

Des contributions  
plurielles  
aux grands  
débats  
de notre temps

Juin 2017 • n° 47

---

# Les entrepreneurs

---



[constructif.fr](http://constructif.fr)

CONSTRUCTIF

# constructif.fr

Retrouvez tous les numéros de *Constructif* sur son site Internet.

Les contributions y sont en libre accès avec une recherche par numéro, par mot-clé ou par auteur.

Chaque auteur fait l'objet d'une fiche avec sa photo et ses principales ou plus récentes publications.

Accédez à des contributions étrangères dans leur langue d'origine, mais aussi à des articles développés et à des bibliographies complémentaires.

Informez-vous des thèmes des prochains numéros en remplissant un formulaire de contact.

**C**ONVAINCUE QUE LES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ONT UN VRAI RÔLE À JOUER DANS LES GRANDS DÉBATS DE NOTRE TEMPS, ET PRENANT ACTE DE LA RARETÉ DES PUBLICATIONS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DANS L'UNIVERS ENTREPRENEURIAL, **LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DU BÂTIMENT A PRIS L'INITIATIVE DE PUBLIER LA REVUE *CONSTRUCTIF*.**

DEPUIS 2002, AVEC COMME UNIQUE PARTI PRIS LE PLURALISME DES OPINIONS, *CONSTRUCTIF* OFFRE UNE TRIBUNE OÙ S'EXPRIMENT LIBREMENT LA RICHESSE ET LA DIVERSITÉ DES ANALYSES, DES EXPÉRIENCES ET DES APPROCHES DANS LES CHAMPS ÉCONOMIQUE, POLITIQUE ET SOCIAL.

EN DONNANT LA PAROLE À DES ACTEURS DE TERRAIN AUTANT QU'À DES CHERCHEURS DE DISCIPLINES ET D'HORIZONS MULTIPLES, *CONSTRUCTIF* A L'AMBITION DE CONTRIBUER À FOURNIR DES CLÉS POUR MIEUX IDENTIFIER LES ENJEUX MAIS AUSSI LES MUTATIONS ET LES RUPTURES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN.

DIFFUSÉE TROIS FOIS PAR AN AUPRÈS D'UN LARGE PUBLIC DE 8000 DÉCIDEURS, *CONSTRUCTIF* OFFRE AU LECTEUR DES ÉCLAIRAGES TOUJOURS DIVERS POUR L'AIDER À NOURRIR SA RÉFLEXION, PRENDRE DU REcul ET FAIRE DES CHOIX EN PRISE AVEC LES GRANDS ENJEUX COLLECTIFS.





# 1

## Profils et motivations

- 6 **Alain Fayolle**  
Qu'est-ce qu'un entrepreneur?
- 11 **Jean-François Roverato**  
Des valeurs de transparence  
et d'exemplarité
- 14 **Xavier Fontanet**  
Les qualités de l'entreprise  
patrimoniale
- 17 **Gérard Boulanger**  
L'esprit d'entreprise selon  
Werner Sombart
- 20 **Étienne St-Jean**  
Entreprendre : inné ou acquis?
- 24 **Édouard Bastien**  
Les motivations de la génération Y
- 28 **Jérôme Vial**  
Comprendre la diversité  
des entrepreneurs du bâtiment
- 31 **Patrick Légeron**  
Le stress de l'entrepreneur



# 2

## Images et trajectoires

- 36 **Gaspard Koenig**  
L'entrepreneur contre la société?
- 39 **Olivier Favereau**  
Un créateur qui ne peut rien sans les autres
- 43 **Olivier Torres**  
Les mécanismes de déclassement des PME
- 47 **Thami Ghorfi**  
Indispensables entrepreneurs africains
- 51 **Bernard Fernandez**  
L'entrepreneuriat chinois, un destin inédit
- 54 **Andrea-Rosalinde Hofer  
et David Halabisky**  
Bienveillante Europe
- 58 **Erell Thévenon-Poullennec**  
Image, images
- 61 **Philippe Le Roux**  
L'impact du numérique sur le leadership  
des dirigeants
- 64 **Jean Louis Magakian**  
Une entreprise peut-elle avoir zéro salarié?
- 68 **David Simonnet**  
Encourager l'entrepreneuriat
- 72 **Jacques Chanut**  
Revenir aux fondamentaux

## AVANT- PROPOS

© David Morganti



# La passion d'entreprendre

Consacré aux entrepreneurs, ce numéro de *Constructif* en restitue l'identité profonde, au-delà de la diversité de leurs profils, du plus classique jusqu'à l'« egopreneur » qui se passe de salarié.

« Dans la majorité des cas, écrit ainsi Alain Fayolle, il s'agit d'un individu passionné, convaincu, s'appuyant sur des motivations solides, qui s'engage dans des situations et des processus qui vont le révéler, le transformer à travers de multiples apprentissages, et l'amener à développer des comportements appropriés à des contextes d'action et de décision caractérisés par le changement et l'incertitude. »

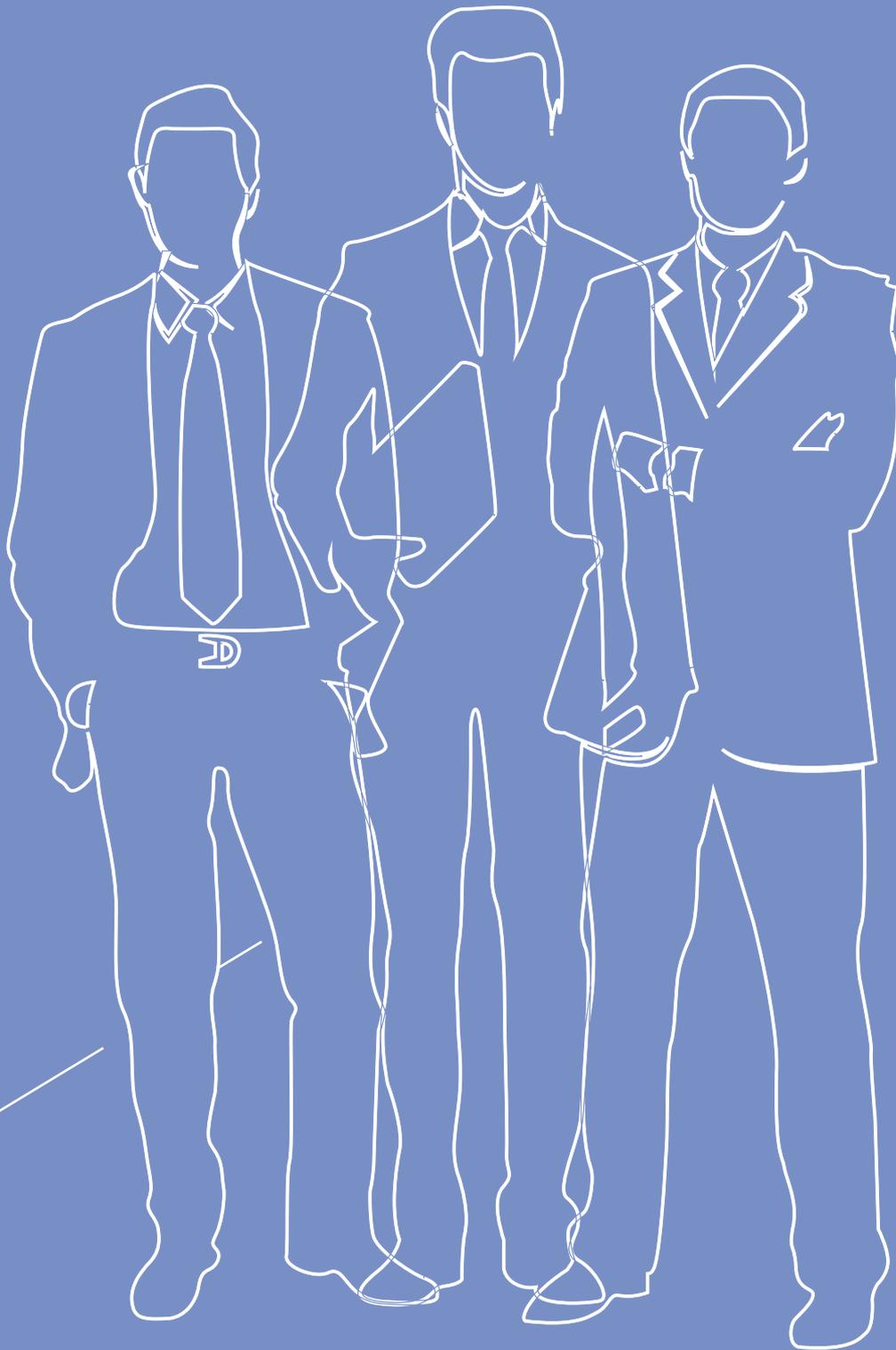
En complément d'une analyse des valeurs et des motivations, les auteurs nous livrent leurs réflexions sur l'ambiguïté de l'image de l'entrepreneur par rapport à celle de l'entreprise, sur le rôle de l'inné ou de l'acquis, l'impact du numérique sur le leadership ou les effets dévastateurs du stress, et nous présentent les mesures (méconnues) de soutien de l'Union européenne à l'esprit d'entreprise et la façon dont celui-ci s'exerce au quotidien en Chine ou en Afrique. Mais ils s'interrogent aussi sur les mécanismes du sentiment de déclassement des PME et les limites du discours des *startups* et de leur rhétorique de « l'empathie sociale ».

Au final, il s'avère qu'être entrepreneur relève bien davantage d'un état d'esprit que d'un statut, et beaucoup plus de la psychologie que de l'économie.

C'est à cet état d'esprit, ainsi qu'à l'énergie et au courage qu'il exige, que *Constructif* a souhaité rendre hommage, car il porte en germe les emplois de demain et la réussite d'un pays.

Jacques **Chanut**  
Président

de la Fédération Française du Bâtiment



# Profils et motivations

---

- 6 **Alain Fayolle**  
Qu'est-ce qu'un entrepreneur?
- 11 **Jean-François Roverato**  
Des valeurs de transparence  
et d'exemplarité
- 14 **Xavier Fontanet**  
Les qualités de l'entreprise  
patrimoniale
- 17 **Gérard Boulanger**  
L'esprit d'entreprise selon  
Werner Sombart
- 20 **Étienne St-Jean**  
Entreprendre : inné ou acquis?
- 24 **Édouard Bastien**  
Les motivations de la génération Y
- 28 **Jérôme Vial**  
Comprendre la diversité  
des entrepreneurs du bâtiment
- 31 **Patrick Légeron**  
Le stress de l'entrepreneur

# Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Alain  
**Fayolle**

Professeur et directeur du Centre de recherche  
en entrepreneuriat, EM Lyon Business School.



#### Il a publié notamment :

- *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre*, Dunod, « Management Sup », 3<sup>e</sup> édition 2017.
- « Une approche typologique de l'entrepreneuriat de nécessité » (avec Christel Tessier-Dargent), *Revue interdisciplinaire Management, homme & entreprise*, n° 22, 2016.
- « L'encouragement à l'autoentrepreneuriat est-il une bonne politique publique pour l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprise? » (avec Brigitte Pereira), *Gérer et comprendre*, n° 107, mars 2012.
- « Le mythe de l'entrepreneur rationnel » (avec Bernard Surlemont), *l'Expansion entrepreneuriat*, n° 1, janvier 2009.

Difficile de donner une définition de l'entrepreneur tant les profils sont divers. C'est en comprenant ce qu'il fait, ses trajectoires et ses motivations, ses modes de pensée, de décision et d'action que l'on peut en esquisser un portrait.

Les transformations profondes (digitalisation de l'économie, globalisation des activités, mutation des relations employeurs-employés) que nous vivons, individuellement et collectivement, ont une implication majeure : nos économies et nos organisations ont un besoin croissant d'entrepreneurs passionnés, motivés et préparés pour affronter les défis d'un monde de plus en plus complexe et incertain. Ces évolutions en cours s'accompagnent d'un changement des mentalités et de l'arrivée dans l'économie de générations de jeunes portés par des attitudes, des aspirations et des valeurs qui les orientent vers l'entrepreneuriat, quelle qu'en soit la forme.

Cela explique, sans doute, pourquoi nous n'avons jamais autant parlé, en France, d'entrepreneuriat et d'entrepreneurs, souvent en qualifiant d'entrepreneurs des acteurs économiques qui n'en étaient pas vraiment, en réduisant à l'extrême l'extraordinaire diversité des profils d'entrepreneur et en survalorisant la figure « héroïque » de l'entrepreneur au détriment d'une représentation plus ordinaire, correspondant davantage à la variété des situations dans lesquelles il est possible d'entreprendre.

L'objectif de cet article est d'apporter des éléments de réponse, issus d'une littérature scientifique foisonnante, à plusieurs questions qui nous semblent avoir des implications importantes : a) Qu'est-ce qu'un entrepreneur? b) Quels sont ses ressorts psychologiques et ses motivations? c) Pourquoi il faut distinguer entrepreneur, manager et chef d'entreprise? Avant d'aborder ces questions, nous donnerons un bref aperçu de la manière dont l'entrepreneur a été conceptualisé au fil du temps.

## Une petite histoire de l'entrepreneur

L'entrepreneur a sans doute existé dès lors que les êtres humains se sont regroupés en communautés cherchant à assurer leur survie, leur subsistance et s'efforçant de se protéger des menaces affectant

leur environnement immédiat. L'entrepreneur du Moyen Âge est avant tout un constructeur d'ouvrage, qui fait écho à l'entrepreneur du bâtiment et des travaux publics plus contemporain.

Nous n'allons pas ici présenter dans le détail les différentes conceptualisations de l'entrepreneur et de sa fonction sociale que les économistes nous ont proposées, d'excellentes revues y pourvoient<sup>1</sup>. Notre propos est plus synthétique et vise à dégager les contributions majeures. Un des premiers économistes à avoir tenté de définir l'entrepreneur est Richard Cantillon (1680-1734), qui reconnaît en l'entrepreneur une capacité à acheter les moyens nécessaires à l'activité à un prix connu et à revendre les biens et services à un prix incertain. Le comportement entrepreneurial est défini par cette incertitude dans une transaction commerciale.

Plus de deux siècles après Cantillon, Frank Knight pousse un peu plus loin le raisonnement et avance que les entrepreneurs sont des acteurs économiques dotés d'une capacité à affronter (et à vivre avec) une incertitude non prédictible, liée aux retours éventuels de leur activité productive.

Un économiste français, Jean-Baptiste Say, introduit clairement, au début du XIX<sup>e</sup> siècle, la notion de risque, déjà présente en filigrane dès lors que la notion d'incertitude est évoquée, en développant une conceptualisation de l'entrepreneur centrée sur la création d'un produit (ou d'un service) par un individu, pour son propre compte, à son profit mais aussi à ses risques.

Finalement, Joseph Schumpeter et l'école des économistes autrichiens, au cours du XX<sup>e</sup> siècle, voient dans l'entrepreneur un acteur doté d'une capacité d'innovation et d'une « habileté » à reconnaître des opportunités de création de nouveaux produits et services, dans un mouvement de création destructrice (l'innovation, majeure ou radicale, dans la pensée de Schumpeter, contribue à la création d'un nouveau domaine d'activité tout en détruisant ce qui existait auparavant).

1. Pour une publication récente, voir Caroline Verzat et Olivier Toutain, « Former et accompagner des entrepreneurs potentiels : diktat ou défi? », *Savoirs*, n° 39, 2015.

Les économistes offrent donc une représentation de l'entrepreneur innovateur (Schumpeter), organisateur de ressources (Say), doté d'une capacité à reconnaître des opportunités de création (Schumpeter et les économistes autrichiens), engagé dans des transactions incertaines (Cantillon, Knight) et, en définitive, preneur de risques (tous).

**Les économistes offrent une représentation de l'entrepreneur innovateur (Schumpeter), organisateur de ressources (Say), doté d'une capacité à reconnaître des opportunités de création (Schumpeter et les économistes autrichiens), engagé dans des transactions incertaines (Cantillon, Knight) et, en définitive, preneur de risques (tous).**

## Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?

Qui est l'entrepreneur ? Est-ce lié à un ou des traits de personnalité ? Naît-on entrepreneur ou le devient-on ? Toutes ces questions sont largement documentées aujourd'hui et l'image de l'entrepreneur apparaît de plus en plus consensuelle et moins sujette à débat qu'il y a une trentaine d'années.

Nous n'allons pas définir ce qu'est un entrepreneur ou ce qu'il n'est pas, mais plutôt chercher à donner un cadre de compréhension susceptible de mieux le saisir dans sa singularité, mais aussi dans sa complexité et sa pluralité, dimensions caractéristiques des êtres humains en général.

