants pour réagir, comme toutes les générations l'ont fait en trouvant graduellement les solutions à la suite de toutes les catastrophes comme les guerres, les tornades, les ouragans, les éruptions volcaniques et les tremblements de terre. D'ailleurs, n'est-ce pas ce que font les habitants de San Francisco avec l'épée de Damoclès suspendue au-dessus de leur tête, soit l'énorme tremblement de terre, de plus de 9 sur l'échelle Richter, qu'on annonce depuis plus de 10 ans à cause des mouvements des plaques tectoniques? Ou, du moins, il y aurait de plus en plus de moyens techniques

pour diminuer la pollution, comme l'électrification des transports. Pourtant, ces oiseaux de malheur que sont les scientifiques disent que, si nous attendons nos enfants pour agir, il sera trop tard. Et s'ils disaient vrai ?

4. La quatrième critique provient de la croyance défendue en particulier par les évangélistes-méthodistes, convaincus que Dieu ne peut abandonner sa création (ce qui expliquait d'ailleurs l'inaction du gouvernement Harper) et qu'avec nos conversions il redonnera espoir aux humains en inversant le cours de l'histoire.

En délaissant cette dernière critique qui échappe à l'analyse, et par rapport à la première critique, il est difficile de penser que des centaines de milliers de scientifiques – soit autrement plus que le nombre d'informaticiens qui nous annonçaient la catastrophe de l'an 2000 – se trompent tous, sinon s'entendent comme larrons en foire pour nous tromper, alors même que ces scientifiques viennent de toutes les disciplines et de toutes les universités du monde. Surtout que les effets annonciateurs des changements climatiques se multiplient déjà un peu partout, comme on le voit clairement avec la fonte de plus en plus rapide des glaciers dans les Alpes, les Rocheuses, les Andes et l'Himalaya, mais aussi avec celle de l'énorme couche glacière au Groenland et dans l'Antarctique. De plus, les diverses catastrophes naturelles, comme les ouragans, les typhons ou les tornades, non seulement sont de plus en plus fréquentes, mais aussi surviennent de plus en plus en dehors des saisons traditionnelles. De même, les poissons dans les océans ont déjà commencé à décliner. Enfin, l'extension des déserts et l'épuisement des nappes phréatiques s'accroissent même dans des régions comme la Californie, le Texas et le centre des États-Unis. Et c'est sans compter les périodes de plus en plus longues et répétées des terribles smogs dans les villes chinoises, mais aussi le retour des périodes de smog à Montréal, jusqu'à Trois-Rivières et même à Bécancour, smog pourtant plus ou moins disparu durant les années 1980. En d'autres mots, quelques nombres peuvent être manipulés, mais pas tous ; ainsi, on ne peut nier que la majorité des dernières années, en particulier depuis 2005, ont été les années les plus chaudes depuis que l'on mesure la température moyenne sur la Terre.

Dans le deuxième cas, il est possible que le réchauffement s'explique par l'étirement de la fin de la dernière époque glaciaire. Sauf que, si c'est le cas, on ne peut nier l'apport complémentaire de l'action humaine, le tout agissant à une vitesse probablement jamais vue, soit 10 fois plus vite que tout réchauffement à la fin de toutes les glaciations précédentes.

Dans le troisième cas, notre égoïsme va de toute façon nous rattraper avant nos enfants, si nous ne faisons rien. Quant aux solutions possibles, puisque la plus grande partie de l'électricité provient de la combustion fossile, par le gaz ou le charbon, l'électrification de tous les moyens de transport ne réglera rien. De plus, des solutions comme le captage du CO₂ pour l'enfouir dans les anciennes mines ou dans des poches vides du pétrole extrait ne fonctionnent pas ou coûtent terriblement cher.

De toute façon, votre entreprise est déjà en train de payer pour cette pollution, et vous allez payer de plus en plus avec les problèmes de santé de votre personnel et leurs effets sur leur rendement. On est capable de le mesurer dans les grandes villes d'ici et d'ailleurs, avec le stress provenant de la congestion croissante et le prix en augmentation de plus en plus rapide des assurances de toutes sortes. Sans compter l'obligation grandissante des gouvernements de taxer d'une manière ou d'une autre la pollution et les pratiques ayant une incidence sur ce réchauffement.

D'autant plus qu'un grand nombre de secteurs commencent déjà à être touchés directement ou indirectement par ce réchauffement. Pensons à l'industrie des pâtes et papiers et à celle de la construction, avec l'assèchement graduel des sols forestiers à cause des périodes de sécheresse de plus en plus longues et en dépit de pluies diluviennes sporadiques qui vont directement dans les rivières plutôt que de pénétrer dans le sol. Pensons aussi à tout le domaine agroalimentaire, touché par la diminution dramatique des abeilles, des bourdons et des papillons pour la fertilisation des plantes. Il en va de même pour l'industrie de la pêche, au moment où les microfragments de plastique envahissent déjà 88 % de la surface des océans. Quant à l'industrie touristique, elle prévoit, par exemple, la disparition des baleines face à Tadoussac ou celle des fous de Bassan à l'île Bonaventure.