- **Mieux comprendre l'entrepreneur dans sa diversité**  
Dans les années 1980, un chercheur américain, William Gartner, relevait qu'il y avait autant de diversité chez les entrepreneurs que chez les non-entrepreneurs, pour mettre un terme à des études visant à « discriminer » les entrepreneurs et donc à identifier un profil « idéal ». Cette hétérogénéité qui caractérise le monde des entrepreneurs vient, entre autres, de la diversité de leurs motivations, aspirations, objectifs personnels, traits de personnalité, croyances, valeurs, compétences et autres capacités.

Ce qui importe n'est donc pas la recherche illusoire d'un profil idéal, mais la connaissance de son propre profil personnel (le « connais-toi toi-même » pour entreprendre) et entrepreneurial afin de choisir les situations entrepreneuriales les plus appropriées et en cohérence avec un profil donné. A-t-on un profil d'innovateur ou d'organi-

sateur ? Recherche-t-on, au niveau des objectifs, la croissance, la rentabilité, l'autonomie ou la pérennité ? Dans quel type d'identité sociale situe-t-on principalement son rôle en tant qu'entrepreneur ?

- **Mieux comprendre l'entrepreneur par ce qu'il fait et non par ce qu'il est**

Ce qui fait l'entrepreneur, c'est la situation dans laquelle il est engagé et le processus de décisions-actions qu'il conduit. En d'autres mots, ce qui fait l'entrepreneur n'a que peu de rapport avec un certain « talent » pour entreprendre, des traits de personnalité liés à la prise de risque ou d'initiative, une capacité à identifier des opportunités de création, etc.

Un individu est entrepreneur parce qu'il est dans une situation entrepreneuriale, c'est-à-dire une situation caractérisée par la création de valeur nouvelle (nouveau produit ou service, création d'une nouvelle organisation, d'une nouvelle activité, etc.), laquelle, par essence, génère du changement pour l'individu et pour l'environnement auxquels cette nouvelle valeur est destinée (donc de l'incertitude et des risques). Dans ces situations, les entrepreneurs pensent, décident et agissent dans l'incertitude et la pénurie de ressources.

- **Mieux comprendre l'entrepreneur dans sa trajectoire singulière**

On ne naît pas entrepreneur, on le devient dans une trajectoire de vie sous influences multiples<sup>2</sup>. D'un point de vue psychologique, entreprendre est un comportement intentionnel et généralement planifié. Devenir entrepreneur est la conséquence de prédispositions sociologiques, psychologiques et situationnelles. L'on connaît, par exemple, au niveau sociologique, le rôle joué par les modèles parentaux, familiaux ou amicaux, l'importance des stages et expériences professionnelles, qui s'avèrent être des révélateurs, l'influence des milieux et territoires à forte culture entrepreneuriale, l'impact d'une exposition à d'autres contextes et cultures.

La littérature montre également que des facteurs psychologiques (lieu de contrôle interne, auto-efficacité, certaines motivations comme le besoin d'indépendance ou d'accomplissement, la propension à l'action, au risque) peuvent orienter un individu vers l'entrepreneuriat. Enfin, des facteurs situationnels comme la perte d'emploi, des changements professionnels qui génèrent des frustrations ou des insatisfactions, peuvent avoir le même résultat. Ces différents facteurs entraînent des changements d'attitude et de perception qui élèvent le niveau de désirabilité et la perception de faisabilité du comportement entrepreneurial.

## Quelles motivations ?

Les nombreuses études réalisées sur des entrepreneurs font ressortir des motivations et des ressorts psychologiques largement partagés au sein de cette catégorie d'acteurs économiques. Mais cela ne veut pas dire que tous les entrepreneurs présentent ces caractéristiques au même niveau et avec une intensité similaire. Cela ne signifie pas que des non-entrepreneurs, dirigeants d'entreprise, managers, collaborateurs ne disposent pas de ces attributs.

### • **Entreprendre, oui mais pourquoi ?**

Deux types de motivations sont généralement distinguées, qui conduisent à deux types d'entrepreneurs et d'entrepreneuriat.

Les motivations dites *pull* (du verbe « tirer » en anglais), comme le besoin d'indépendance, d'accomplissement, la recherche d'autonomie, de liberté, de reconnaissance, de statut, de « fun », ou encore l'envie du *challenge*, de gagner de l'argent, de relever des défis, viennent de facteurs plutôt positifs. Dotés de ces motivations *pull*, les entrepreneurs concernés s'engagent dans un entrepreneuriat d'opportunité.

Le second type de motivations est qualifié de *push* (du verbe « pousser » en anglais), et entraîne souvent les individus dans un entrepreneuriat de nécessité ou de survie. Parmi les facteurs, ici plutôt négatifs, qui appartiennent à cette catégorie, on trouve des insatisfactions professionnelles, le licenciement, la menace de perdre son emploi, la difficulté de retrouver un emploi salarié.

Une définition de l'entrepreneur, centrée sur les motivations, donne une idée de la force de ces dernières : « *Un entrepreneur est un individu passionné, épris de liberté, qui se construit une prison sans barreaux* »<sup>3</sup>.

### • **Quels ressorts psychologiques ?**

Les motivations *pull* constituent déjà de puissants ressorts psychologiques. Dans une approche volontairement restrictive, la documentation existante proposant plusieurs dizaines de facteurs, nous considérons qu'il est difficile d'entreprendre et d'avoir des comportements entrepreneuriaux sans disposer d'un contrôle interne (sentiment de contrôler directement le cours des choses) et d'un minimum de confiance en soi, de tolérance à l'ambiguïté, de résistance au stress, de persistance et de résilience (capacité à rebondir dans des circonstances d'erreurs et d'échecs aux conséquences importantes). Un construit de psychologie reprend certains de ces facteurs, et de nombreuses études ont montré que les entrepreneurs disposent d'un capital psychologique élevé. Ce dernier comprend quatre composantes : l'espoir, l'optimisme, la résilience et l'autoefficacité (concept qui caractérise la perception qu'un individu a de sa capacité à être performant pour certains types de comportement, dont l'entrepreneuriat).

## Les entrepreneurs disposent d'un capital psychologique élevé

### Entrepreneurs, chefs d'entreprise et managers

Comme nous l'avons vu précédemment, ces différences ne portent pas sur ce qu'ils sont, mais sur ce qu'ils font, sur la manière singulière dont les entrepreneurs pensent, décident et agissent dans des situations difficilement prédictibles. Entreprendre est un processus de création de valeur nouvelle, dans une double dynamique de changement pour l'individu et pour l'environnement, qui a un début, une durée et une fin. Il n'y a pas de statut d'entrepreneur comme il y en a un pour des chefs d'entreprise et des dirigeants, lié à leurs mandats sociaux. Tous les chefs d'entreprise ne sont pas des entrepreneurs, ils peuvent être dans d'autres situations et fonctions, non reliées à l'entrepreneuriat. Tous les entrepreneurs ne sont pas des chefs d'entreprise (l'abbé Pierre, par exemple, a été un entrepreneur lorsqu'il a créé le mouvement Emmaüs). Nous allons développer plus précisément dans ce qui suit les différences entre deux fonctions, celle qui permet d'explorer (l'entrepreneuriat) et celle qui permet d'exploiter le résultat de l'exploration (le management). Puis, nous présenterons deux logiques opposées de décision-action, la première relevant du management tel qu'il est encore très largement conceptualisé et la seconde caractérisant le comportement entrepreneurial dans l'incertitude.

### • **Entreprendre versus manager**

Nous allons utiliser deux approches pour essayer de bien mettre en évidence les différences en termes de comportements et de compétences. Tout d'abord, nous revenons sur les deux fonctions évoquées dans le paragraphe précédent. L'exploration est la fonction principale de l'entrepreneur en situation. L'exploration peut consister à s'aventurer dans des territoires inconnus (nouveaux marchés), à développer des produits nouveaux, à inventer de nouvelles technologies, à apporter des solutions innovantes. Une conceptualisation de l'entrepreneuriat repose sur l'idée qu'entreprendre relève d'un processus d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités de création de produits ou de services nouveaux. L'exploration fait écho aux deux premières dimensions.

Dans une autre analyse, le processus entrepreneurial est segmenté en trois phases : invention, création et développement. L'exploration, ici, renvoie à l'invention (reconnaissance d'une opportunité) et à la création (mise en place de l'organisation, assemblage des ressources et lancement des activités). L'exploitation est la fonction du manager.

3. *Entrepreneuriat. Apprendre à entreprendre.*

Ce dernier met en œuvre les ressources et optimise le fonctionnement en cherchant à valoriser le mieux possible l'opportunité façonnée par l'entrepreneur-explorateur.

Dans une seconde approche, l'entrepreneur est distingué du manager par son orientation vers les opportunités, sa propension à se saisir rapidement des opportunités identifiées, son rapport aux ressources (capacité à faire beaucoup de choses avec peu de moyens) et le type d'organisation qu'il met en place (structure plate, flexibilité, polyvalence, agilité). À l'inverse, le manager est orienté vers le contrôle des ressources qui lui sont confiées, a une approche très évolutive vis-à-vis des opportunités, n'est généralement pas dans une situation de tension extrême entre les ressources nécessaires et celles qui sont à sa disposition et agit dans une organisation davantage structurée et stabilisée.

- **Logique causale versus logique effectuale** <sup>4</sup>

La logique causale voit dans l'acteur économique un individu rationnel qui décide d'abord des objectifs et, ensuite, identifie et sélectionne les moyens-ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. Dans cette perspective, l'action est pensée comme un processus linéaire dans lequel la volonté de l'acteur dirige la planification et la gestion des activités. La logique causale sous-tend la démarche de planification et légitime le *business plan*. Cette logique d'action est plutôt celle du manager.

La logique effectuale caractérise le comportement des acteurs économiques confrontés à un niveau d'incertitude élevé. Dans ces situations, ils adoptent une logique de pensée, de décision et d'action différente de celle décrite dans un modèle traditionnel, plus rationnel, de prise de décision (voir le modèle de la causation). Lorsque le niveau d'incertitude est élevé, les objectifs changent, sont façonnés et construits chemin faisant et peuvent parfois relever de contingences et d'aléas. Au lieu de se focaliser sur les buts, l'acteur s'efforce de contrôler le processus à partir d'une focalisation sur les moyens-ressources

disponibles et sous son contrôle. Ces ressources concernent notamment des connaissances, des compétences et des relations. Cette logique d'action est plutôt celle de l'entrepreneur.

Penser le comportement entrepreneurial à travers la logique de l'effectuation suppose que le processus soit initié par un examen des ressources disponibles, en se centrant sur une série de questions : Qui suis-je ? Qu'est-ce que je sais ? Qui je connais ? Ces questions permettent d'envisager, compte tenu des réponses apportées, ce qui peut être fait et de choisir entre les différentes possibilités. Les interactions avec les autres et l'engagement avec les parties prenantes permettent ensuite d'obtenir de nouvelles ressources et d'établir de nouveaux objectifs qui conduisent à une réévaluation des moyens et des possibilités d'action.

**Dans la majorité des cas, il s'agit d'un individu passionné, convaincu, s'appuyant sur des motivations solides, qui s'engage dans des situations et des processus qui vont le révéler, le transformer, à travers de multiples apprentissages.**

En définitive, l'entrepreneur, de notre point de vue, n'est pas un super-héros, un être hors du commun qui accomplit des choses extraordinaires. Il n'est pas non plus le demandeur d'emploi poussé vers l'autoentrepreneuriat.

Dans la majorité des cas, il s'agit d'un individu passionné, convaincu, s'appuyant sur des motivations solides, qui s'engage dans des situations et des processus qui vont le révéler, le transformer, à travers de multiples apprentissages, et l'amener à développer des comportements appropriés à des contextes d'action et de décision caractérisés par le changement et l'incertitude. ●

4. La théorie de l'effectuation a été développée par Saras Sarasvathy au début des années 2000.

# Des valeurs de transparence et d'exemplarité

Jean-François  
**Roverato**

Vice-président et administrateur référent d'Eiffage.



Fondateur d'Eiffage, troisième groupe de BTP français, qu'il a dirigé jusqu'en 2012, Jean-François Roverato y a laissé son empreinte, y compris en ce qui concerne les valeurs de l'entreprise, qu'il a codifiées lui-même à deux moments clés de l'histoire du groupe.

---

### **Quelles sont les valeurs qui vous semblent essentielles pour l'entreprise ?**

**Jean-François Roverato.** La transparence et l'exemplarité. Si on applique la transparence, on est forcément exemplaire. Si on pratique l'opacité, c'est qu'on a quelque chose à cacher.

Or, à notre époque, on ne peut rien dissimuler durablement, et ceux qui essaient d'avoir un discours différent de leur comportement s'exposent à de graves mécomptes.

Nous n'avons pas encore adopté les règles et principes des pays du nord de l'Europe, mais cela va arriver.

### **En quoi des valeurs peuvent-elles être « utiles » à l'entreprise ?**

Avoir des valeurs fortes est la seule manière d'obtenir durablement l'adhésion des collaborateurs, des partenaires, des clients et fournisseurs et des actionnaires. J'ai compris cela au moment de la reprise par Fougerolle de SAE, qui venait d'être ébranlée par des affaires de fausses factures. Depuis, aucun de mes successeurs n'a décidé de modifier les règles que j'avais écrites en 1991 en m'inspirant des valeurs de Fougerolle, puis développées en 2008, à l'issue de l'offensive de Sacyr contre Eiffage.

La note sur les valeurs a été régulièrement distribuée aux collaborateurs du groupe et elle fait l'objet de séminaires pour que ses principes soient bien intégrés. Elle précise des sanctions en cas de transgression, que nos collaborateurs connaissent. Aujourd'hui, tous les comportements déviants ou malhonnêtes sont sanctionnés par le groupe et nous parvenons à nous tenir à ces valeurs.

**Avoir des valeurs fortes est la seule manière d'obtenir durablement l'adhésion des collaborateurs, des partenaires, des clients et fournisseurs et des actionnaires.**

### **Dans un contexte concurrentiel, certaines valeurs ne peuvent-elles pas constituer un « handicap » pour l'entreprise ?**

Cela peut être un frein momentané : il est plus compliqué de remporter des affaires en étant fidèle à ses valeurs quand d'autres ne le sont pas. Nous avons eu probablement une croissance moins forte de notre chiffre d'affaires sur le long terme que d'autres groupes. Mais c'est bien parce que les grands groupes ont renoncé à utiliser certains outils qui étaient des pratiques courantes par le passé dans le BTP que des PME ont survécu. Et je suis convaincu que les entreprises qui dérogent aux règles finissent toujours par « se faire prendre » : personne ne peut prétendre que l'entente ou la corruption sont des modes normaux de dévolution des marchés !

### **Quand une entreprise est absorbée par une autre, faut-il essayer de conserver les valeurs de chacune ?**

Je ne crois pas : si à chaque fois que l'on achète une entreprise on se met à repenser ses propres valeurs, on n'en sort pas ! La nature humaine a des valeurs de base qui s'imposent à toutes les entreprises. L'expérience montre que les collaborateurs des entreprises reprises acceptent nos valeurs, sinon ils partent.

### **Les salariés détiennent un cinquième du capital d'Eiffage. Est-ce un atout ?**

L'importance de l'actionnariat salarié ne s'est jamais démentie depuis vingt-huit ans, alors que le cours de l'action Eiffage est passé de 129 euros au plus haut à 16 au plus bas. Tous les ans, une augmentation de capital réservée aux salariés leur permet de souscrire, ce qu'ils ont toujours fait. Et il n'y a pas eu de vagues de ventes quand l'action était à son cours maximal car les salariés actionnaires sont avant tout attachés à la pérennité de leur « boutique ». Ils partagent une tradition d'adhésion à ses valeurs et un fort sentiment d'appartenance.

### Au moment de l'offensive du groupe espagnol Sacyr, en 2005-2008, ces valeurs ont-elles « servi » Eiffage ?

Oui, même les syndicats adhéraient à nos valeurs. Ils ont manifesté place de la Bourse, à Paris, pour montrer leur opposition à Sacyr, parce qu'ils voulaient que l'entreprise reste telle qu'ils la connaissaient. L'application des valeurs d'Eiffage a été un facteur de cohésion déterminant. Nous n'aurions pas réussi à résister aux Espagnols de Sacyr sans un consensus des salariés sur les règles régissant l'entreprise.

### En tant que chef d'entreprise, je n'ai rien imposé aux autres que je ne me sois imposé à moi-même.

### Quelle est la responsabilité du chef d'entreprise dans l'existence et le respect de ces valeurs ?

Il est essentiel qu'il soit lui-même exemplaire.

En tant que chef d'entreprise, je n'ai rien imposé aux autres que je ne me sois imposé à moi-même. Si vous avez la réputation d'être honnête et de faire ce que vous dites, cela se sait.

### Comment faire évoluer les valeurs de l'entreprise ?

Quand les valeurs sont simples et bien comprises, pourquoi vouloir les faire évoluer ? Elles sont liées à la nature humaine en général, pas à une entreprise en particulier. Jusqu'à présent, en dépit de pratiques du pouvoir très différentes, mes successeurs n'ont rien changé. Mais je ne revendique rien : s'ils le souhaitent, ils pourront décider d'ajouter des codicilles à notre charte des valeurs et finalités... ●

#### MORCEAUX CHOISIS

En septembre 1991, alors que se préparait le rapprochement de Fougerolle et de SAE, qui allait déboucher sur la naissance du groupe Eiffage, Jean-François Roverato a rédigé une note de quatre pages sur les « finalités et règles de comportement du groupe ». Il étoffera ce document et le transformera en « Charte des valeurs et finalités d'Eiffage. Code de conduite » à l'été 2008, autre moment clé de l'histoire du groupe, qui venait tout juste de sortir vainqueur de l'offensive boursière inamicale menée par Sacyr. Ces deux documents contiennent des principes de gestion de l'entreprise mais énoncent également ses valeurs. En voici des extraits.

##### En 1991 :

- Comme toute entreprise, le groupe a pour objet prioritaire de satisfaire à la fois ses clients, ses actionnaires et ses salariés.
- Confiance, responsabilité, transparence : ces trois mots contiennent toutes les règles de comportement du groupe.
- Chacun doit revendiquer l'exercice de sa responsabilité et rappeler courtoisement à son patron les limites de son pouvoir : pas de responsabilité sans pouvoir et pas de pouvoir sans responsabilité, dès lors responsabilité et pouvoir sont synonymes. Depuis des millénaires, le pouvoir corrompt,

l'étendue des responsabilités accroissant l'intensité de la tentation et la facilité d'y céder ; deux antidotes à ce poison ont fait leurs preuves : la transparence des comportements et l'exemplarité des dirigeants.

- Toute erreur connue est corrigée et ses conséquences limitées par rapport à celles entraînées par une erreur cachée. Corriger ses erreurs, c'est progresser !

##### En 2008 :

- Responsabilité, confiance, transparence, exemplarité, lucidité, courage sont les six valeurs mises en pratique dans le groupe.
- 1. Responsabilité  
L'esprit d'entreprise et l'autonomie sont reconnus et encouragés. La responsabilité est largement déléguée suivant le principe de subsidiarité : la décision revient au niveau le plus proche du terrain qui dispose de tous les éléments d'appréciation ; l'entité de base est le chantier ou l'affaire.
- 2. Confiance  
Tout collaborateur bénéficie de la confiance du groupe et, en particulier, de son patron direct. Associés, fournisseurs et sous-traitants bénéficient de la même confiance : les conventions, conformes aux règles du groupe, sont appliquées loyalement.
- 3. Transparence  
La confiance, indispensable à la délégation de pouvoir et donc à la

responsabilité, n'est possible que dans la transparence. Fautes graves, dissimulations, faux et trucages sont sanctionnés impitoyablement, irrévocablement et publiquement.

- 4. Exemplarité  
La première exigence exprimée ici est le respect des autres... Si l'on ajoute que les responsabilités sont diffusées au plus près du terrain grâce à la confiance témoignée à tous ceux qui représentent l'entreprise à tous les niveaux vis-à-vis des clients et des partenaires, que la transparence est le corollaire obligé de la confiance, alors cette transparence entraîne l'exemplarité des dirigeants, car privilèges et comportements extravagants ne sont pas supportables dans un groupe où le partage des satisfactions comme des échecs est la règle, tout comme le respect de la vie privée de chacun : on ne peut pas demander aux autres ce qu'on ne s'impose pas à soi-même.
- 5. Lucidité  
Les compétences d'Eiffage et sa capacité de résistance s'affirment en même temps que la concurrence s'aiguise.
- 6. Courage et pugnacité  
Il ne faut pas se bercer d'illusions, ni s'endormir sur ses lauriers : regardant la réalité en face, il faut rebondir les premiers.

# Les qualités de l'entreprise patrimoniale

Xavier  
**Fontanet**

**Professeur affilié d'honneur à HEC et président de la Fondation Fontanet, ancien président d'Essilor International.**



**Il a publié notamment :**

- *Que chacun s'y mette!* Odile Jacob, 2016.
- *Pourquoi pas nous?* les Belles Lettres-Fayard, 2014.
- *Les 12 clés de la stratégie*, les Éditions merveilleuses, 2013.
- *Si on faisait confiance aux entrepreneurs. L'entreprise française et la mondialisation*, les Belles Lettres, 2010.

Quand on parle d'entreprise, il est difficile, voire dangereux de catégoriser puisque chaque entreprise est, comme chaque personne, un cas particulier. L'exercice peut néanmoins être utile, parce que la comparaison et l'étude de cas sont toujours intéressantes.

J'ai eu la grande chance de travailler pour une entreprise familiale, les chantiers Bénéteau, et de pouvoir suivre son évolution tout au long de ma carrière puisque c'était mon deuxième job.

J'ai eu par la suite beaucoup d'entreprises familiales comme concurrents ou comme partenaires; enfin je suis administrateur de sociétés cotées dont certaines ont un fort actionnariat familial.

Il y a une très grande variété d'entreprises familiales, d'abord par la composition du capital : si l'entreprise est jeune elle a peu d'actionnaires, si elle a connu plusieurs générations elle peut avoir beaucoup d'actionnaires, ce qui est totalement différent. La taille de l'entreprise change aussi beaucoup les choses ainsi que le caractère local ou mondial de son activité. Je ne me sens pas à même de parler du sujet en général, il me paraît d'ailleurs très compliqué, je parlerai plutôt de mon vécu.

### La perspective du long terme

La qualité fondamentale que j'ai trouvée dans l'entreprise familiale est la considération du long terme, qui permet d'appuyer des stratégies supérieures dans les métiers ayant des durées de vie importantes.

J'ai connu les chantiers Bénéteau pour y avoir travaillé dans le milieu des années 1980 : il y avait à peine 100 personnes à l'époque, Bénéteau était numéro cinq français. C'est aujourd'hui 10 000 personnes et un rang de numéro un mondial; il aura fallu cinquante ans pour construire cette entreprise, cinquante ans de continuité et de ténacité.

Le leadership a été obtenu grâce à une stratégie financière très audacieuse dans laquelle les actionnaires familiaux, pendant dix ans, ont accepté un fort endettement (un ratio dette sur capitaux propres supérieur à un) et aucun dividende. Cette stratégie financière a permis de croître beaucoup plus vite que tous les concurrents (45 % l'an pendant

dix ans au moins) et de les prendre tous de vitesse. Seule une famille propriétaire, passionnée par son métier, assumant la modération de ses dividendes, pouvait prendre ce risque; les marchés financiers ne l'auraient, à mon avis, sûrement pas pris.

### L'ancrage territorial

Autre caractéristique capitale des entreprises familiales : elles sont souvent attachées à une région ou à une ville; cet ancrage territorial est fondamental pour l'acceptation du capitalisme par nos concitoyens. Quand les sorts de l'entreprise, de la région et d'une famille sont liés, la richesse est comprise parce qu'elle est associée à une prise de risque et constitue un bénéfice évident pour tous sur la très longue durée. Le capitalisme est accepté parce qu'il a un visage.

Les employés et les habitants de la région comprennent qu'il faut bien que quelqu'un porte le risque! Dans les moments difficiles, ils voient bien qu'en dernier ressort ce sont les porteurs du capital qui assument les pertes. La famille et l'entreprise sont ainsi clairement associées à un service rendu à la communauté. À entreprise prospère, région prospère. On a là vraiment un cas d'école qui doit être bien expliqué aux jeunes dans les cours d'économie.

**À entreprise prospère, région prospère. On a là vraiment un cas d'école qui doit être bien expliqué aux jeunes dans les cours d'économie.**

On vient d'évoquer un cas exceptionnel, Bénéteau; il en est beaucoup d'autres tout aussi remarquables, mais il est aussi des situations moins brillantes. J'ai

vu à plusieurs reprises des entreprises familiales non cotées sombrer pour une raison paradoxale : leur marché était trop grand pour elles ! Le danger que court en effet l'entreprise, quand son marché est trop grand et croît très vite, est que l'actionnaire veuille garder le contrôle alors qu'il n'en a pas les moyens.

La croissance d'une entreprise non cotée ne peut excéder sa rentabilité diminuée des dividendes. Si l'entreprise a une rentabilité de 15 % (ce qui est très élevé) et désire payer un tiers de ses bénéfices en dividendes, elle va croître de 10 % par an. Si son marché croît de 30 %, pour prendre un exemple, elle va perdre des parts de marché tous les ans (c'est de la mécanique financière !). Et risque à terme de connaître de réels problèmes de compétitivité. J'ai vu le cas se produire à plusieurs reprises dans l'optique (où j'ai passé le plus gros de ma carrière), chez les concurrents dont les actionnaires étaient familiaux et qui sont progressivement devenus marginaux sur l'échiquier concurrentiel.

Ce mécanisme fut d'ailleurs une source importante de croissance externe pour Essilor, car il nous a permis de trouver des familles partenaires soucieuses de s'allier à des groupes internationaux. Elles avaient compris qu'elles n'auraient pas les moyens de suivre le rythme des investissements technologiques. Le jeu a été pour nous d'acclimater un grand groupe à la culture d'entreprises familiales, ce qui a été facile compte tenu de notre actionnariat salarié, sur lequel je reviendrai plus loin.

## La question de la cotation

Le point important est évidemment de savoir si l'entreprise familiale cote (ou ne cote pas) une partie de son capital pour faire entrer de l'argent et assurer de la liquidité aux actionnaires familiaux. Dans le cas de Bénéteau, ce fut ce choix qui permit de rembourser l'endettement nécessaire à la conquête du leadership, une fois celui-ci acquis. Mais la cotation change beaucoup de choses puisque qu'elle introduit la logique du marché financier (stabilité de la croissance des résultats, visibilité, régularité), qui n'est pas toujours compatible avec des stratégies audacieuses.

Il ne faut pas non plus systématiquement jeter la pierre aux marchés financiers. Quand il existe une bonne communication entre l'entreprise, les actionnaires de référence et le marché, on peut tout à fait construire des stratégies financières de très long terme. Mais ça demande beaucoup de doigté de la part des dirigeants que de faire le lien entre les exigences de l'actionnaire stable et celles du marché. Les cas existent et sont très connus, on en trouve parmi les étoiles du CAC 40 et du SBF 120.

## La succession du fondateur

D'après mon expérience, l'un des grands rendez-vous de l'entreprise familiale est évidemment la succession du fondateur de l'entreprise, qui est forcément quelqu'un d'exceptionnel.

L'histoire est remplie de cas où la transition se passe très harmonieusement, avec la famille prenant un rôle d'actionnaire stable en choisissant des managers professionnels. Il y a aussi des échecs et des ratés. Il est totalement impossible de généraliser ou de théoriser, ce n'est qu'une affaire de personnes et de circonstances. On peut tout de même énoncer que, quand il y a confusion entre l'arbre généalogique et l'organigramme, sauf cas exceptionnels, l'entreprise risque de ne pas attirer de grands managers et peut s'en trouver fragilisée.

Même si le rapprochement est contre-intuitif, il faut mentionner l'actionnariat salarié. Quand il est organisé et tient sur la durée, il s'apparente au capitalisme familial.

C'est un peu l'histoire d'orphelins qui se réinventent des parents et une famille. J'en parle parce que c'est mon expérience avec Essilor, l'actionnariat salarié est une raison du succès de l'entreprise et de la longévité de ses stratégies. Bien sûr, l'entreprise n'est pas contrôlée (et c'est quasiment impossible parce que la capitalisation des belles entreprises c'est plusieurs fois la masse salariale annuelle), mais quand le personnel réussit à être le plus gros actionnaire, sa stabilité sur la très longue durée lui confère une sorte de légitimité qui n'est pas sans rappeler celle d'un actionnaire familial.

À vrai dire, il y a une sorte de miracle dans la naissance d'un entrepreneur, et toutes les entreprises ont commencé par être des entreprises familiales. L'entrepreneur et l'entreprise familiale sont des éléments infiniment précieux pour toute société. À l'heure où on commence à comprendre que la création de richesse et l'emploi viennent des entreprises, on ne prendra jamais assez soin des entrepreneurs et des entreprises familiales. ●

**À l'heure où on commence à comprendre que la création de richesse et l'emploi viennent des entreprises, on ne prendra jamais assez soin des entrepreneurs et des entreprises familiales.**

# L'esprit d'entreprise selon Werner Sombart

Gérard  
**Boulanger**

Conseiller du président de l'Institut technique  
de la Fédération Française du Bâtiment.



Pour cet auteur atypique, les phénomènes économiques ne sont pas « neutres » : ils subissent l'influence de facteurs invisibles, au premier rang desquels figure la prédominance, à une époque donnée, d'un certain nombre de traits de caractère propres à ceux qui ont choisi de se livrer à une activité économique.

Pour qui cherche à identifier les qualités susceptibles de définir un authentique entrepreneur, les travaux de Werner Sombart (1863-1941), qui fut un des plus illustres représentants de la science économique en Allemagne, méritent d'être tirés d'un injuste oubli (voir encadré page suivante).

Sans négliger, en bon disciple de Marx, l'incidence des conditions historiques, du milieu social et des rapports de production sur la vie économique, Werner Sombart met ce qu'il appelle la « *psychologie historique* » au cœur de sa réflexion. C'est précisément cette conviction que les mentalités, les mobiles spirituels et les idéaux sont décisifs – « *Ce qui imprime à une époque, et aussi à une période économique, son cachet particulier, c'est son esprit* », écrit-il – qui donne à sa pensée une richesse humaine bien éloignée des points de vue parfois unilatéraux d'une certaine sociologie.

« *J'ai fait de l'homme vivant et agissant le centre de mes recherches* », affirme-t-il ainsi en préambule de son ouvrage *Le bourgeois*, dans lequel il analyse la genèse du capitalisme moderne. Significativement sous-titré « *contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme moderne* », ce maître livre est sans doute celui où Werner Sombart est allé le plus loin dans cette démarche introspective.

### Conquérant, organisateur et négociant

Au chapitre intitulé « De l'esprit d'entreprise », après avoir posé comme axiome : « *J'appelle entreprise, au sens large du mot, toute réalisation d'un plan à longue échéance, dont l'exécution exige la collaboration durable de plusieurs personnes animées d'une seule et même volonté* », il examine quelles sont les qualités psychiques nécessaires à l'entrepreneur. Pour Werner Sombart, « *s'il veut être sûr du succès, [l'entrepreneur] doit toujours être à la fois un conquérant, un organisateur et un négociant* ».

L'aptitude à concevoir un plan et donc une certaine richesse d'imagination; la résolution de réaliser ce plan poussée jusqu'à l'idée fixe; la persévérance et la volonté de surmonter tous les obstacles mais aussi la force d'oser et de tout risquer, qui suppose une énergie morale hors du commun, telles sont les vertus du « conquérant ».

La capacité de subordonner la volonté d'autres hommes à la sienne pour coordonner leurs efforts de façon efficace, avec comme préalable la capacité de les juger en fonction de leurs aptitudes; le talent de les faire travailler à sa place, en les affectant à un poste où ils donneront le meilleur d'eux-mêmes et en faisant de l'entreprise « *un tout à la fois souple et indivisible, parfaitement articulé* », voilà ce que signifie être un « organisateur ».

La capacité de discuter et de convaincre en argumentant et en réfutant, le goût pour la procédure et l'art de savoir négocier – « *on peut dire sans réserves ni restrictions que c'est la négociation qui constitue l'âme du commerce moderne* », relève-t-il –, le sang-froid et le discernement nécessaires pour faire face à des situations en perpétuelle évolution, mais aussi l'esprit de décision qui permet de prendre sans délai les dispositions nécessaires : tel est, enfin, ce que Werner Sombart entend par « négociant ».

### Vivacité d'esprit, perspicacité et intelligence

Revenant, dans un chapitre intitulé « Tempérament d'entrepreneur », sur les qualités morales nécessaires à ce dernier pour s'acquitter de ses fonctions, Werner Sombart en cite trois : la vivacité d'esprit, la perspicacité et l'intelligence.

Conception rapide, jugement net, souplesse intellectuelle, capacité d'aller à l'essentiel et de saisir l'opportunité favorable, esprit de décision et excellente mémoire caractérisent la « vivacité d'esprit » pour notre auteur.