À noter que, si vous tenez compte de cette question, soit indirectement parce que votre entreprise a peu d'effet sur le réchauffement de la planète, soit directement parce que vous avez

justement des politiques pour en tenir compte, cela vous place en meilleure position par rapport à la concurrence, notamment celle venant des grandes entreprises. En effet, par définition, ces dernières ont en général un effet négatif sur le climat beaucoup plus important que celui des PME, et ce, pour trois raisons :

1. La première est que le niveau de toxicité, c'est-à-dire la concentration ou la densité des éléments polluants générés par unité, est généralement plus élevé dans une grande production que dans une petite.
2. La deuxième est que la quantité et la variété de polluants produits par période sont aussi plus larges dans une grande entreprise. Ces deux premières raisons expliquent que la virulence des polluants dans le temps ne peut qu'y être plus grande ou encore que les réponses écologiques possibles, si elles sont imposées, coûteront de plus en plus cher. On le verra par exemple quand on forcera les entreprises de sables bitumineux de l'Alberta et de la Saskatchewan à compenser l'empoisonnement des cours d'eau et des nappes phréatiques. Mais, même si la densité est faible, un niveau important de toxicité qui se maintient systématiquement dans le temps finit par avoir un effet majeur, comme dans le cas des pluies acides (venant en particulier des centrales électriques au charbon de l'Ontario et des États américains) sur un grand nombre de lacs du Québec, expliquant leur mort biologique.

Un autre effet de la densité est la croissance plus lente des organismes vivants, comme dans le cas de monoproductions forestières générées par les grandes entreprises pour une exploitation maximale et qui doivent se partager les minéraux du sol. Cette densité engendre aussi la multiplication des insectes spécialisés ou de maladies particulières, ce qui explique le retour en force de la tordeuse des bourgeons de l'épinette, qu'on croyait avoir vaincue.

3. Enfin, la troisième raison est que la capacité d'absorption du territoire ou les coefficients d'assimilation ou de dispersion de la pollution sont plus faibles dans un petit territoire touché par une forte pollution. En d'autres termes,

la concentration de production polluante sur un territoire restreint empêche ce dernier de s'adapter ou de développer des réponses efficaces. C'est pourquoi 25 petites fermes élevant 20 porcs chacune polluent beaucoup moins qu'une seule ferme de 500 porcs en raison justement de la concentration sur cette ferme, sur un territoire restreint.

Ajoutons trois autres raisons favorisant jusqu'à un certain point les PME par rapport aux grandes entreprises quant à ce problème de pollution.

4. La quatrième raison est la proximité des PME avec leurs clients et leurs employés, ou encore leur intégration dans leur milieu; elles réagissent généralement plus rapidement qu'une grande entreprise dont le siège social est éloigné des réactions de ses clients et de ses employés habitant près de l'entreprise.
5. La cinquième raison tient à leur flexibilité particulière et à leur capacité de recourir à toutes sortes de bricolages pour répondre aux pressions environnementales.
6. Enfin, la dernière raison est qu'un grand nombre d'entre elles ne recherchent pas à tout prix des profits, ce qui leur permet de répondre aussi aux besoins environnementaux en plus des autres objectifs.

D'ailleurs, concernant les grandes entreprises, une autre tendance s'affirme de plus en plus pour pénaliser celles qui sont liées au développement des énergies fossiles, tendance qui devrait atteindre les grandes entreprises de transport par camion et celles qui produisent ces énergies. Cette tendance est le désinvestissement par les grandes caisses de retraite dans toutes les entreprises de production d'énergies fossiles, désinvestissement qui finira par toucher les autres entreprises polluantes. Ce désinvestissement, qui représentait 1 000 milliards de dollars en 2013, a dépassé 4 000 milliards en 2015 et devrait doubler en 2016.

Les grandes entreprises à l'origine de la pollution affirment que cela ne les dérange pas. Mais elles oublient l'histoire des grandes entreprises sud-africaines qui, dans les années 1970, se moquaient aussi du boycottage mondial croissant qui voulait

les obliger à pousser le gouvernement de Pretoria à abandonner l'apartheid pratiqué à l'égard des Noirs. On sait très bien que les guerres civiles au Mozambique et en Angola faisaient en sorte que le commerce international, en particulier celui des armes – dont une bonne partie provenait d'Israël – se poursuivait de plus belle par pays intermédiaires. Mais quand le désinvestissement a commencé à toucher fortement l'action de la très grande firme de diamants De Beer, par exemple, sa direction a poussé le premier ministre Frederik de Klerk à abolir l'apartheid en 1990 et à libérer Nelson Mandela, qui le remplaça comme président en 1994.

Ajoutons qu'avec le besoin de minimiser les coûts permettant de ralentir le réchauffement de la planète, il est en train de se développer un peu partout dans le monde un marché de partage à petite échelle de biens de toutes sortes que chacun de nous n'utilisons pas continuellement – cela a commencé à se faire dans les systèmes d'autopartage et de vélos urbains, et ce système devrait s'étendre, par exemple, aux tondeuses électriques, aux motoneiges et motomarines ainsi qu'aux autres besoins temporaires. Mentionnons aussi les petits regroupements communautaires pour la cuisine ou pour la menuiserie, ce qu'on appelle l'économie de partage (prédite par Yona Friedman dans les années 1970²), bien que des excès se font et se feront à ce propos. (On peut citer le cas du taxi Uber, dont les premiers bénéficiaires sont les dirigeants et qui refuse de payer sa part réglementaire – ces excès finiront par être contrôlés, comme c'est le cas un peu partout.)

Mais tout cela demandera, par exemple, de l'entretien et de la réparation sous contrat. De même, on aura besoin de toutes sortes de nouveaux logiciels pour gérer ces nouveaux biens à partage limité. Cela promet un énorme marché pour un bon nombre de PME.

D'autres secteurs seront aussi rapidement favorisés, comme cela semble être le cas dans l'industrie du meuble, grâce notamment à l'écoconception, qui permet de produire des biens à base de matériaux renouvelables sans vis, ni charnières métalliques,

2. Y. Friedman, *Comment vivre avec les autres sans être chef ni esclave*, Paris, J. J. Pauvert, 1974.

ni colles et laques toxiques, par exemple³. Cette écoconception devrait aussi s'étendre aux vêtements et autres produits de consommation courante.

Pour ces nouvelles pratiques ou ces nouvelles productions, l'OCDE et l'ONU parlent dans les prochaines années d'un marché annuel de plus de 1 000 milliards de dollars en Amérique du Nord seulement. Et c'est sans compter les besoins des pays en développement, qui ne peuvent passer par notre système d'accaparement de la consommation chacun pour soi et qui ont besoin de techniques nouvelles, à faible coût et pour des populations dispersées, pour la filtration de l'eau potable ou le traitement des eaux usées. Le recours à la tourbe, aux petites éoliennes, aux capteurs solaires et aux micro-organismes fait partie de ces techniques nouvelles, et certaines sont déjà disponibles dans nos usines ou sont expérimentées dans des municipalités de la Côte-Sud.

En attendant l'expansion de ces nouveaux marchés, ajoutons que les suites de la conférence de Paris feront en sorte d'augmenter la pression par publicité directe et indirecte ainsi que par les réactions du voisinage pour encourager les firmes à atteindre la norme ISO 26000, laquelle touche la responsabilité sociale et donc aussi environnementale – elle est fort répandue en Europe et commence à s'étendre ici. On peut ainsi présumer que le petit espace de produits biologiques dans les épiceries va s'étendre dans les prochaines années, profitant d'une plus grande production, en particulier avec l'agriculture urbaine sur les toits et autres espaces disponibles, et ainsi d'une réduction notable des prix.

Bref, si l'écologie représente une contrainte de plus en plus grande, elle constitue aussi un champ de production et de vente qui ne fera qu'augmenter sans relâche, créant pour vous des dizaines, sinon des centaines d'opportunités, comme le concombre de mer et les algues pour les pêcheurs de la Gaspésie, ou les insectes pour des producteurs qui, tranquillement et patiemment, sauront nous convaincre de leur goût et de leurs effets bénéfiques sur notre santé.

3. Voir le chapitre 4, intitulé « Produire une innovation durable (éco-innovation) en contexte de PME : l'art d'intéresser des alliés autour d'un enjeu de développement durable », de K. G. Aka et F. Labelle, dans F. Labelle, C. Hervieux et M.-F. Turcotte (dir.), *Les PME en marche vers le développement durable*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2014.

La question de votre santé

Comme dernier défi, et en lien avec ce problème du réchauffement de la planète, arrêtons-nous à la question de votre santé, question qui a été très longtemps mise sous le tapis en raison de l'idée selon laquelle un bon entrepreneur ne peut être que quelqu'un qui est toujours en grande forme. Pourtant, comme vous le savez bien, vous êtes une personne comme tout le monde, avec des hauts et des bas, des périodes d'enthousiasme et des moments plus difficiles à passer, et une bonne santé qui se détériore de temps en temps si vous n'y prenez pas garde. Or la réussite de votre entreprise passe aussi par cet aspect et ainsi par votre capacité à rester alerte, tout en n'abusant pas de votre corps et en développant une certaine discipline justement pour rester en santé le plus longtemps possible.

À ma connaissance, seul un chercheur néerlandais en entrepreneuriat, Manfred Kets de Vries, lui-même psychanalyste, s'est arrêté à cette question il y a plus de 20 ans. Celle-ci a commencé à être objet d'études plus attentives dans les dernières années. Même si les statistiques sur ce sujet sont encore peu disponibles, de plus en plus d'études ont commencé à se pencher, par exemple, sur la consommation d'alcool ou de drogues douces ou dures. Ces études touchent aussi les questions d'obésité et s'intéressent à diverses maladies, comme le diabète. Elles s'arrêtent aussi sur les maladies mentales, comme l'anxiété, le surmenage et la dépression, sur la fragilisation économique en cas de création forcée d'une entreprise en raison du chômage, sur l'isolement et, surtout, sur l'épuisement ou le *burnout*, ou encore sur les effets du surtravail (notamment les divorces).

Ces derniers temps, dans le monde francophone en particulier, deux groupes étudient cette question, l'un à Montpellier⁴ et l'autre à Trois-Rivières, à l'intérieur de l'INRPME⁵. On sait qu'il reste beaucoup de travail à faire pour mieux tenir compte de cette question quant au développement des entreprises.

4. Il s'agit du groupe de recherche AMAROK de l'Université de Montpellier, dirigé par Olivier Torrès.

5. Notamment les chercheurs Claude Fernet, Stéphanie Austin et Josée St-Pierre de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Les quatre obstacles touchant votre santé

On peut résumer la question de la santé des dirigeants de PME à partir de quatre éléments : le stress malsain, le surtravail, une mauvaise gestion du repos et des vacances, et la mauvaise alimentation.