Connaissance du monde et des hommes, de leurs faiblesses et de leurs forces, jugement s ur, « coup d' il » permettant d'apprécier avec objectivité une situation dans ses détails et ses complications : voilà ce qu'entend Werner Sombart par « perspicacité ». Richesse imaginative en idées et en projets, abondance d'énergie vitale qui donne lieu à une véritable « joie d'agir », présence en lui « d'un ressort toujours en état de tension, d'une force qui le pousse sans cesse en avant et lui fait apparaître comme un véritable supplice le repos au coin du feu », tel est le sens qu'en l'espèce il donne au mot « intelligence ». Cl turant ce chapitre, l'auteur achève ce portrait par deux observations pleines de sens. Tout d'abord, s'il pointe que l'hypertrophie de la volonté chez l'entrepreneur a souvent pour corollaire « une vie affective et sentimentale plutôt rabougrie et d'une intensité manifestement inférieure à la normale », il souligne tout aussitôt que « c'est cela, et cela seul, qui le rend capable d'accomplir de grandes choses ». Ensuite, en termes de comparaison, il relève que l'entrepreneur ressemble à bien des égards au chef d'armée et à l'homme d'état, qui sont eux aussi des organisateurs et des négociateurs, ajoutant que « l'on retrouve aussi beaucoup de ses traits chez le joueur d'échecs et le médecin. L'art du diagnostic permet non seulement de guérir des malades, mais encore de réussir en Bourse ».

## Werner Sombart relève que l'entrepreneur ressemble à bien des égards au chef d'armée et à l'homme d'état, qui sont eux aussi des organisateurs et des négociateurs.

Quiconque a fréquenté de près le monde haut en couleur des entrepreneurs en conviendra : ce portrait tracé il y a tout juste un siècle par Werner Sombart n'a rien perdu de sa pertinence !

Les prédispositions qu'il décrit, bien qu'elles soient inégalement sollicitées en fonction de l'activité exercée, du degré de développement de l'entreprise, de la conjoncture économique mais aussi de l'équation personnelle de son dirigeant, se révèlent aussi nécessaires aujourd'hui qu'elles l'étaient hier.

Sans doute faut-il voir dans cette permanence la vérification de ce qui fut l'intuition majeure de Werner Sombart : ce ne sont pas les rapports de production qui sont les sujets de l'Histoire, ce sont les hommes. ●

### UN PROFIL HORS-NORME

  la fois économiste, historien et sociologue, Werner Sombart (1863-1941) enseigne aux universités de Breslau puis de Berlin. Disciple de Marx dans sa jeunesse, ce qui lui valut très tôt la réputation de « professeur rouge » et une longue mise à l'écart dans les milieux universitaires comme « sujet dangereux », il a été l'un des fondateurs des cercles d'études sociales dans les universités allemandes. Actif participant, avec Max Weber, au débat sur le rôle des facteurs religieux dans la génèse du capitalisme, il lui revient d'avoir souligné l'importance de la « psychologie historique » dans l'analyse de la modernité.

Parmi ses travaux de renommée internationale et demeurés des classiques, on peut citer : *Socialisme et mouvement social au XIX  siècle* (1896), *L'apogée du capitalisme* (1902), *Les Juifs et la vie économique* (1911), *Le bourgeois* (1913), *Luxe et capitalisme* (1913), *Le socialisme allemand* (1934).

Afin de lever toute équivoque, il est utile de rappeler que son dernier livre, *Le socialisme allemand*, fit à sa sortie l'objet aux  tats-Unis d'une recension très élogieuse dans le *Wall Street Journal* et fut considéré en France comme « le couronnement de l'œuvre de Werner Sombart » par le quotidien *Le Matin*, alors qu'en Allemagne il se fit  charper par l'ensemble de la presse national-socialiste<sup>1</sup>. L'attaque la plus violente émanait du quotidien du parti nazi (NSDAP), le *V lkischer Beobachter*, qui accusait l'auteur d'une ambition « plus que grotesque » et considérait l'ouvrage « comme l'exemple même du genre de livres que nous n'avons pas voulu écrire ».

1. Voir la préface d'Alain de Benoist à la r dition de l'ouvrage *Le socialisme allemand* aux  ditions Pard s, 1990.

# Entreprendre : inné OU acquis ?

Étienne  
**St-Jean**

Professeur à l'Institut de recherche sur les PME de l'université du Québec à Trois-Rivières, chaire de recherche sur la carrière entrepreneuriale.



#### Il a publié notamment :

- « Entrepreneurial Intentions of University Students. An International Comparison Between African, European and American Students » (avec A. Nafa, M. Tremblay, F. Janssen, J. Baronet et C. Loué), *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol. 18, n° 2-3, p. 95-114, 2014.
- « Entrepreneurial Personality. The Role of Narcissism » (avec C. Mathieu), *Personality and Individual Differences*, vol. 55, n° 5, p. 527-531, 2013.
- « Effect of Mentor Intervention Style in Novice Entrepreneur Mentoring Relationships » (avec J. Audet), *Mentoring & Tutoring*, vol. 21, n° 1, p. 96-119, 2013.
- « Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience » (avec S. Mitrano-Méda), *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 12, n° 1-2, p. 121-140, 2013.

**Naît-on entrepreneur ou le devient-on? Dit autrement, doit-on posséder certaines qualités innées pour réussir en tant qu'entrepreneur ou pouvons-nous apprendre à exercer cette carrière et développer les qualités requises? Il s'agit d'une question qui suscite des débats depuis plusieurs années, autant chez les praticiens que pour les chercheurs.**

Jusqu'à tout récemment, ces débats étaient essentiellement théoriques ou du moins, partiels. En effet, l'ADN ayant été découvert dans les années 1950 et la génétique dans les années 1960, le génome humain, quant à lui, n'a été décrypté qu'au début des années 2000. Cette avancée a permis une progression fulgurante de la compréhension des mécanismes permettant d'expliquer le rôle de la génétique dans beaucoup de sphères de la vie humaine, que ce soit la santé, les comportements ou, par extension, les choix vocationnels.

En amont de cette découverte et dès les années 1960, les chercheurs du domaine de la psychologie ont voulu connaître les spécificités de la personnalité des entrepreneurs. Il ressort de ces études quelques traits qui semblent faire consensus : un plus grand besoin d'accomplissement, la croyance d'être maître de sa destinée (locus interne de contrôle<sup>1</sup>) et une plus grande propension au risque<sup>2</sup>. À cela s'ajoutent une personnalité jugée plus proactive, une tolérance face à l'ambiguïté, un sentiment d'efficacité personnelle accru, voire de l'intuition pour identifier ou créer des opportunités. Parallèlement, plusieurs autres travaux ont mis en lumière le rôle de l'acquis dans le développement des entrepreneurs, et ce à différents niveaux.

Au niveau individuel, on peut penser aux différents apprentissages qui façonnent les connaissances, les compétences et les habiletés permettant d'accomplir les tâches liées à l'entrepreneuriat en tant que carrière : gérer les employés, comprendre des états financiers, planifier le développement de l'entreprise, etc. L'apprentissage peut se faire grâce au suivi de formations générales ou spécifiques mais également par la pratique et les diverses expériences.

Au niveau de la société, on sait également qu'il existe des territoires avec une plus grande culture

entrepreneuriale. Les croyances normatives des citoyens à l'égard de l'entrepreneuriat comme choix de carrière désirable façonnent les attitudes individuelles qui permettent de mettre les personnes en mouvement vers l'entrepreneuriat. Ainsi, les parents, amis, connaissances personnelles ou, plus globalement, les citoyens du territoire ont un impact important pour expliquer l'activité entrepreneuriale et confirment l'importance de l'acquis dans le fait d'entreprendre.

**Les citoyens du territoire ont un impact important pour expliquer l'activité entrepreneuriale et confirment l'importance de l'acquis dans le fait d'entreprendre.**

Avant les progrès des travaux sur la génétique, chaque perspective (*nature* contre *culture*) mettait en lumière sa propre explication du phénomène de l'entrepreneuriat, rendant alors difficile, voire impossible, la tâche de départager la supériorité de l'une par rapport à l'autre, ou même de comprendre l'effet combiné de l'inné (caractéristiques entrepreneuriales) et de l'acquis (contexte donné d'apprentissage de l'entrepreneuriat).

### L'impact de la génétique

Il faut bien comprendre que la génétique ne permet pas de connaître la prédestination d'une personne, mais plutôt d'estimer les probabilités d'occurrence d'un choix par rapport à d'autres. Pour illustrer la nuance, par exemple, la blessure d'un joueur vedette dans une équipe de sport ne permet pas de *prédire*

1. Le concept de *lieu* ou *locus de contrôle* (« locus of control ») renvoie à la croyance d'une personne dans ce qui détermine sa réussite dans une activité donnée, les événements dans un contexte donné ou, plus généralement, le cours de sa vie.

2. E. Chell, *The Entrepreneurial Personality: A Social Construction*, Routledge, 2008.

l'issue du match, mais plutôt d'estimer les *probabilités* de victoire des équipes concernées.

Quel est l'impact de la génétique sur les choix vocationnels et, en particulier l'entrepreneuriat en tant que carrière? Les travaux sur la question indiquent qu'il est assez fort. Par exemple, on sait que l'intérêt à l'égard d'une profession est attribuable à la génétique dans une proportion variant d'environ 25 à 75 %<sup>3</sup>. De manière plus spécifique, la tendance à se mettre à son compte et à démarrer une entreprise peut avoir une explication génétique estimée entre 37 et 48 %. Comment est-ce possible? Par différents mécanismes qui relient la génétique aux choix vocationnels.

**Premièrement, la génétique influence la régulation des hormones produites par le corps humain**, par exemple la testostérone. Cette hormone stimule les comportements agressifs et de domination, qui peuvent être valorisés dans certains contextes de travail, notamment la vente ou chez les avocats plaideurs, et attirer certains profils génétiques vers ces professions. L'effet direct de la génétique dans la production d'hormones procure donc des stimulants directs à certains comportements dans certains contextes précis.

**Deuxièmement, la génétique influence le fonctionnement et la structuration du cerveau.** Par exemple, le syndrome d'Asperger, une forme d'autisme, possède une composante génétique forte. Les personnes atteintes de ce syndrome vont avoir tendance à choisir la science et l'ingénierie, car elles auront une facilité accrue pour comprendre les propriétés physiques et mécaniques des objets, ce qui les avantage dans ce type de travail. Autre exemple : le trouble de déficit d'attention avec hyperactivité possède 89 % de fondement génétique. Les personnes présentant ce trouble vont avoir plus de capacités à prendre des décisions dans des situations ambiguës (impulsivité accrue), seront plus créatives et capables de prendre plus de risques, comportements associés à l'entrepreneuriat. De fait, environ 30 % des gens atteints de ce trouble vont devenir entrepreneurs, contre 5 % des gens qui ne l'ont pas<sup>4</sup>.

**Les personnes extraverties ont beaucoup plus de probabilités de devenir entrepreneurs, tout comme celles ayant une grande stabilité émotionnelle et une ouverture à l'expérience.**

**Troisièmement, la génétique est grandement liée à la personnalité**, qui selon les configurations rend les personnes plus ou moins attentives aux détails, plus ou moins anxieuses, plus ou moins sociables, etc.

On sait, par ailleurs, que la personnalité est associée à l'entrepreneuriat. Par exemple, les personnes extraverties ont beaucoup plus de probabilités de devenir entrepreneurs, tout comme celles ayant une grande stabilité émotionnelle et une ouverture à l'expérience. Aussi, une plus grande propension à prendre des risques, un trait de personnalité attribué aux entrepreneurs, possède un ancrage génétique très fort. En effet, plusieurs gènes semblent associés à ce comportement, notamment par une libération d'hormones plus grande (dopamine, adrénaline) lorsqu'une personne prend un risque et qu'elle réussit, ce qui l'encourage à adopter ce comportement dans le futur.

**Quatrièmement, le patrimoine génétique interagit avec les situations de l'environnement de la personne de manière passive, évocatrice ou active<sup>5</sup>.** Prenons d'abord un exemple d'une *interaction passive* entre l'environnement et la génétique. Un enfant qui a des parents entrepreneurs aura plus de chances d'avoir un patrimoine génétique favorable à cette carrière, en plus du fait qu'il baignera dans un environnement qui va augmenter ses chances de choisir ce métier. En effet, en ayant des parents entrepreneurs, il entendra parler d'entrepreneuriat de manière beaucoup plus marquée et profonde que la moyenne des autres enfants. Il aura des occasions de visiter l'entreprise et de comprendre finement ce que fait un entrepreneur, ainsi que les avantages et les inconvénients de cette carrière.

## L'interaction évocatrice

L'interaction évocatrice consiste en la réaction de l'environnement à l'égard des particularités génétiques. Ainsi, un enfant qui semble particulièrement doué pour les affaires sera sans doute encouragé à participer à des concours d'entrepreneuriat par ses parents ou ses éducateurs, à tenir un kiosque de limonade ou à offrir ses services aux voisins à l'adolescence, tout cela augmentant ses probabilités de s'intéresser à l'entrepreneuriat. *A contrario*, à un enfant qui possède moins d'initiative entrepreneuriale, un parent suggérera plutôt de se trouver un emploi salarié pendant l'été et il sera encouragé à participer à d'autres concours ou activités plus adaptées à ses autres talents (sport, musique, etc.).

Finalement, l'*interaction active* entre la génétique et l'environnement se produit du fait qu'une personne adaptée pour certaines activités aura tendance à choisir celles-ci, renforçant du coup ses capacités. Par exemple, une plus grande propension à prendre des risques va amener la personne à se placer en situation de risque dès son plus jeune âge, ce qui va la rendre de plus en plus à l'aise avec la prise de risque au travers de ses expériences de vie. La propension au risque, qui se trouve ainsi consolidée et confirmée, augmente grandement la probabilité de devenir entrepreneur dans le futur.

3. S. Shane, *Born Entrepreneurs, Born Leaders. How Your Genes Affect Your Work Life*, Oxford University Press, 2010.

4. S. Mannuzza, R. G. Klein, A. Bessler, P. Malloy et M. LaPadula, « Adult Outcome of Hyperactive Boys : Educational Achievement, Occupational Rank, and Psychiatric Status », *Archives of General Psychiatry*, vol. 50, n° 7, p. 565-576, 1993.

5. S. Shane, *op. cit.*

## Devenir entrepreneur (et y exceller) est la conséquence d'une génétique favorable dans un environnement favorable.

Pour en revenir au questionnement de départ, l'entrepreneuriat en tant que carrière est non seulement à la fois inné et acquis, comme nous l'avons évoqué, mais l'effet cumulatif des choix faits tout au long de la vie qui, en raison d'une génétique favorable, démultiplie l'effet d'interaction entre les gènes (l'inné) et l'environnement (l'acquis)<sup>6</sup>. Autrement dit, devenir entrepreneur (et y exceller) est la conséquence d'une génétique favorable dans un environnement favorable.

Cela revient à dire qu'une personne avec un excellent potentiel entrepreneurial n'aura que très peu de chances de devenir entrepreneur si son environnement social ne lui permet pas de développer ses qualités, par exemple en venant au monde dans un

pays communiste qui valorise peu ou pas l'entrepreneuriat. À l'inverse, une personne ayant une génétique défavorable aura très peu de probabilités de choisir l'entrepreneuriat, même si on lui fournit un environnement très favorable, par exemple une éducation fortement orientée vers le développement des qualités et compétences entrepreneuriales tout au long de son parcours scolaire.

Ainsi, le développement d'entrepreneurs qui excellent dans leur profession requiert un « savant » mélange de potentiel entrepreneurial des citoyens, couplé à un environnement qui permet l'éclosion de ce talent. L'approche « orientante » en éducation<sup>7</sup>, prônée par les systèmes éducatifs de certains pays, permet aux jeunes d'identifier rapidement leurs forces et habiletés spécifiques et de faire des choix éclairés à ce niveau. En sachant qu'une prise de conscience rapide de ses talents accentue le développement de son potentiel par l'effet d'interaction entre l'inné et l'acquis évoqué précédemment, cela constitue une voie pertinente, notamment pour le développement du potentiel entrepreneurial des personnes. ●

6. R. Dawkins, *The Extended Phenotype. The Long Reach of the Gene*, Oxford University Press, 2016.

7. [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/adaptation\\_serv\\_compl/SEC\\_AppOrientante\\_19-7030\\_.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/adaptation_serv_compl/SEC_AppOrientante_19-7030_.pdf).

# Les motivations de la **génération Y**

Édouard  
**Bastien**

Président de l'École supérieure des jeunes dirigeants  
du bâtiment (ESJDB), PDG de l'entreprise de couverture-  
plomberie Bastien et Trebulle et de l'entreprise de peinture-  
ravalement Verzotti.



Ancien élève et aujourd'hui président de l'École supérieure des jeunes dirigeants du bâtiment, Édouard Bastien analyse les réponses des étudiants en cours de formation aux questions de *Constructif*.

**Le désir de liberté, le souhait d'autonomie sont les motivations de près de la moitié des élèves qui nous ont répondu, au même niveau que la volonté d'entreprendre et de diriger. Cela vous étonne-t-il ?**

**Édouard Bastien.** Je n'aurais pas fait moi-même ce choix – j'aurais plutôt répondu « pour diriger » –, mais au final il montre que, pour eux, la somme d'ennuis que peut apporter un chef d'entreprise passe après leur désir de devenir leur propre patron et d'être autonomes et libres. C'est une bonne réaction car ces motivations constituent un moteur durable pour un entrepreneur, alors que les autres peuvent s'éteindre.

**Ces élèves ont-ils bien conscience de la lourdeur des charges qui pèsent sur le chef d'entreprise ?**

La plupart des stagiaires de l'ESJDB travaillent déjà dans l'entreprise, donc ils ont une bonne perception des difficultés rencontrées au quotidien par le chef d'entreprise. A fortiori quand l'entreprise est familiale et qu'ils ont « baigné » dedans tout petits. Les enfants d'entrepreneurs comprennent très tôt que les trois clés de la gestion de l'entreprise sont le carnet de commandes, la trésorerie et le climat social, et qu'ils peuvent fluctuer. Sans doute s'alarment-ils moins quand ces indicateurs baissent !

**75 % des stagiaires de l'ESJDB ont un projet de reprise de l'entreprise familiale, mais seulement un tiers des répondants disent vouloir perpétuer l'entreprise familiale...**

Cela me semble rassurant : c'est la preuve qu'on est sorti du poncif selon lequel les enfants reprennent l'entreprise familiale par devoir et non de leur propre volonté !

Si je prends mon propre exemple, quand j'ai voulu intégrer l'entreprise, j'étais au lycée et mon père m'a demandé de passer au moins le bac, puis de faire un BTS. La condition que j'ai posée alors était de ne pas m'ennuyer au travail pendant quarante ans ! Et aujourd'hui, je ne m'ennuie effectivement pas et j'ai la main sur mon propre planning. J'ajoute qu'il

me semble que le souhait de reprise est plus fort quand l'entreprise est éponyme. C'était le cas pour moi. Cela l'est également pour Jacques Chanut, le président de la Fédération Française du Bâtiment.

**On est sorti du poncif selon lequel les enfants reprennent l'entreprise familiale par devoir et non de leur propre volonté !**

**L'écoute apparaît comme la première qualité du chef d'entreprise, ce qui semblerait très nouveau à vos prédécesseurs pour qui « bon sens et rigueur » ou « capacité à mener les hommes » prévalaient. Comment l'expliquez-vous ?**

Ce sont des réponses de la génération Y<sup>1</sup> ! Ils arrivent aux commandes avec d'autres aspirations. Tant mieux pour les salariés, car eux non plus n'acceptent plus d'être commandés comme par le passé. Il n'est plus possible aujourd'hui d'avoir un système de commandement vertical dans l'entreprise, où le patron exige et le salarié exécute. Je ne dirige donc pas l'entreprise comme le faisait mon père, car j'estime devoir aider mes salariés à devenir plus autonomes.

**Il n'est plus possible aujourd'hui d'avoir un système de commandement vertical dans l'entreprise.**

1. Référence aux jeunes nés entre 1979 et 2000 dans les pays occidentaux, aux comportements et attentes professionnelles très différents de ceux de leurs parents. Voir dans *Constructif* n° 20 (juin 2008) l'article de Carol Allain : « Faire face à la génération Y » (disponible sur le site [www.constructif.fr](http://www.constructif.fr)).

## LES MOTIVATIONS DES FUTURS DIRIGEANTS DU BÂTIMENT

Afin de comprendre pourquoi les élèves de l'École supérieure des jeunes dirigeants du bâtiment (ESJDB) ont choisi de se préparer à la direction d'entreprise, *Constructif* a posé quatre questions entre le 15 mars et le 6 avril 2017 à 58 stagiaires (42 pour la quatrième question) à mi-parcours de leur cursus à l'ESJDB. Plusieurs réponses étaient possibles pour chacune des questions. Tous les stagiaires qui ont répondu ont un projet de reprise ou de création d'entreprise dans le bâtiment.



### 1. Pour quelles raisons avez-vous souhaité devenir chef d'entreprise ?

- 48 % Par désir de liberté, d'autonomie, souhait d'être son propre patron
- 48 % Pour diriger, prendre des décisions, entreprendre
- 34 % Pour perpétuer et développer l'entreprise familiale
- 24 % Pour faire évoluer l'entreprise et apporter de nouvelles idées
- 16 % Pour gagner de l'argent



### 3. Quelles sont les qualités dont un chef d'entreprise doit faire preuve ?

- 53 % Écoute, empathie, humanité, exemplarité, sens de la justice
- 45 % Rigueur, organisation, efficacité, sens de la bonne gestion
- 45 % Autorité, charisme, esprit de décision, combativité
- 38 % Vision du futur, créativité, ambition, capacité d'anticipation



### 2. En quoi l'entreprise de bâtiment vous semble-t-elle différente des autres entreprises ?

- 59 % Par l'importance des relations humaines, du travail d'équipe, de la solidarité et de l'esprit « familial »
- 38 % Elle réalise des ouvrages uniques, crée des lieux de vie, laisse une trace
- 28 % En raison de l'importance des métiers manuels, de la pluridisciplinarité et de la diversité des équipes



### 4. C'est quoi « réussir » quand on est entrepreneur ?

- 69 % Avoir une entreprise qui se développe
- 43 % Connaître un épanouissement personnel et pour ses salariés
- 29 % Dégager des bénéfices
- 19 % Avoir des clients satisfaits et une bonne ambiance

## L'ESJDB, UNE ÉCOLE ATYPIQUE

Quand on s'inscrit dans cette école, c'est avant tout parce qu'on a un projet de reprise de l'entreprise familiale. Environ 75 % des étudiants qui choisissent le cursus « entrepreneur du bâtiment » sont dans ce cas, tandis que 13 % souhaitent créer leur entreprise et 12 % seconder un dirigeant<sup>1</sup>. « *Le plus souvent, c'est la motivation des parents qui a été déterminante. Le jeune qui s'inscrit porte les espoirs de la famille* », résume Jacques Lair, président de l'ESJDB de 2002 à 2013.

L'École supérieure des jeunes dirigeants du bâtiment propose des formations à la direction d'entreprises de BTP à des professionnels de tous niveaux de formation initiale (du CAP au diplôme d'ingénieur) et de tous âges (de 22 à 50 ans). Depuis sa création, en 1994, elle a formé plus de 3 000 stagiaires sur 30 sites en France. Avec une population étudiante qui se féminise : la part des femmes approche désormais le quart des inscrits.

Au principal cursus, « entrepreneur du bâtiment : pour créer ou reprendre une entreprise du BTP » – qui est

développé sur quatorze mois et compte actuellement 174 stagiaires répartis dans 12 promotions – et aux formations « oser devenir manager » et « patron gestionnaire » a été adjoint depuis 2009 un module spécialisé, « Visio BTP », pour les dirigeants du BTP qui veulent développer une vision stratégique pour leur activité, car pour Guy Theillet, le directeur de l'école, « *la principale qualité du chef d'entreprise, c'est de savoir se projeter* ».

Chefs d'entreprise, les étudiants le deviennent bel et bien puisque, sept ans après la fin de leur scolarité, 90 % d'entre eux sont dirigeants. Et ils sont nombreux à suivre la voie de l'engagement au sein des instances professionnelles en y acceptant des mandats.

Site internet : [www.esjdb.com](http://www.esjdb.com).

1. Étude HEC Junior Conseil, décembre 2013, 760 réponses.

### **Rejoignez-vous les stagiaires sur l'appréciation des spécificités du bâtiment ?**

Oui. Ceux qui connaissent le bâtiment savent que les relations y sont plus directes et plus franches que dans d'autres secteurs. Il n'y a pas la même ambiance.

### **Les relations humaines passent avant le bel ouvrage ?**

On ne construit pas le viaduc de Millau tous les jours, pour autant, alors que nous faisons surtout de la rénovation-réhabilitation, nos salariés prennent souvent des photos des chantiers qu'ils réalisent. Nous dirigeons des entreprises dont les salariés sont des « manuels » qui sont fiers de ce qu'ils font, cela compte !

### **La réussite, c'est avant tout le développement d'une entreprise pour près de 70 % des répondants quand ils sont moins de 30 % à évoquer la réalisation de bénéfiques. Qu'en pensez-vous ?**

J'aurais classé en premier la satisfaction du client car c'est d'elle que découlent le développement de l'entreprise et les bénéfiques...

### **Quel est l'impact de la progression de la part des femmes et des salariés repreneurs dans les effectifs de l'école ?**

J'observe en participant aux jurys de notre école que les jeunes femmes arrivent en tête des classements car elles sont plus studieuses, plus assidues, plus méthodiques, plus posées et meilleures à l'oral. C'est de bon augure pour leur prise de fonctions d'autant que, comme la plupart des confrères de ma génération, maris et femmes ne souhaitent plus travailler ensemble dans l'entreprise, donc les femmes qui suivent ce cursus seront bien dirigeantes, ce qui est nouveau dans le bâtiment.

En ce qui concerne les salariés, beaucoup de chefs d'entreprise n'ont pas d'enfants souhaitant ou pouvant reprendre la société et se retournent vers des salariés. Ils préfèrent souvent favoriser la reprise par des salariés plutôt que vendre, même à meilleur prix. La présence des salariés à l'ESJDB est le résultat de ce phénomène, car ils sont incités à suivre cette formation par le dirigeant qui veut transmettre. Pour l'école, il s'agit d'évolutions intéressantes car elles diversifient le profil de la population étudiante.

### **L'école a mis en place des entretiens à mi-parcours de la formation « entrepreneur du bâtiment ». Quels enseignements en tirez-vous ?**

À mi-parcours, il est important de vérifier que les élèves sont toujours sur de bons rails et que le projet de reprise se déroule comme prévu. Par le passé, nous nous sommes souvent aperçus trop tard que des projets tombaient à l'eau. Désormais, grâce à ces entretiens, nous essayons de comprendre si tout se passe bien et si l'étudiant a, dans le cas contraire, un plan B.

### **Les formats de l'ESJDB évoluent dans le temps. À quelles nouvelles formations réfléchissez-vous ?**

Nous voudrions que des jeunes ingénieurs se destinent plutôt à reprendre une entreprise du bâtiment qu'à devenir des cadres lambda dans des grands groupes. C'est pourquoi nous avons créé en 2016-2017 une option entrepreneuriat du BTP dans le cursus ingénieur du Cesi.

### **Maintenant que vous êtes dirigeant d'entreprises, quelles sont vos ambitions ?**

J'ai suivi les cours de l'école en 2000-2001 après être entré dans l'entreprise en 1997. Comme je vous l'ai dit, au départ, ma principale préoccupation était de ne pas m'ennuyer dans mon travail et je me suis pris au jeu. Aujourd'hui, mon ambition est toujours de développer mon entreprise, ce que j'ai fait d'abord par croissance interne, puis, à partir de 2008, par rachats d'entreprises. Notre chiffre d'affaires est ainsi passé de 1 million d'euros en 2000 à 7 millions en 2016. Pour l'instant, je règle mes dettes contractées lors des opérations de croissance externe qui ont permis cette évolution et, dans trois ans, quand j'y verrai plus clair, je réfléchirai à d'autres développements. Mon ambition reste aussi de prendre plaisir à ce que je fais et de bien dormir...

### **Que conseillez-vous aux étudiants de l'ESJDB ?**

Je leur dis d'appliquer au fur et à mesure ce qu'ils apprennent. Je leur conseille également de ne pas attendre que l'échelon du dessus décide de partir pour prendre les rênes de l'entreprise : ils ne doivent pas hésiter à bousculer un peu le dirigeant et à montrer leurs capacités pour reprendre effectivement l'entreprise. À l'ESJDB, nous formons des gens à la reprise d'entreprises, ils ne doivent pas attendre! ●

# Comprendre la **diversité** des entrepreneurs du bâtiment

Jérôme  
**Vial**

Directeur de la stratégie et des projets réseau  
à la Fédération Française du Bâtiment.



Les enquêtes réalisées depuis 1989 par la Fédération Française du Bâtiment auprès de ses adhérents lui ont permis d'identifier six types de chefs d'entreprise et de dégager deux grands modèles. Des données essentielles pour adapter les services de l'organisation professionnelle aux attentes de ses membres.

**M**agnifié ou critiqué, l'entrepreneur est souvent réduit à un idéal type très éloigné de la réalité. Bien sûr, il existe des facteurs d'identité communs aux chefs d'entreprise, comme la capacité à assumer le risque ou le goût pour l'indépendance. On peut également relever, comme l'a montré Olivier Torres<sup>1</sup>, qu'ils partagent un certain nombre de traits de caractère, que celui-ci qualifie de « *pathogènes* » et « *salutogènes* ». Au titre de ces derniers, on trouve le sentiment de maîtriser son propre destin, l'endurance apprise à l'épreuve des faits ou encore l'optimisme et la passion nécessaires au succès. Cependant, malgré ces points communs, il est aisé de constater des différences fortes, parfois clivantes, dans les motivations, les objectifs, voire la conception même du métier de chef d'entreprise. C'est également vrai pour les entrepreneurs du bâtiment, alors que ce secteur est pourvu d'une forte culture de métier. Il est l'héritier d'une histoire qui s'incarne parfois dans des entreprises multigénérationnelles dont on pourrait croire que les caractéristiques professionnelles tendent à uniformiser les profils.

### Quatre critères sociologiques

Pour un syndicat patronal, la diversité des profils, et donc des pratiques et des attentes, est un défi auquel il faut apporter des réponses. C'est pourquoi, dès 1989, la FFB a réalisé des enquêtes régulières auprès de ses membres afin de mieux connaître leurs raisons d'adhérer, leurs attentes et leurs perceptions.

Très vite, ces études ont permis de dégager une typologie des chefs d'entreprise. Depuis vingt-cinq ans, celle-ci a montré sa pertinence et sa pérennité. Cette typologie est culturelle et rend compte de la diversité des logiques de comportement des chefs d'entreprise. Elle est construite à partir de quatre critères sociologiques.

1. L'identité, c'est-à-dire la manière dont le dirigeant

se définit, les rôles qu'il assume dans l'entreprise, la signification de l'entreprise pour lui, les objectifs qu'il poursuit.

2. Les valeurs que l'entrepreneur met en avant dans son métier, qu'on reconnaît à travers ses facteurs de satisfaction et les atouts qu'il développe pour son entreprise.
3. Les qualités et les compétences qu'il mobilise pour exercer son métier.
4. Les règles du jeu « légitimes » aux yeux de l'entrepreneur dans sa profession et dans le secteur.

### Six types de chefs d'entreprise

Ce cadre a permis d'identifier six types de chefs d'entreprise dans le bâtiment :

« **L'artisan local** » est généralement créateur de son entreprise après une période d'apprentissage et de salariat, il est généraliste dans son métier. Peu soucieux de développer son activité, il cherche avant tout à s'assurer un revenu suffisant. Homme-orchestre faisant peu confiance aux outils d'organisation, il cherche à rester proche et maître de ce qu'il dirige. Sa zone de chalandise est réduite. Il répond donc à toutes les demandes, comptant exclusivement sur son implication personnelle et la recommandation de ses clients.

« **Le spécialiste** » partage des traits de l'artisan local (contrôle personnel de toutes les fonctions, implication sur les chantiers, objectifs de croissance limités...). Il maîtrise en outre un savoir-faire particulier ou de haut niveau qui lui permet de se positionner sur des marchés d'excellence et/ou de niche. Sa zone de chalandise peut donc être locale, nationale voire internationale. La fierté liée à sa maîtrise l'amène à mettre en évidence ses réalisations.

« **Le "famille"** », figure emblématique de la profession des cinquante dernières années, vit son métier comme une responsabilité, celle de faire perdurer un capital familial. Il s'attache à valoriser le sérieux, l'honnêteté et la fidélité attachés à son nom. La no-

1. Olivier Torres est le fondateur d'Amarok, observatoire de la santé des chefs d'entreprise. Voir son texte sur les mécanismes de déclassement des PME en page 43 de ce numéro.

torité et la qualité de son réseau relationnel sont des atouts forts. La relation qu'il a créée avec ses salariés peut être qualifiée de paternaliste (sans aucune connotation négative). Elle l'empêche bien souvent d'ajuster sa masse salariale au contexte économique, avec tous les risques que cela comporte pour l'entreprise.

« **L'organisateur** », souvent passé par les écoles de commerce ou ancien cadre dans un grand groupe, est avant tout un pilote qui s'intéresse peu à la dimension technique. Il aime organiser l'entreprise autour d'objectifs de rentabilité. Son goût pour le marketing l'amène à anticiper les évolutions de marché et à structurer une offre en conséquence. La diversification des activités et la croissance font partie de ses objectifs.

« **Le technicien** » s'attache à formaliser des *process* dans l'entreprise qui vont générer des gains de productivité. L'investissement dans la maîtrise technique lui permet d'être compétitif et de mettre en avant des avantages pour le client : coût, suivi, qualité. Il aime les chantiers qui sortent de l'ordinaire, lui permettant de montrer la maîtrise technique de son entreprise. Il est souvent en recherche de diversification, autant par goût du challenge que pour rentabiliser les investissements.