Du côté du stress, on sait qu'il y a le bon stress et celui qu'on qualifie de délétère. Le premier est souvent nécessaire pour suivre et réussir un projet ayant des limites dans le temps, comme ouvrir un nouveau marché ou structurer une opportunité pour ensuite l'appliquer et corriger ses défauts en chemin. Il requiert des périodes de détente plus ou moins régulières et la possibilité de passer la main par la suite, quand le projet est bien lancé et que les délais sont relativement respectables et respectés.

À noter que cette détente véritable est nécessaire aussi pour vos employés. Cela tranche avec les mauvaises habitudes de certaines entreprises, où l'on demande aux employés de réagir à tout message électronique même en dehors des heures de travail. Cela finit par coûter très cher de négliger le repos pendant une période suffisante et continue, car le cerveau a besoin de temps pour se refaire afin d'être plus intelligent et, donc, plus créatif et disponible par la suite.

Le stress devient malsain quand il est plus ou moins constant, apparaissant de plus en plus incontrôlable et menant à une fatigue chronique et même à l'épuisement. Il peut même conduire à l'athérosclérose et aux accidents cardiovasculaires. Malheureusement, il semble plus fréquent aujourd'hui avec la recherche de la performance à tout prix alors qu'on diminue les ressources pour un rendement plus spectaculaire, ce qu'on appelle la pression du système. Il est souvent associé au recours aux drogues pharmaceutiques ou encore illégales et se retrouve particulièrement chez les cadres des grandes entreprises, mais aussi dans des PME qui vont relativement mal ou qui ont de fortes ambitions, comme battre la concurrence à tout prix – ce qui peut devenir une obsession.

À noter que ce mauvais stress surgit aussi souvent dans les premières années de démarrage de l'entreprise, si son développement est mal géré ou mal analysé et qu'on ne réajuste pas le tir à mesure que les problèmes surviennent. J'ai expliqué que, durant cette période, on parle souvent de 10 à 12 heures de travail

par jour, 60 ou 70 heures par semaine, parce que votre plan d'affaires ne fonctionne pas comme prévu ou que vous avez démarré avec une marge financière trop faible pour engager du personnel supplémentaire. C'est ce qu'on appelle la période du parcours du combattant, surtout quand la fenêtre d'opportunités s'ouvre avant que vous soyez prêt ou qu'une tuile vous tombe sur la tête. Comme je le répète souvent aux jeunes collègues qui viennent d'arriver à l'université et qui s'intéressent aussi aux affaires, toute nouvelle carrière requiert d'y mettre toute son intelligence pour bien réussir cette période d'apprentissage, mais jamais toutes ses tripes; sinon, on finit par y vivre l'enfer.

Ce mauvais stress mène donc au deuxième problème, soit le surtravail et la difficulté de s'arrêter pour planifier une relève et réussir un meilleur partage des tâches, au besoin en engageant un ou plusieurs autres employés. Ce stress produit de l'isolement en raison de l'absence de temps pour développer ses réseaux et pour partager ses préoccupations, sinon ses problèmes importants. Je l'ai expliqué avec la nécessité de bien gérer son temps, ce qui suppose d'apprendre rapidement à évaluer les tâches à leur juste valeur et ainsi à bien gérer les priorités.

Le stress malsain et le surtravail commencent à apparaître avec la perte d'appétit, les maux de tête, les douleurs à la poitrine, les troubles gastro-intestinaux et surtout l'insomnie, conduisant finalement à l'épuisement ou au *burnout*.

Cela nous amène au troisième problème, qui est la mauvaise gestion du sommeil, du repos à court terme et des vacances à moyen terme. Les études démontrent que tout être humain a besoin d'au moins sept heures de sommeil par jour. On sait pourtant que plusieurs échappent à ce minimum, ce qui les conduit à ce qu'on appelle « brûler la chandelle par les deux bouts ». Cela entraîne aussi, d'un côté, de la somnolence durant la journée et même de l'épuisement; mais surtout, de l'autre côté, la diminution des capacités de réaction et de réflexion, et donc de la capacité de prendre de bonnes décisions. Plus immédiatement, ce comportement réduit la capacité de contrôler le stress, qui s'amplifie par la difficulté à prendre des vacances de quelques semaines, et même de deux à trois journées de suite, pour se libérer de l'entreprise afin de mieux y revenir par la suite. À noter que près de 10 % des dirigeants de PME ne prennent pas de vacances, et que 9 % n'en prennent qu'une semaine par année, selon une enquête française.

Qu'on le veuille ou non, la découverte et, par la suite, l'innovation surviennent dans la détente, comme toutes les études l'ont démontré. Et l'innovation est la base de la distinction de votre entreprise et de sa capacité à faire face à la concurrence à moyen et à long terme.

Le dernier danger pour la santé des entrepreneurs est la mauvaise alimentation, souvent due justement à une mauvaise gestion du temps et ainsi à la difficulté de se libérer suffisamment de minutes tous les jours pour bien manger et pour souffler. Cela explique le recours aux drogues licites et illicites ainsi qu'à l'alcool, tout cela étant plus ou moins lié au manque d'exercice physique et donc de mise en forme, cause de surpoids et d'autres problèmes de santé.

Les solutions

La première solution passe nécessairement par une meilleure gestion du sommeil et des temps de repos. Elle est liée à une bonne compréhension de l'importance de la vie de famille et du temps passé avec votre conjoint et, ainsi, de la nécessité de vacances en famille.