« **Le businessman** » est apparu plus tardivement dans la typologie (2000). Le plus souvent extérieur au bâtiment, il se définit par sa capacité à faire des affaires. Il se déplace donc constamment sur les marchés et peut être amené à quitter le secteur si la rentabilité n'est pas suffisante. Il ne s'investit personnellement ni en technique ni en organisation, mais suit attentivement les évolutions de la demande. Son objectif principal est d'augmenter la valeur financière de l'entreprise.

## Deux grands modèles professionnels

Cette analyse nous montre comment différents types d'entrepreneurs s'adaptent aux évolutions de l'environnement en fonction de leur profil. Elle permet également de mesurer l'adéquation entre entrepreneurs et segmentation du marché, en mettant en évidence deux grands modèles professionnels.

Le premier, qu'on appelle **modèle relationnel**, regroupe les artisans locaux, les spécialistes et les « familles ». Son succès repose sur la capacité à construire dans le temps un tissu relationnel fiable, basé sur la confiance et générateur à la fois de fidélité et de recommandation par les clients. Il repose donc sur des investissements commerciaux et de conception relativement faibles a priori. Mais

cumulés sur plusieurs années, ceux-ci constituent un capital mobilisable pour assurer la viabilité d'un cycle économique original : mise en relation, vente, conception, production. En effet, intrinsèquement, l'offre ne préexiste pas à la demande. Le chef d'entreprise « pioche » dans des compétences détenues dans l'entreprise pour formaliser une offre adaptée à chaque client. Dans ce modèle, le client achète une promesse de résultat, et non un produit tout fait.

Le second, appelé **modèle industriel**, regroupe organisateurs, techniciens et businessmen. L'analyse du marché va conduire l'entrepreneur à préparer et proposer une offre de prestation. Il va donc investir dans des procédures, des compétences et des savoir-faire lui permettant d'être compétitif. Dans ce modèle, la conception de l'offre va précéder la demande. On retrouve donc un cycle plus classique : marketing, conception, vente, production. Ce modèle est celui de la garantie, du respect de la prestation définie par un cahier des charges, des normes et de la responsabilité contractuelle de l'entreprise. À l'heure de la normalisation, de la réglementation et du mémoire technique, il est parfaitement adapté. Il n'y a donc pas de bons ou de mauvais types d'entrepreneurs, mais des profils bien ou mal adaptés aux marchés auxquels ils se destinent.

## Il n'y a pas de bons ou de mauvais types d'entrepreneurs, mais des profils bien ou mal adaptés aux marchés auxquels ils se destinent.

Cette typologie éclaire la relation aux compétences et à la technicité des métiers du bâtiment. Alors que l'artisan local peut se contenter d'une technicité suffisante tant que le client est satisfait, le spécialiste sera nécessairement en pointe pour rester dans l'excellence. L'organisateur ajustera ses compétences internes aux anticipations de marché, tandis que le technicien recherchera les gains de productivité que telle ou telle innovation technique peut lui procurer. L'étude des entreprises par le prisme de stéréotypes culturels nous permet de mieux comprendre les comportements et les stratégies des dirigeants et d'anticiper leurs réactions aux évolutions de l'environnement. C'est également un véritable outil de pilotage pour appréhender leurs attentes vis-à-vis de l'organisation professionnelle et donc cibler et adapter le service qu'elle leur propose. ●

# Le stress de l'entrepreneur

Patrick  
**Légeron**

Psychiatre, fondateur de Stimulus, cabinet de conseil sur le stress professionnel, et enseignant à Sciences Po.



© legouhy

#### Il a publié notamment :

- « Le burn-out » (avec Jean-Pierre Olié), rapport de l'Académie nationale de médecine, 2016.
- *Le stress au travail. Un enjeu de santé*, Odile Jacob, 2015.
- *Quel travail voulons-nous?* (avec Jan Krauze, Dominique Méda et Yves Schwartz), les Arènes, 2012.
- « La détermination, l'évaluation et le suivi des risques psychosociaux au travail » (avec Philippe Nasse), rapport pour le ministre du Travail, la Documentation française, 2008.

De nombreux chefs d'entreprise refusent d'admettre qu'ils sont victimes du stress. Pourtant, les effets néfastes et pathologiques du stress ne les épargnent pas, il convient donc qu'ils s'efforcent de développer des compétences pour le gérer.

**M**aintes fois j'ai été surpris de l'attitude d'entrepreneurs que je rencontrais alors qu'ils souhaitaient mettre en place dans leur entreprise des actions de lutte contre le stress. Ils m'expliquaient avec force détails les contraintes auxquelles étaient exposés leurs salariés pour maintenir de hauts niveaux de performance dans un environnement en pleine mutation et parfois même en situation de crise. J'appréciais bien sûr leur préoccupation à prévenir le mal-être que représente le stress pour leurs équipes mais aussi pour la performance de l'entreprise. Mais, lorsque je m'aventurais à leur demander si eux aussi pouvaient être concernés par le stress, ils exprimaient la plupart du temps de l'étonnement. Ils jugeaient à l'évidence mon interrogation incongrue! Cette attitude de déni de nombreux dirigeants vis-à-vis de leur propre stress est une réalité inquiétante. Elle s'explique par leur sentiment qu'être stressé traduirait un état de faiblesse et pourrait remettre en cause leur légitimité à entreprendre et à diriger. En un mot, le stress n'est pas acceptable pour eux, et le mythe du *superman* reste très vivace.

Pourtant nous savons, au travers de plusieurs études, que le stress les concerne tout autant que leurs salariés, même s'il peut prendre des formes bien différentes dans ses causes, ses manifestations et ses conséquences. Sont particulièrement concernés les dirigeants de petites et moyennes entreprises, plus que ceux de grands groupes, tout comme les managers de proximité encadrant de petites équipes sont plus victimes de stress que les cadres dirigeants. Les effets néfastes et pathologiques du stress n'épargnent donc pas les entrepreneurs et les chefs d'entreprise. Ils se manifestent par l'apparition de maladies cardiovasculaires (hypertension artérielle, infarctus du myocarde ou AVC) ou le développement de maladies psychiques (dépression, épuisement et burn-out), qui peuvent mener jusqu'au suicide. Pour eux aussi, comme le soulignent tous les grands rapports internationaux

(de l'OMS à l'OCDE), le stress est devenu le premier problème de santé au travail.

### Facteurs de risque et facteurs de protection

On aurait tort de penser que la charge de travail est le seul facteur de stress auquel sont confrontés les entrepreneurs. Bien sûr, les longues heures de travail et la quantité de tâches à réaliser dans une journée représentent à l'évidence un risque majeur d'épuisement. Mais l'impact sur la vie personnelle, tout aussi inquiétant, ne peut être sous-estimé. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, revendication de plus en plus forte et légitime des salariés, s'avère être aussi un enjeu majeur pour la santé des entrepreneurs. Le développement des nouvelles technologies (dont on ne saurait nier l'intérêt à faciliter le travail des individus) a fait aussi apparaître des conséquences néfastes, brisant la séparation nette et souhaitable entre l'univers du travail et celui de la vie privée. La « déconnexion » n'existe plus, et les spécialistes du cerveau savent bien que la charge cognitive qui s'ensuit est considérable et dommageable. L'invasion des mails est une constatation banale et, parmi toutes les catégories socioprofessionnelles, les entrepreneurs et les dirigeants en sont les plus grandes victimes.

Une autre source majeure de stress est liée à l'incertitude dans laquelle se trouve l'entrepreneur. La visibilité de son activité est de plus en plus réduite et la possibilité de prévoir fortement diminuée. Les chercheurs en psychologie ont bien montré que cette absence de prévisibilité augmente considérablement l'anxiété. Face à l'inconnu, l'être humain développe une réaction de stress quasi animale, car la situation est potentiellement menaçante et dangereuse. En outre, dans de nombreux cas, le risque de faire un mauvais choix lorsque des décisions sont à prendre est une véritable source de stress. Comme quelques autres professions (les aiguilleurs du ciel et les chirurgiens réanimateurs,

pour ne citer qu'eux), les entrepreneurs sont donc confrontés au risque de conséquences graves que pourrait entraîner une erreur de leur part. Et il faut souligner que, dans la culture française, ce facteur de stress est accru du fait que l'échec est toujours vécu négativement.

« *Homo homini lupus est* » (« l'homme est un loup pour l'homme »), disait Plaute. Les contacts qu'entretient l'entrepreneur avec ses semblables peuvent aussi s'avérer une source non négligeable de stress. Les relations avec les clients, les fournisseurs, les collaborateurs, les partenaires sociaux peuvent prendre parfois des formes conflictuelles, et le dialogue social peut devenir éprouvant. À l'inverse, la solitude de l'entrepreneur a aussi été soulignée comme facteur de stress. Il ne s'agit certes pas d'un isolement social, l'entrepreneur étant au contraire dans un environnement relationnel riche, mais du sentiment de devoir faire face seul aux difficultés qu'il peut rencontrer, sans réelle possibilité de les partager. Le manque de soutien ou de support social fragilise toujours un individu face au stress.

### **L'environnement de travail d'un entrepreneur ne comporte pas que des facteurs de risque. Il est aussi composé de nombreux facteurs de protection qui vont donc réduire son stress.**

Il faut néanmoins souligner que l'environnement de travail d'un entrepreneur ne comporte pas que des facteurs de risque. Il est aussi composé de nombreux facteurs de protection, qui vont donc réduire son stress. En premier lieu, sans doute, le sens qu'il donne à sa mission, alors que, dans le monde du travail d'aujourd'hui, nombre de salariés se plaignent de l'absence de signification des tâches qu'ils doivent effectuer, et parfois même de leur monotonie, voire de leur inutilité. Les marges de manœuvre d'un entrepreneur, même si elles ne sont pas infinies au vu des contraintes environnementales, lui laissent malgré tout beaucoup de latitude décisionnelle. Le stress du dirigeant est donc souvent plus « *agi* » que « *subi* » et, scientifiquement, on sait bien que cette différence est fondamentale en termes de danger pour la santé. Enfin, l'entrepreneur bénéficie globalement dans notre société d'une image valorisante. Cette reconnaissance sociale et le sentiment positif qu'il en retire l'aident à supporter les charges de son activité.

Il faut aussi souligner les rapports très particuliers qu'entretiennent les entrepreneurs, dirigeants et cadres supérieurs vis-à-vis du stress. Leur perception du stress est plutôt positive, alors qu'elle est

majoritairement négative chez les autres catégories de travailleurs. Le stress est pour eux synonyme de challenge et de dynamisme. Ils ont en partie raison, mais ils sous-estiment l'autre visage du stress, celui du danger qu'il peut représenter pour la santé. Ce double aspect est bien mis en évidence dans les études conduites sur les liens entre stress et performance, d'une part, et entre stress et maladie, d'autre part. D'ailleurs, le premier grand rapport de la Commission européenne sur le stress au travail, publié dans les années 1990, était sous-titré « piment de la vie ou baiser de la mort ». Beaucoup trop de responsables se « nourrissent » de stress. Leur appétence à la stimulation est grande et, hélas, peut devenir véritablement addictive. Les études ont montré que certains traits de personnalité, plus fréquemment rencontrés chez les entrepreneurs et dirigeants, traduisent en fait une dépendance à l'adrénaline, l'une des principales hormones du stress. La lutte contre le temps (être toujours pressé et impatient, faire tout vite et mener plusieurs activités en même temps) ainsi que les attitudes permanentes de compétition, les émotions d'agacement et d'hostilité envers les autres et l'hyperactivité, voire le « *workaholisme* », caractérisent un fonctionnement comportemental dit de type A. Sans surprise, on constate que chez ces personnes en hyperstress le risque d'accident cardiovasculaire ou de burn-out est multiplié par trois ou quatre.

### **La gestion du stress**

Confronté à de nombreuses situations de stress, l'entrepreneur peut être comparé à un navigateur sur un océan agité. Le risque de chavirer est grand et il doit en être conscient afin de savoir s'en prémunir. Pour poursuivre cette comparaison, disons qu'à défaut de pouvoir toujours agir sur la hauteur des vagues, il a la possibilité d'accroître son habileté à piloter son embarcation. Et, de la même façon, quand la réduction des sources de stress n'est pas possible ou reste très limitée, il devient important de développer des compétences personnelles pour gérer le stress.

Nos connaissances scientifiques sur le stress nous permettent d'identifier des stratégies très précises et efficaces pour le réduire. Le stress est en effet une réaction à la fois du corps et du psychisme qui se déclenche chaque fois que nous sommes confrontés à une situation difficile ou menaçante. Sous l'effet de la sécrétion d'hormones notre organisme se transforme : le cœur et la respiration s'accroissent, les muscles se contractent et toute notre physiologie se modifie. Dans notre cerveau les émotions sont exacerbées, essentiellement celles de peur et de colère. Cet état de stress est à l'origine utile pour accroître nos capacités physiques et mentales et nous mobiliser pour faire face à la cause du stress. Lorsque cette réaction de stress est trop forte, trop

répétitive ou trop chronique, le stress perd sa fonction d'adaptation pour devenir un risque pour notre santé. On constate donc que c'est la mise en état de stress (tant au niveau physique que mental), autant si ce n'est plus que les situations de stress que nous affrontons, qui pose problème. Le principe même de la gestion du stress part de ce constat et va consister à savoir contrôler cet état.

## **Le contrôle de la réaction physique de stress repose sur de nombreuses techniques.**

Le contrôle de la réaction physique de stress repose sur de nombreuses techniques. À cet égard, la pratique régulière de la relaxation représente l'un des axes essentiels de la gestion du stress. Il existe de nombreuses formes de relaxation dont l'efficacité a été bien démontrée, reposant sur des éléments communs : le contrôle de la respiration, la détente des muscles. Savoir mettre au repos son corps régulièrement tout au long de la journée et même, en allant plus loin, s'engager dans des moments de pause ou de méditation (dite de « pleine conscience ») protège des effets néfastes du stress.

Sur le plan psychologique, le développement d'attitudes mentales efficaces est un objectif important. Savoir raisonner « sainement » dans une situation de stress (dédramatiser, prendre du recul, relativiser, etc.) permet d'affronter des situations difficiles sans être déstabilisé. L'entraînement mental d'un dirigeant ressemble beaucoup à celui des sportifs de haut niveau. Ceux-ci savent bien qu'en compétition, autant sinon plus que la technique, c'est le mental qui sera déterminant.

Dans l'organisation de sa vie, l'entrepreneur doit protéger sa vie personnelle, il doit refuser le surinvestissement professionnel. Les grandes enquêtes européennes sur le sujet indiquent que les Français se situent dans le peloton de tête de ceux qui accordent au travail le plus d'importance dans leur vie, loin devant les Allemands, les Britanniques ou les Scandinaves. Et cette caractéristique touche encore plus les responsables d'entreprise. Tout comme un banquier conseillerait à son client de ne pas mettre tous ses capitaux dans le même placement mais de diversifier ses investissements financiers, l'entrepreneur doit aussi diversifier ses « investissements » émotionnels et ne pas tout placer dans le travail. Avoir un hobby, d'autres centres d'intérêt dans sa vie est un grand facteur de protection vis-à-vis du stress professionnel. Les analyses psychologiques réalisées sur des cas de personnes ayant présenté un état de burn-out ou s'étant suicidées au travail montrent qu'il s'agit le plus souvent d'individus trop impliqués dans leur travail.

En complément de notre habileté à mieux contrôler notre corps et notre mental, il est aussi possible d'augmenter notre résistance au stress. Une bonne hygiène de vie est à cet égard indispensable. Les faux amis du stress, ceux qui donnent l'illusion d'aider à y faire face, doivent être éliminés (le tabac, les substances psychostimulantes) ou fortement réduits (l'alcool, le café). Une alimentation saine ainsi qu'un sommeil de qualité sont à préserver. L'activité physique régulière, à défaut de la pratique d'un sport, favorise aussi la résistance au stress.

## **Une compétence entrepreneuriale**

Ces compétences à gérer le stress, dans le domaine physique ou mental, deviennent une priorité à acquérir pour un entrepreneur. Comme toute compétence, elles s'acquièrent progressivement. D'ailleurs, dans certains pays plus en avance que nous dans la lutte contre le stress professionnel (ceux d'Europe du Nord ou le Canada, par exemple), ces compétences sont enseignées dans des écoles de management et au sein des entreprises à leurs dirigeants. Car, au-delà des enjeux concernant leur propre santé, les entrepreneurs doivent prendre conscience qu'il s'agit aussi d'enjeux de performance pour eux-mêmes et leurs équipes. Peut-on sérieusement imaginer qu'un dirigeant très stressé puisse conduire efficacement son entreprise et ne pas être à son tour une source de stress pour ses collaborateurs ?