Cela pose toutefois la question de savoir si vous pouvez apporter une partie du travail à la maison et si vous pouvez en discuter ou non avec votre conjoint. Peu d'études se sont penchées sur cette question, et les résultats ne sont pas clairs. Certains préfèrent la rupture entre le travail et la famille, alors que d'autres font le contraire. Cela dépend probablement de l'importance de l'affaire et de la présence ou non de cadres supérieurs avec lesquels échanger et réfléchir. Dans une petite entreprise ou dans le travail autonome, il arrive souvent que quelqu'un de la famille y trouve un emploi, à temps partiel ou à temps plein ; ce qui amène nécessairement une participation plus ou moins active de cette famille en dehors du temps de travail proprement dit. La discussion familiale sur l'évolution de l'entreprise favorise aussi la réflexivité, et donc l'enrichissement des idées.

De toute façon, comme je l'ai répété, le développement de votre entreprise n'est jamais une affaire purement personnelle et rationnelle, contrairement à ce qu'en dit la théorie économique traditionnelle. Il dépend aussi de votre entourage, des parties prenantes, comme les gens de votre famille proche ou élargie,

et du capital social offert par la communauté. Ce développement ne peut donc se faire en vase clos.

La deuxième solution suppose une embauche graduelle de bons collaborateurs et le développement de la confiance entre vous. Il faut du temps pour bien choisir ces derniers, pour créer une complémentarité dans les responsabilités et pour mieux assurer cette confiance.

Enfin, au besoin, il existe aussi de l'aide extérieure, telle que les divers réseaux des gens du réseau d'affaires ou encore le mentorat.

Bref, une meilleure santé favorise la résilience ou la capacité de faire face à divers obstacles et contre-performances, lesquelles sont à peu près assurées de survenir au cours de votre carrière d'entrepreneur. Elle aide même à rebondir dans des périodes difficiles.

Conclusion

Dans ce petit livre, j'ai essayé de démontrer que **la plus grande clé**, résumant toutes les autres pour réussir votre entreprise, quelle qu'elle soit, repose sur votre capacité à développer le **savoir** et à l'appliquer systématiquement dans votre entreprise. Il s'agit de comprendre le marché et son évolution plus ou moins rapide, de transformer le **savoir** en **savoir-faire** de façon à y répondre le mieux possible, et surtout autant sinon mieux que la concurrence. Cela veut dire aussi comprendre l'environnement de ce marché ou l'évolution de la collectivité socioéconomique qui entoure celui-ci, puisque, comme on le sait, cette collectivité influence directement ou indirectement (par des clients satisfaits, par exemple) les achats de tout un chacun. Ce savoir doit continuellement être enrichi par de la formation et par de l'information opportune, provenant de votre organisation et de vos réseaux, information partagée dans votre organisation et à l'extérieur de celle-ci, information transformée finalement en connaissances à cette fin.

La logique de cette argumentation est simple, mais sa pratique est toutefois complexe, parce qu'elle doit s'appliquer différemment pour toute entreprise dans tout secteur ou marché différent en soi, selon son environnement particulier ou la taille et la variété de sa communauté. C'est justement cet effort constant que vous devez faire si vous voulez développer votre entreprise, en vous posant régulièrement des questions comme : « Est-ce que je comprends et sers bien mes clients de façon à ce qu'ils me restent fidèles ? Est-ce que je suis suffisamment aux aguets pour saisir les forces de changement en cours afin de rester à jour ? Est-ce que les routines que j'ai installées dans mon entreprise sont toujours opportunes ? » Cela doit vous permettre de saisir des opportunités de façon à précéder ces changements par des innovations qui attireront même de nouveaux clients.

Ce sont les mêmes questions que n'importe qui doit se poser pour évoluer, comme j'ai dû moi-même me les poser en m'interrogeant régulièrement sur mon enseignement pour savoir s'il était toujours à jour, à la lumière des écrits et des recherches

dans le monde et ainsi de mes propres recherches. Sinon, j'aurais manqué à mon rôle d'enseignant-chercheur, dont le premier mandat est d'amener les étudiants à s'ouvrir aux connaissances les plus nouvelles et à la façon dont on y est arrivé, pour qu'ils puissent poursuivre eux-mêmes ces interrogations lorsqu'ils seront sur le marché du travail. La situation est la même pour n'importe quel maire souhaitant développer sa petite municipalité, qui évolue, ou encore pour un notaire, alors que les lois et la population qu'il sert changent, ou même pour une physiothérapeute, dont la pratique bouge avec les nouvelles connaissances sur le corps humain et les écrits de chercheurs spécialisés.

C'est d'ailleurs, je pense, **une base de votre fierté** d'être entrepreneur, celle de rendre vos clients plus heureux en répondant à leurs besoins sans qu'ils se cassent trop la tête, leur évitant de penser aller ailleurs parce qu'ils seraient insatisfaits. Cela fait partie du besoin d'accomplissement que l'on trouve à peu près chez tous et qui, finalement, nous permet de croire et ainsi de nous redire de temps en temps que nous sommes utiles dans ce monde. Cela nous permet aussi, en tant que clients, de penser que la vie est suffisamment compliquée pour que nous profitons de certaines routines facilitantes, comme ces liens avec votre entreprise qui nous satisfont, alors que, pour d'autres besoins, nous devons nous demander : « Où dois-je aller ? Est-ce que telle démarche vaut la peine d'être entreprise ? Est-ce que telle relation va m'enrichir en savoir ou en produit pour que j'avance dans la vie ? »

Mais un autre fondement de fierté pour toute entreprise est de se sentir partie prenante d'une communauté incluse dans ce qu'on appelle le **tissu industriel** d'une localité ou d'une région. Ce tissu est issu justement de cette métaphore montrant un ensemble de fils entrelacés, fils dessinant bien les multiples liens nécessaires pour que ça fonctionne et que la communauté continue par conséquent à se développer. Ces liens sont nécessaires pour un individu, ils existent entre lui et son épicier, son garagiste, son dentiste, son thérapeute, son bureau de poste, sa caisse populaire, son église s'il est croyant, son centre sportif, sa boutique de vêtements ainsi que sa quincaillerie, mais aussi avec son emploi, ses amis, ses voisins, etc. Ces liens, nécessaires aussi dans le milieu industriel, dépassent souvent la région avec une firme de transport pour expédier ses produits, un électricien et un mécanicien

pour compléter son personnel afin d'entretenir ou de réparer une machine, un informaticien pour mettre à jour ses logiciels, etc.

Quand ce tissu industriel s'étiole, qu'il manque des fils, que les trous se multiplient, toute la communauté et bon nombre d'entreprises fonctionnent moins bien. Il faut alors chercher et donc aller ailleurs pour obtenir tel service ou telle information nécessaires, mais ce service sera moins adapté et cette information, moins claire ou moins propice, car ils sont orientés vers d'autres besoins et d'autres entreprises.

Votre entreprise fait partie de ce tissu industriel et communautaire. Elle permet, d'une part, que les citoyens soient contents de votre présence par les emplois qu'elle offre et par les intérêts sociaux demandés par la communauté, qu'elle paie pour compenser les avantages provenant du capital social. D'autre part, ce tissu fait en sorte qu'il est plus facile pour vous de faire des affaires là où vous vous trouvez, aidé en cela, s'il y a lieu, par une culture entrepreneuriale dynamique.

Ce n'est pas le cas dans trop de quartiers d'une grande ville ou de petits villages que l'on qualifie de *déserts* en raison de l'absence de certains services essentiels, comme un dépanneur avec des légumes frais ou une caisse populaire assez proche pour qu'on en utilise les services sans avoir nécessairement besoin d'une auto ou d'un ordinateur. Dans ces situations, des personnes âgées se déplaçant difficilement, par exemple, pourraient voir leur santé en souffrir (dans le cas d'absence de légumes frais et d'autres services nécessaires pour bien vivre). Ce n'est pas le cas non plus dans de petites régions ou des quartiers où les emplois sont de plus en plus rares, ce qui crée un cercle vicieux : les jeunes partent alors pour la ville en vue de trouver du travail, réduisant encore plus les services et la disponibilité des employés dont vous aurez un jour besoin. La jeunesse soutient l'atmosphère d'une vie qui bouge, que ce soit par les rires des enfants ou les idées des jeunes pour faire avancer les choses ; son départ entraîne encore plus de départs et met peu à peu en péril votre propre entreprise.

Votre présence joue un autre rôle très important, qui est de soutenir la **démocratie** justement par le dynamisme que vous apportez à la région en favorisant un mélange en âge et en idées avec le renouvellement de la population. Cela permet, par exemple, que les élections municipales ou scolaires ne soient pas contrôlées par quelques citoyens pour leurs seuls intérêts.

Rappelons que cette idée des PME comme parties prenantes de la démocratie est très ancienne. Plusieurs grands penseurs du siècle dernier, comme Raymond Aron ou François Perroux, ont expliqué justement que les petites entreprises étaient au cœur de cette démocratie du fait qu'elles constituaient finalement la classe moyenne ou intermédiaire, comme l'explique leur dénomination en allemand, *Mittelstand*, ou littéralement *classe moyenne*. D'ailleurs, la plus vieille association d'entrepreneurs en Belgique, qui remonte au XIX^e siècle et avec qui j'ai travaillé, s'appelle justement l'Association des classes moyennes. Cela s'explique par l'histoire du début de la révolution industrielle, où l'on trouvait trois groupes de citoyens :

1. Les grandes entreprises et les grands bourgeois qui les dirigeaient, soit la classe des riches, qui avaient le pouvoir de l'argent permettant leurs entrées directes au gouvernement pour requérir quelques avantages ou encore pour soudoyer un haut fonctionnaire, au-delà des règles de démocratie selon lesquelles tous doivent en principe être égaux.
2. Les pauvres, ou la classe des prolétaires, qui subissaient l'exploitation par ces derniers et qu'on pouvait acheter au moment des élections, comme on le voyait du temps du premier ministre Maurice Duplessis ou encore actuellement dans de nombreux pays en développement.
3. Et, entre les deux, cette classe moyenne formée justement de petits entrepreneurs assez riches, par exemple, pour pouvoir s'instruire et faire instruire leurs enfants, mais dont les racines et les origines modestes les poussent à ne pas oublier les pauvres gens. Ces entrepreneurs pouvaient ainsi mieux comprendre la réalité de cette exploitation pour essayer de la contrer, tout en n'ayant pas individuellement le pouvoir de ces riches pour acheter les votes et corrompre les députés. Cela les obligeait finalement à se regrouper dans diverses associations et à créer des partis politiques pour faire entendre leurs voix afin de pouvoir orienter les politiques pour le bien du plus grand nombre.