## **Peut-on sérieusement imaginer qu'un dirigeant très stressé puisse conduire efficacement son entreprise et ne pas être à son tour une source de stress pour ses collaborateurs ?**

De nombreuses fois consulté par des entrepreneurs et dirigeants qui ne souhaitaient plus « vivre dans le stress », et après les avoir aidés à acquérir ces compétences à gérer le stress, je les ai entendus me dire que, dans leur vie professionnelle, il leur avait fallu apprendre beaucoup de choses pour devenir de plus en plus compétents, faire face aux challenges de leur quotidien et s'adapter à tous les changements. Et de me citer, selon les cas, le perfectionnement dans une langue étrangère ou dans des techniques commerciales, la maîtrise des nouvelles technologies de l'informatique ou du numérique, et bien d'autres choses encore. En me confiant : « *Finalement, la chose la plus importante que j'ai apprise, et la plus utile, c'est de savoir mieux gérer le stress.* » ●



# Images et trajectoires

---

- 36 **Gaspard Koenig**  
L'entrepreneur contre la société?
- 39 **Olivier Favereau**  
Un créateur qui ne peut rien sans les autres
- 43 **Olivier Torres**  
Les mécanismes de déclassement des PME
- 47 **Thami Ghorfi**  
Indispensables entrepreneurs africains
- 51 **Bernard Fernandez**  
L'entrepreneuriat chinois, un destin inédit
- 54 **Andrea-Rosalinde Hofer  
et David Halabisky**  
Bienveillante Europe
- 58 **Erell Thévenon-  
Poullennec**  
Image, images
- 61 **Philippe Le Roux**  
L'impact du numérique sur le leadership  
des dirigeants
- 64 **Jean Louis Magakian**  
Une entreprise peut-elle avoir zéro salarié?
- 68 **David Simonnet**  
Encourager l'entrepreneuriat
- 72 **Jacques Chanut**  
Revenir aux fondamentaux

# L'entrepreneur contre la **société** ?

Gaspard  
**Koenig**

Philosophe, écrivain et président du think tank  
Génération libre.



**Il a publié récemment :**

- *Les aventuriers de la liberté*, Plon, 2016.
- *Kidnapping*, Grasset, 2016.
- *Le révolutionnaire, l'expert et le geek*, Plon, 2015.
- *La nuit de la faillite*, Grasset, 2013.

L'entrepreneur est aujourd'hui un héros social, célébré par les politiques et adulé par la génération Y. Mais ce consensus autour de la « disruption » est aussi source de malentendus. Et si le véritable entrepreneur ne devait pas aussi être un paria, perturbant idées reçues et valeurs communes ?

**D**e Facebook à l'incubateur du coin, les entrepreneurs veulent changer le monde, passage obligé de leur *pitch* de levée de fonds<sup>1</sup>. Il s'agit de partage, pas de profit ; de valeurs, pas de produits ; de coopération, pas de négociation. À les écouter, on a parfois l'impression qu'ils ont dépassé le capitalisme pour inaugurer l'ère des communs collaboratifs chère à leur gourou Jeremy Rifkin. Ceux qui réussissent feront des *TED talks*<sup>2</sup> pour expliquer que leur succès est né de leurs échecs. Quant à ceux qui échouent... on ne les entendra plus.

On a parfois l'impression que les entrepreneurs ont remplacé les curés avec leurs prêches répétitifs pour « *a better world* », égrenant une litanie de concepts obligés. L'anglais s'est substitué au latin, les *meet ups* aux messes et l'estrade à l'autel. Mais le fonds moral reste le même, en plus manichéen. Même leur style vestimentaire est devenu, sous l'étendard du cool, un uniforme sans âme ni originalité. Je rêve désormais d'un vrai « disrupteur » : un *startupper* cynique en costume trois pièces.

Surtout, cette générosité de façade contraste cruellement avec la réalité du monde entrepreneurial, où les ego sont prépondérants, les investisseurs sans pitié et les contrats scrutés à la loupe. La rhétorique de l'empathie sociale masque une absence quasi totale, et fort dommageable, du débat politique. L'économie du partage fait la part belle aux mécanismes de marché les plus arides, en transformant la moindre de nos possessions en capital échangeable et en optimisant nos préférences. Et les *startuppers* oublient vite leur amour du prochain lorsqu'il s'agit de *cash in*.

Pour résoudre cette contradiction, je propose d'appeler à l'aide les auteurs classiques. Car si les entrepreneurs du digital forment sans contester un nouveau groupe sociologique, la nature de leur activité est aussi vieille que la théorie économique.

## L'entrepreneur ne change le monde que dans la mesure où il répond à la demande du marché.

Si l'on veut rester orthodoxe, et fidèle aux principes de l'école autrichienne, il est tentant d'assimiler valeur sociale et recherche du profit. L'entrepreneur ne change le monde que dans la mesure où il répond à la demande du marché. C'est toute l'analyse de Ludwig von Mises dans son maître ouvrage *L'action humaine*<sup>3</sup>. Si le développement économique consiste à tendre indéfiniment vers un équilibre de marché, la raison d'être de l'entrepreneur est de combler l'écart qui peut exister entre l'offre existante et la demande à venir. Son talent ne consiste pas à inventer du nouveau mais à prévoir des évolutions encore incertaines. Son succès dépend de sa capacité d'anticipation et d'ajustement. Comme l'écrit von Mises avec tout l'humour dont il est capable, « *si tous les entrepreneurs anticipaient correctement l'état futur du marché, ils ne feraient aucun profit ni aucune perte* ». L'entrepreneur existe uniquement parce que nous ne sommes pas omniscients. Il tire sa légitimité de nos imperfections.

## Les valeurs des *startuppers*

Quid alors de ces valeurs dont les *startuppers* se réclament ? Il n'est pas question de les nier. Mais ce sont les valeurs qui émergent au sein de la société, et dont l'entrepreneur ne fait que refléter l'évolution. Des principes tels que l'esprit d'initiative, le pouvoir de la créativité ou la promotion de la diversité, qui caractérisent la morale postmoderne, sont apparus après des décennies de controverse intellectuelle. Ce n'est pas Apple qui « *think different* », c'est la population à laquelle Apple cherche à s'adresser. Symétriquement, si l'on veut changer le monde et

1. Démarche de levée de fonds.

2. *TED talks* : conférences sur des sujets dits innovants (TED : *technology, entertainment and design*).

3. *Human Action. A Treatise on Economics* a été publié en 1949 et traduit en français en 1985.

les valeurs qui le gouvernent, il faut se battre avec des idées devant l'opinion publique, pas avec des produits devant le consommateur. « *C'est la tâche des philosophes de changer les idées et les idéaux des gens*, admet von Mises. *L'entrepreneur, lui, doit servir les consommateurs tels qu'ils sont aujourd'hui.* » Constat à la fois enthousiasmant pour les intellectuels et cynique pour les entrepreneurs. Un entrepreneur qui voudrait vraiment changer le monde, en proposant des concepts inédits pour un marché inexistant... devrait rapidement mettre la clé sous la porte.

Il ne faut donc pas confondre la cause et l'effet. C'est parce que les notions d'intimité et d'amitié avaient évolué que Facebook a pu exister. L'entrepreneur n'est que « l'idiot utile » de l'histoire des idées. Qu'il l'assume, plutôt que de se rêver en rédempteur du genre humain.

### Quelle hiérarchie ?

Une telle analyse échoue néanmoins à établir une réelle différence entre l'entrepreneur et le chef d'entreprise, entre l'innovateur et le simple *homo œconomicus*. Ne faut-il pas admettre qu'il existe des personnalités hors du commun, qui jouent dans le processus économique un véritable rôle de création ? Et qui, en ce sens, dépassent les mécanismes de marché pour acquérir une dimension sociale ?

Pour le comprendre, il faut revenir à la *Théorie de l'évolution économique*, publiée en 1911 par Joseph Schumpeter<sup>4</sup> et introduisant l'idée d'une variation interne aux processus économiques : un changement spontané provoquant une rupture de l'équilibre de marché. Une telle rupture est opérée par l'introduction de nouvelles combinaisons entre les moyens productifs existants ; autrement dit, l'innovation, portée par un personnage qui reprend le rôle de premier plan que lui avait reconnu Jean-Baptiste Say : l'entrepreneur.

### Contrairement à la *doxa* courante, l'entrepreneur n'est pas celui qui prend des risques.

Contrairement à la *doxa* courante, l'entrepreneur n'est pas celui qui prend des risques. Schumpeter l'écrit très clairement : les capitalistes sont là pour ça. Ce n'est pas Steve Jobs qui a pris un risque en lançant Apple dans son garage, mais Sequoia Capital en investissant dans une jeune compagnie inconnue. L'entrepreneur n'est pas non plus un technicien : qui se souvient de Steve Wozniak, qui est pourtant le véritable inventeur de l'Apple I ? Enfin, et c'est ce

qui nous importe le plus : l'entrepreneur est, du strict point de vue utilitariste d'un calcul entre peine et gain, un être totalement irrationnel. Voilà pourquoi Steve Jobs pouvait conclure son fameux discours devant les étudiants de Stanford par : « *Stay foolish.* » Il faut le prendre au sens littéral. L'entrepreneur est un fou. S'il suivait son intérêt bien compris, il ferait autre chose.

Quelle est alors la motivation de l'entrepreneur ? Pour la comprendre, Schumpeter s'excuse de devoir recourir à une analyse psychologique. Quelle surprise et quel embarras, pour un économiste, de découvrir que le moteur du progrès économique est un facteur non économique ! La volonté de puissance ? Le désir d'indépendance ? La joie de créer ? L'illusion de construire son propre royaume ? Quoi qu'il en soit, la perspective financière n'intervient qu'en second lieu. Si l'on veut devenir riche tranquillement, il suffit d'intégrer une banque d'investissement. Il y a au contraire une passion nietzschéenne dans l'ascèse, le sacrifice de soi, l'énergie disproportionnée que demande l'entrepreneuriat. Il est d'ailleurs frappant de constater que, bien souvent, les entrepreneurs ne peuvent ou ne savent pas s'arrêter ; ils ont à peine revendu leur entreprise qu'ils en commencent une autre. Rien ne les incommoderait davantage que de jouir de leur rente.

### L'entrepreneur seul contre tous

Dans ce cadre théorique, que devient le rôle social de l'entrepreneur ? Précisément... sa « capacité à s'opposer à son environnement social ». Comme le scientifique qui brise des tabous bien ancrés, l'entrepreneur choque. Comme le fils de famille qui part sur des routes de traverse, l'entrepreneur dévie. Comme l'inventeur qui rend obsolète du jour au lendemain des pans entiers de l'activité humaine, l'entrepreneur détruit. Ses innovations lui aliènent certains amis, lui créent de nombreux ennemis et – initialement – laissent indifférents les consommateurs. Car il ne répond pas à la demande du marché, comme le pensait classiquement von Mises : il crée des marchés nouveaux. Il lui faut démontrer, convaincre, réfuter. Sa vie, précise Schumpeter, est tout sauf glamour. Il faut fuir les entrepreneurs trop fêtés, trop aimés, trop connectés : ils ont abandonné leur mission. Le véritable entrepreneur est un forcené qui se bat seul contre tous.

Gardons-nous donc de nous bercer d'illusions et d'endormir nos entrepreneurs par un discours trop convenu sur les vertus sociales de la disruption ou les merveilles philanthropiques de la tech. Restons fidèles à Schumpeter. L'entrepreneur ne fait rien pour la société. Il innove contre la société, contre les idées reçues et les valeurs communes. Et c'est ainsi qu'il nous permet à tous de progresser. ●

4. *Théorie de l'évolution économique (Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung)*, traduite en français en 1935.

# Un **créateur** qui ne peut **rien** sans les **autres**

Olivier  
**Favereau**

Professeur de sciences économiques à l'université Paris-Nanterre et codirecteur du département Économie et Société du Collège des Bernardins.



**Il a publié notamment :**

- *Penser le travail pour penser l'entreprise* (collectif), Presses des Mines, 2016.
- *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique* (avec Baudoin Roger), Collège des Bernardins, 2015.
- *Entreprises : la grande déformation*, Parole et Silence, 2014.

Si la définition très largement acceptée de l'entrepreneur par Schumpeter intègre à juste titre la dimension proactive, elle oublie la dimension interactive. Or, l'entrepreneur doit assurer un rôle sociétal et contribuer à la création collective.

**P**our beaucoup, et pas seulement pour les économistes, tout a été dit sur l'entrepreneur dès 1942 par Schumpeter dans *Capitalisme, socialisme et démocratie* : « *Le rôle de l'entrepreneur consiste à réformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou, plus généralement, une possibilité technique inédite (production d'une marchandise nouvelle, ou nouvelle méthode de production d'une marchandise ancienne, ou exploitation d'une nouvelle source de matières premières ou d'un nouveau débouché, ou réorganisation d'une branche industrielle, et ainsi de suite).* » Le rappel de cette définition paraît inutile en ces jours de révolution digitale où il est de bon ton de citer aussi de façon récurrente le non moins célèbre développement de Schumpeter sur le « processus de destruction créatrice » inhérent au système capitaliste. Or c'est précisément l'apparente actualité – ou pérennité – de cette analyse qui pose problème. On ne veut pas voir qu'elle faisait partie d'un paragraphe intitulé « Le crépuscule de la fonction d'entrepreneur » dans un chapitre lui-même intitulé « Les murs s'effritent ». Rien donc qui incline à une extrapolation tranquille d'une donnée permanente de notre système économique, moins encore à un optimisme béat. Telle est l'énigme qui doit nous inciter à regarder d'un œil neuf le rôle et le statut de l'entrepreneur : c'est précisément parce que sa caractérisation du rôle et du statut de l'entrepreneur semble universellement admise comme pertinente, en 2017 comme en 1942, qu'il nous faut comprendre où Schumpeter s'est trompé dans son pronostic si sombre sur « *la civilisation du capitalisme* ». Celui-ci se fondait sur une accumulation de raisons : la « *disparition des occasions d'investissement* », la mécanisation ou la bureaucratisation du processus d'innovation et l'autodestruction du cadre institutionnel, culturel et moral de la société capitaliste, du fait même de ses succès. Ce n'est pas ici le lieu de reprendre, un à un, chacun de ces facteurs. Je vais plutôt faire retour sur cette définition désormais conventionnelle de l'entrepreneur. Je vais ex-

pliquer qu'elle est fausse – non tant dans ce qu'elle dit que dans ce qu'elle ne dit pas : si elle intègre à juste titre la dimension *proactive*, elle oublie la dimension interactive, pour ne pas dire collective, de la personnalité de *l'individu* entrepreneur, dont je confirme qu'il ne s'agira en aucune façon de nier *l'individualité*. Bien au contraire, celle-ci en ressortira complexifiée et enrichie.

### Pas d'entrepreneur sans entreprise

Mon point de départ sera une proposition qui n'est pas un pléonasme, même si elle en a tout l'air : *il n'y a pas d'entrepreneur sans entreprise*. Il est en vérité stupéfiant – révélateur à tout le moins – que Schumpeter ait pu définir l'entrepreneur sans mentionner l'entreprise ! Car l'un ne va pas sans l'autre. En revanche, la réciproque n'est pas vraie : sans vouloir être désobligeant, il se peut qu'une entreprise soit dirigée par un dirigeant que l'on hésiterait à qualifier d'entrepreneur. Le message subliminal de Schumpeter est en effet que l'entrepreneur serait un individu d'exception, membre génial de l'espèce des inventeurs, dans l'ordre économique. Tout se passe comme si l'entreprise qui va porter son invention était une sorte de point d'application totalement *extérieur*, alors qu'elle lui est évidemment consubstantielle. L'entrepreneur n'est ni le professeur Tournesol ni Géo Trouvetou. Il est certes l'initiateur d'une idée neuve, mais celle-ci va s'incarner dans une organisation dédiée à son exploitation commerciale, avec une épreuve de réalité redoutable et multidimensionnelle : lever des capitaux, trouver des crédits, recruter des salariés, acquérir les équipements appropriés, concevoir l'organisation du travail, et, *last but not least*, convaincre des clients. Sans la totalité de ces interactions, nous avons peut-être un génie (méconnu), nous n'avons pas un entrepreneur. D'où l'on déduit que l'entrepreneur présente bien d'autres compétences – et toutes de nature *relationnelle* – que la seule créativité. Celle-ci est nécessaire, elle n'est nullement suffisante.

## L'entrepreneur présente bien d'autres compétences – et toutes de nature relationnelle – que la seule créativité. Celle-ci est nécessaire, elle n'est nullement suffisante.