Avant les années 1940, cette classe moyenne était faible et n'avait pas beaucoup de pouvoirs. Mais elle a progressé en même temps que l'économie de marché dans lequel vous évoluez. Et elle a fini par comprendre que, si l'écart entre les riches et les pauvres se perpétuait, la prévision de Karl Marx du *grand soir* – au cours duquel la masse des pauvres finirait par écraser les milliardaires de plus en plus riches et de moins en moins nombreux – finirait par se réaliser. En d'autres mots, le capitalisme s'est bien établi, malgré les fortes tensions et même les diverses révolutions qu'il a engendrées au cours de son histoire, parce qu'il a réussi à enrichir un peu tout le monde en même temps, et en particulier cette classe moyenne dont se réclament tant de politiciens. C'est ce que m'expliquaient bon nombre des dirigeants de gazelles que nous avons interrogés dans l'étude internationale ; ils étaient persuadés que, s'ils étaient les seuls à profiter des bénéfices de la forte croissance de leur entreprise, les employés finiraient par ne plus les suivre.

Or parmi les grands changements des dernières décennies, on trouve justement un élargissement de plus en plus grand de l'écart entre la population en général et les riches. Par exemple, on a longtemps accepté qu'un patron puisse gagner entre 30 et 40 fois le salaire moyen de ses employés. Cela veut dire que, pour un salaire moyen d'environ 46 000 \$ en 2015 (en fonction évidemment du type d'entreprise et de son secteur), le salaire du patron peut atteindre jusqu'à 1 840 000 \$, ce que probablement aucun d'entre vous ne gagne, et ce, même si une partie de la population, soit environ 250 000 travailleurs, gagne toujours le salaire minimum d'environ 21 000 \$ annuellement, ou 1 750 \$ par mois. Avec un loyer de 800 \$ et 200 \$ de nourriture par semaine, cela ne laisse à peu près rien pour les vêtements, la carte de transport en commun, etc. Notons aussi qu'avec un tel salaire, il est impossible d'épargner pour, par exemple, profiter des soldes et ainsi payer moins cher. Cela explique aussi qu'un nombre de plus en plus grand de nos concitoyens doit cumuler deux emplois, comme cet employé de notre épicerie, à qui nous faisons la réflexion un bon lundi matin qu'il avait eu une dure fin de semaine à voir ses yeux cernés ; il nous a expliqué qu'en plus de son travail à plein temps, il travaillait quatre soirs par semaine comme préposé au lavage d'autos, sa femme ayant dû cesser de travailler à cause d'une troisième grossesse difficile.

Cette situation explique le développement rapide des banques alimentaires dans les dernières années – elles sont utilisées même par les gens qui travaillent.

Or, comme vous le savez, le salaire moyen des dirigeants des grandes banques canadiennes en 2015 dépassait 8 millions de dollars, soit 173 fois ce salaire moyen. Celui du patron de la banque américaine Goldman Sachs était de 36 millions en dollars canadiens, soit 695 fois le salaire moyen; pourtant, les manipulations éhontées de cette banque sont une des sources de la grande crise de 2008. Même l'ex-présidente d'un organisme supposément coopératif, les caisses populaires Desjardins, dont l'esprit fondateur est avant tout le partage et la participation des membres, avait en 2015 un salaire de 1 600 \$ par jour ouvrable, ou 3,2 millions de dollars par année. Mais, l'écart ne s'arrête pas là: on connaît l'évitement fiscal avec les paradis fiscaux et les magouilles des faux sièges sociaux aux lois fiscales particulièrement permissives, comme vient de le montrer à nouveau le scandale des *Panama Papers*. Entre 1982 et 2010, le revenu moyen des 62 000 Québécois les plus riches a augmenté de 86 %, contre 12 % pour le reste de la population. Cela laisse de plus en plus à la classe moyenne – dont vous faites partie – une part grandissante du poids du paiement des biens publics, comme les écoles et les hôpitaux. Et n'oublions pas que, si les classes pauvres ne paient pas d'impôts, elles paient quand même leur part avec les taxes de ventes et autres taxes indirectes, sans avoir le moyen de les éviter en voyageant et en passant plusieurs mois sur les plages du Sud.

Pourquoi en parler dans un livre d'économie sur les affaires? Il y a au moins quatre raisons.

1. D'abord, cet écart croissant entre les très riches et les autres est en train de détruire les fondements de notre démocratie basée justement sur cette classe moyenne dont vous faites partie et qui tend de plus en plus à diminuer en raison de l'opposition entre les très riches et tous ces gens qui arrivent de moins en moins à vivre et qui demandent à la société de les soutenir. L'environnement de notre démocratie repose sur une certaine confiance entre citoyens et crée des relations favorisant le commerce et l'échange de services, sans qu'il y ait besoin de protections particulières. On n'a pas besoin de gardiens armés et de chauffeurs

avec voitures blindées pour conduire les enfants à l'école dans les quartiers riches, comme je l'ai vu en Colombie, au Pérou et sur les hauts plateaux du Mexique.

2. De même, la situation encourage de plus en plus de personnes à frauder, se disant « Pourquoi eux et pas moi ? » – ce qui vous laisse ainsi le soin de payer pour les services publics. Avec cette fraude, les gens glisseront de plus en plus vers des systèmes de corruption faussant les règles du jeu qui favorisent les affaires, comme c'est le cas dans les pays pauvres. Cela limitera les échanges d'informations crédibles basés sur la confiance et la réciprocité qui sont nécessaires au développement de votre entreprise.
3. On peut de plus penser à la multiplication des manifestations ou des actes violents, ou du moins aux tensions sociales de plus en plus présentes. Et ce n'est pas en vous isolant derrière des groupes d'appartements protégés que vous serez à l'abri.
4. Enfin, du point de vue macroéconomique, on peut penser à ce qu'avait si bien démontré John Maynard Keynes après la grande dépression des années 1930 et à ce que rappellent à nouveau le Fonds monétaire international et même l'OCDE : c'est la classe moyenne, complétée par une partie de la classe pauvre, qui soutient et stimule l'économie dans les moments difficiles. Les pauvres en particulier dépensent tout leur argent ici, au contraire d'une bonne partie des riches qui dépensent leurs hauts salaires en biens de luxe importés et qui épargnent, ce qui ne profite pas à l'économie au moment où l'on en a besoin. On explique qu'actuellement, les entreprises mettent de côté des centaines de milliards de dollars au lieu d'investir. Cela semble être le cas depuis la dernière dépression de 2008, alors que dans la majorité des pays industrialisés, on ne réussit pas à bien faire redémarrer l'économie pour atteindre au moins 2,5 % de croissance.

Bref, toute cette théorie du savoir partagé et donc collectif remet complètement en question la vieille théorie économique voulant

que le marché ne fonctionne que par la concurrence entre les entreprises. Au contraire, l'économie profite de la coopération et de la complémentarité que produisent de nombreux petits systèmes basés sur la confiance, même limitée, s'emboîtant les uns dans les autres et se réalignant dans d'autres boîtes en changement constant. Nous sommes ainsi toujours dans un paradoxe selon lequel l'entrepreneur recherche l'indépendance tout en sachant qu'il ne peut survivre sans les autres, et notamment sans des consommateurs toujours plus nombreux, avec qui partager les bénéfices de la croissance.

En d'autres mots, quelle que soit votre soif d'indépendance en créant votre propre emploi avec une entreprise, tout développement de celle-ci passe nécessairement d'abord par un marché, donc des clients capables de payer, mais aussi par le soutien complémentaire des entreprises et des organisations en amont (fournisseurs, équipementiers, écoles, hôpitaux, etc.) et en aval (transporteurs, distributeurs, publicitaires et imprimeurs, etc.). Ensuite, ce développement est soutenu par tous les liens entre les acteurs formant des réseaux et fournissant de l'information sur les possibilités du marché et sur son changement à venir. En plus, ce développement est facilité par le dynamisme régional ou par la culture entrepreneuriale que partagent autant les clients que les intervenants et, ainsi, par tous ces liens qui vous aident à compenser les contraintes et les obstacles qui surgissent régulièrement.

Vous êtes finalement, dans le développement du savoir, un chef d'orchestre qui crée une symphonie à l'aide de musiciens faisant partie de votre organisation et d'un chœur, composé de dizaines sinon de centaines de chanteurs avec lesquels vous devez répéter, et ce, même s'ils rechignent à répéter telle journée et non pas telle autre. D'autant plus que vous êtes entouré d'autres chœurs de chant qui préfèrent essayer telle autre musique que la vôtre. Cela semble presque impossible, et pourtant cela marche parce que, dans la société, tout le monde aime la musique.

Ainsi, 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.

DIX CLÉS POUR RÉUSSIR VOTRE ENTREPRISE

Environ 25 % des gens, quel que soit le pays, songent ou ont déjà songé à créer leur propre entreprise, mais seuls 10 % d'entre eux se lancent en affaires. S'appuyant sur une réflexion d'Olivier de Serres, l'ouvrage présente les trois pierres d'assise de la réussite en entreprise, soit le savoir, le vouloir et le pouvoir.

Toute entreprise est avant tout un système de recherche et de production de savoirs visant la compréhension de ce que veulent les clients et de ce dont ils ont besoin. Ce système est lié à un savoir et à un savoir-faire servant à répondre aux besoins de la clientèle. La mouvance constante de la structure concurrentielle, des goûts et des besoins des clients, de la technologie, de l'évolution des règles de jeux en affaires et des lois sociales, font que le savoir et le savoir-faire sont appelés à évoluer. Derrière ce savoir doit se trouver le vouloir de devenir entrepreneur, un désir d'indépendance et d'accomplissement. Enfin, le pouvoir, dernière pierre d'assise, consiste à avoir le contrôle de son organisation et à convaincre des clients potentiels d'acheter chez soi plutôt que chez le concurrent.

Destiné avant tout aux propriétaires d'entreprises de moins de 50 employés, cet ouvrage propose dix clés aidant à mieux comprendre les principales règles auxquelles les directions d'entreprises – nouvelles ou anciennes – doivent se référer pour réussir leur aventure dans le monde des affaires.

PUQ.CA



Pierre-André Julien est professeur émérite à l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Il a créé la Chaire Bombardier en gestion des PME et la Chaire Bell pour des PME de classe mondiale, fondé l'Association internationale de recherche en PME et créé la *Revue internationale PME*. Il a agi comme expert en entrepreneuriat et en PME à l'OCDE à Paris de 1989 à 2010. Cet ouvrage est le 24^e qu'il publie.