Je me suis exprimé sur un mode quasi psychologique. En réalité, nous sommes ici à un carrefour fondamental de la théorie économique, là où se rencontrent le courant dominant et les courants critiques. Dans un article provocant « À quoi servent les patrons? »<sup>1</sup>, l'économiste radical d'Harvard Stephen Marglin avait scruté les documents historiques sur l'origine de la division du travail lors de la révolution industrielle. Son investigation érudite mit en évidence une logique de pouvoir (diviser pour mieux régner) bien plus que d'efficacité, ce qui avait aussitôt suscité l'objection du grand économiste néoclassique Paul Samuelson : si le pouvoir est inefficace, comment se fait-il que d'autres modes d'organisation du travail ne se soient pas imposés? Marglin reprit donc son argumentation en intégrant l'hypothèse que certains individus avaient effectivement un talent particulier « *pour conceptualiser les différentes phases de la production* »<sup>2</sup>, et que cela leur conférerait un pouvoir considérable, source d'inégalités mais aussi de formes d'efficacité, les unes et les autres typiques de l'économie capitaliste. La fonction d'organisation ou plutôt de coordination venait ainsi s'ajouter à la fonction schumpétérienne d'innovation dans la reconstitution de l'ADN personnel de l'entrepreneur – c'était là un premier résultat remarquable. Il y en a un deuxième : par la même occasion, l'entreprise prenait de l'épaisseur (puisque la production appelle une coordination spécifique<sup>3</sup>), tant il est vrai qu'une théorie de l'entrepreneur ne va pas sans une théorie de l'entreprise.

Précisément, je m'en suis tenu plus ou moins jusqu'à présent à la figure de l'entrepreneur comme créateur d'entreprise. Il faut maintenant aborder le cas plus difficile, et plus général, de l'entreprise déjà existante, petite ou grande. En quel sens peut-on encore parler d'entrepreneur (plutôt que de dirigeant ou de manager)? Je me dois d'explicitier la conception de l'entreprise qui m'autorise à réviser et généraliser la conception schumpétérienne de l'entrepreneur<sup>4</sup>.

### Entreprise et création collective

D'abord il convient, au risque de prendre une nouvelle fois le lecteur à contre-pied, d'affirmer la primauté de l'entreprise sur l'entrepreneur (quel que puisse être son éventuel nouveau rôle). L'économiste américain Daniel Spulber, dans un ouvrage récent et remarqué<sup>5</sup>, parle de « déplacement fondateur » (« *foundational shift* ») quand l'entreprise se

sépare de son créateur, pour devenir une société par actions, avec appel public à l'épargne. Certes, dès la constitution de la personne morale de la société qui va être le support juridique de l'entreprise, celle-ci a un patrimoine distinct de celui de la personne de l'entrepreneur, à l'origine du projet d'entreprise. Néanmoins, le retrait du créateur, ou son intégration dans les structures de direction de la nouvelle entité, produit une vraie discontinuité, surtout si les parts sociales sont ouvertes au public, sur les marchés financiers. L'effacement de l'entreprise derrière la figure de l'entrepreneur, inhérente à la définition de Schumpeter, n'est plus tenable, à supposer qu'elle ait été dotée d'un certain réalisme jusque-là. Quelle est donc la marque constitutive de l'organisation communément appelée « entreprise », durablement installée dans le paysage économique, une fois dissipé le côté spectaculaire ou anecdotique des tout premiers temps, dans un garage, une arrière-cuisine transformée en atelier, une chambre de résidence universitaire, avec un personnage charismatique? La réponse n'est pas à chercher du côté des économistes, qui ont toujours préféré se concentrer soit sur le marché soit sur l'*homo œconomicus*. On la trouvera dans les travaux historiques et théoriques des chercheurs en gestion, car l'entreprise, au sens où je vais en parler désormais, est une invention institutionnelle relativement récente : dans le dernier tiers du XIX<sup>e</sup> siècle, pour la première fois, l'innovation dans la production marchande devenait une affaire collective, ou, plus précisément encore, l'affaire d'un collectif organisé à cette fin<sup>6</sup>.

### L'entreprise est un dispositif de création collective – ce que la littérature de management traite à travers le concept d'apprentissage organisationnel.

L'entreprise est un dispositif de création collective – ce que la littérature de management traite à travers le concept d'apprentissage organisationnel (*organizational learning*). Les « inventions » qui sont au cœur de la définition de Schumpeter résultent d'un fonctionnement collectif. Même le produit informatique qui porte le plus la marque d'une personnalité emblématique, quand il arrive sur le marché, résulte de la coopération multiforme de centaines, voire de milliers d'individus, sans lesquels la personnalité emblématique serait condamnée au rêve à perpétuité. Est-ce à dire (comme semblait le penser Schumpeter) qu'il n'y a plus de place pour l'expression de différences de talent ou de tempérament ou de responsabilités dans l'animation de ce processus de création collective? Au contraire, émerge

1. Traduit par André Gorz dans *Critique de la division du travail*, Seuil, 1973.

2. « Knowledge and Power », in Frank Stephen (dir.), *Firms, Organization and Labour. Approaches to the Economics of Work Organization*, Macmillan 1984.

3. Voir l'article de Ronald Coase « The Nature of the Firm » (*Economica*, 1937), redécouvert dans les années 1970.

4. Elle découle des recherches sur l'entreprise au Collège des Bernardins, combinant économie, gestion, droit, sociologie, philosophie politique et anthropologie. Voir Baudoin

Roger (dir.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, Lethielleux-Collège des Bernardins, 2011.

5. Daniel Spulber, *The Theory of the Firm. Microeconomics with Endogenous Entrepreneurs, Firms, Markets and Organizations*, Cambridge University Press, 2009. Voir sa recension par le dernier Prix Nobel d'économie Oliver Hart (« Thinking About the Firm », *Journal of Economic Literature*, vol. 49, n° 1, 2011).

6. Voir le chapitre d'Armand Hatchuel dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert 2000.

une nouvelle fonction, à rajouter dans l'ADN professionnel de la figure de l'entrepreneur : créateur de nouveaux espaces, de nouveaux registres ou de nouvelles modalités de création collective. Plus brièvement : *créateur de création collective*; soit *ex nihilo*, dans le cas d'une entreprise nouvelle, soit à travers une mutation de son projet, dans le cas d'une entreprise existante.

Cette troisième fonction prolonge les deux fonctions déjà identifiées : invention (dans un sens individuel) et coordination (des ressources nécessaires pour matérialiser l'invention précédente). Elle les dépasse ou les fait évoluer vers un profil d'entrepreneur aux vertus encore plus interactives que les précédentes. Car *cette créativité a ceci d'exceptionnel qu'elle consiste à rendre plus créatifs d'autres que soi*, organisés de surcroît dans des structures collectives. Or la créativité, individuelle ou collective, ne se commande pas, pour ainsi dire par définition (sinon on ne parlerait pas d'invention). Imprévisible, elle n'est pas pour autant aléatoire. Comment sortir de ce dilemme, qui est le nœud gordien du couple entreprise-entrepreneur ?

### Forger un langage commun

Michael Piore, économiste institutionnaliste américain, spécialiste d'économie du travail et d'économie industrielle au MIT (Massachusetts Institute of Technology), a trouvé, en enquêtant sur le design des nouveaux produits, une métaphore efficace pour donner une première lecture du nouveau rôle de l'entrepreneur et du nouveau type de coordination-invention dont il est responsable : il donne l'exemple du maître de maison dans une soirée amicale, en tant que responsable de la qualité de la *conversation* entre ses hôtes. Il doit créer du lien, en vue d'un résultat commun, inatteignable s'il est prédéterminé, puisqu'il comporte une part essentielle d'improvisation<sup>7</sup>. L'entrepreneur-maître de maison est celui qui réussit à forger un langage commun entre les différentes composantes de son entreprise afin que celle-ci produise collectivement du neuf.

Il n'en faut pas moins dépasser cette métaphore, car l'entrepreneur est confronté à des groupes, et

même à des collectifs, ayant leur identité et leurs intérêts, pas seulement à des individus avec leur verre à la main. C'est pourquoi cette troisième fonction se rapproche d'une compétence *politique* au sens le plus noble du terme<sup>8</sup>, et cela n'est pas tout à fait surprenant, car la recherche contemporaine sur l'entreprise, sur laquelle je m'appuie, aboutit justement à la conclusion que l'entreprise devrait être pensée comme une entité politique d'un type nouveau (distinct du type étatique, et, de ce fait, largement impensé jusqu'à aujourd'hui).

### L'entreprise est l'institution politique de la création collective « privée ». En conséquence, le rôle sociétal de l'entrepreneur est d'en assumer la responsabilité, dans toutes ses dimensions.

L'entreprise est l'institution politique de la création collective « privée ». En conséquence, le rôle sociétal de l'entrepreneur est d'en assumer la responsabilité, *dans toutes ses dimensions*. Recherche-t-il le profit ou le bien commun ?

Si l'analyse qui précède est juste, le profit est le produit net de cette création collective : il est en somme un bien commun<sup>9</sup>, certes limité à la collectivité qui l'a produit. Mais rien n'interdit à cette institution « privée » d'élargir son horizon en mettant son potentiel de création collective au service d'un intérêt plus général, avec l'élargissement parallèle du concept de profit. Une des clés de l'avenir est donc l'attitude *personnelle* des entrepreneurs. Selon qu'ils accepteront ou non cet accroissement de responsabilité, selon qu'à la tête de leurs entreprises ils viseront davantage de bien commun ou régresseront vers un profit, propriété de la seule composante financière, l'histoire du XXI<sup>e</sup> siècle empruntera des cours plus que différents : radicalement opposés. ●

7. Michael Piore et Richard Lester, *Innovation. The Missing Dimension*, Harvard University Press, 2004.

8. Hannah Arendt caractérise le politique par l'émergence d'un monde commun dans un contexte de pluralité.

9. Voir les travaux d'Elinor Ostrom, Prix Nobel d'économie 2009.

# Les **mécanismes** de **déclassement** des **PME**

Olivier  
**Torres**

**Professeur à l'université de Montpellier et à Montpellier Business School. Il a fondé Amarok, le premier observatoire de la santé des dirigeants de PME.**



**Il a publié notamment :**

- *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire* (dir.), De Boeck, 2<sup>e</sup> édition, 2017.
- *Les grands auteurs en entrepreneuriat et PME* (avec K. Messeghem, dir.), EMS, 2015.
- *Les très petites entreprises. Un management de proximité* (avec A. Jaouen, dir.), Lavoisier, 2008.
- *La recherche académique française en PME. Les thèses, les revues, les réseaux*, « Regards sur les PME », n° 14, la Documentation française, 2007.

Dans les diverses hiérarchisations institutionnelles, étatiques ou marchandes, les PME sont mécaniquement minorées ou ignorées, constamment soumises à des effets d'éviction. Cela nuit à la compréhension de l'économie réelle.

« Monsieur le préfet, Mesdames et Messieurs les élus, Mesdames et Messieurs les chefs d'entreprise », voilà en quels termes et dans quel ordre s'expriment avec constance les présidents de chambre de commerce et d'industrie, les présidents de chambre de métiers, les présidents de chambre d'agriculture, les présidents des syndicats patronaux, que ce soit le Medef, la CPME ou l'UPA. Tous les représentants du monde patronal commencent leur discours en public par remercier d'abord la présence du représentant de l'État, puis celle des élus locaux. Dans l'ordre protocolaire, le chef d'entreprise n'arrive qu'en fin de peloton. Pierre Bourdieu disait que l'État était « un producteur de principe de classement »<sup>1</sup>. Pour comprendre la place de la PME dans la société française, il n'est pas inutile de s'intéresser à l'ordre de préséance. Cet ordre est une hiérarchie symbolique définissant le rang des officiels lors des cérémonies protocolaires. Édicté par Napoléon I<sup>er</sup>, il a été réactualisé en 1989, en l'honneur de la célébration du bicentenaire de la Révolution française. Il est cocasse de noter que c'est au nom du tiers état qui se libère en 1789 qu'on le « remusèle » deux cents ans plus tard. De manière générale, les classifications sont « des formes sociales socialement constituées et arbitraires ou conventionnelles, c'est-à-dire relatives aux structures d'un groupe considéré »<sup>2</sup>. Or, ici, c'est bien l'État qui se réserve la part du lion, reléguant l'écosystème PME à des rangs si inférieurs que cela en devient humiliant (la 41<sup>e</sup> place est réservée au président du tribunal de commerce de Paris, à la 48<sup>e</sup> se trouvent les présidents de CCI France, de l'assemblée permanente des chambres d'agriculture et de l'assemblée permanente des chambres de métiers et d'artisanat et à la 49<sup>e</sup> le président de la CCI de Paris). La seule notable exception est le président du Cese (Conseil économique, social et environnemental), qui peut, mais c'est plutôt rare, être un dirigeant d'entreprise, comme c'est aujourd'hui le cas en la personne de Patrick Bernasconi ou hier avec Jacques Dermagne.

### L'ordre protocolaire

Cette hyperdomination de l'État, particulièrement prisée en France, est-elle surprenante ? La formule « je me soumetts et m'engage », souvent écrite lors des procédures d'appel d'offres public est une illustration de cette domination. Dans la même veine, le couple donneur d'ordre - sous-traitant est également représentatif de cette relégation de la PME-TPE dans le langage courant des affaires. Je ne compte pas les innombrables conférences où l'on donne du « Monsieur le préfet » en province, comme on s'incline à Paris devant un ministre.

### La puissance symbolique de l'ordre du rang joue pleinement sur le psychisme des acteurs et participe à construire un ordre social fortement hiérarchisé autour de l'État.

La force de ce classement est qu'il agit sur les esprits. C'est même sa raison d'être. La puissance symbolique de l'ordre du rang joue pleinement sur le psychisme des acteurs et participe à construire un ordre social fortement hiérarchisé autour de l'État. C'est comme cela que l'État renforce son caractère institutionnel en existant dans la réalité et dans les cerveaux. Déjà en 1963, Michel Crozier notait que dans un profond sentiment qui mêle hostilité et allégeance, le petit patronat faisait preuve « d'attitude infantile à l'égard de l'État »<sup>3</sup>. Toujours dans ce registre de l'ordre protocolaire, la place des PME dans les attributions ministérielles est symptomatique de ce déclassement. Bien que représentant 99,84 % des entreprises françaises, les PME n'ont fait l'objet d'un ministère de plein exercice qu'en de très rares occasions, et ont été reléguées la

1. Pierre Bourdieu, *Sur l'État. Cours au Collège de France 1989-1992*, Raisons d'agir-Seuil, 2012.

2. Pierre Bourdieu, op. cit.

3. Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, « Points essais », 1963.

plupart du temps à la tutelle de secrétariats d'État tout au long de la V<sup>e</sup> République. Cette hiérarchie n'est pas neutre sur le plan constitutionnel, car les secrétaires d'État sont rattachés à un ministre, ne peuvent contresigner les décrets, n'ont pas de budget propre et ne siègent au Conseil des ministres que sur invitation. À cela s'ajoutent les évolutions sémantiques de l'intitulé (vingt appellations différentes sous la V<sup>e</sup> République), qui augmentent d'un sentiment de confusion ce déclassement permanent. La PME n'est pas un référentiel stable, de telle sorte que le ministre des PME n'existe pas vraiment. Les PME, peut-être du fait de leur hétérogénéité, ne forment pas une entité ministérielle attractive et rares sont les politiques de premier plan l'ayant occupée, à l'exception de Jean-Pierre Raffarin, ancien Premier ministre.

## La PME n'est pas un référentiel stable, de telle sorte que le ministre des PME n'existe pas vraiment.

### Les classements de l'excellence économique

Mais il n'y a pas que l'État qui classe et décline. Notre société regorge de classements qui font la part belle aux grandes entreprises. Le classement *Forbes*, par exemple, dresse chaque année le palmarès des 500 premières fortunes dans le monde. Le CAC 40 est également à sa manière un classement des principales cotations boursières en France en hiérarchisant les grandes entreprises en fonction du montant de leur capitalisation. De nombreux magazines publient chaque année pléthore de palmarès. Le dernier en date est le classement des « 100 meilleurs PDG du monde » réalisé par l'*Harvard Business Review*. « *Les PDG les plus performants du monde. Forcément, cela intrigue* », commence la journaliste<sup>4</sup>. Comme toujours, ce classement se distingue des autres, par l'ajout d'une nuance qui fait, selon les concepteurs, toute la différence. Ici, l'*Harvard Business Review* a ajusté son mode opératoire en enrichissant les résultats financiers par la prise en compte des performances en matière environnementale, sociale et de gouvernance. Et en combinant ces deux dimensions, tout change puisque Jeff Bezos, le président d'Amazon, classé 1<sup>er</sup> en 2014, rétrograde à la 87<sup>e</sup> place, laissant le titre de *number one* à Lars Rebien Sørensen, à la tête du géant pharmaceutique danois Novo Nordisk. L'ajout de la dimension RSE a un réel impact, poursuit Caroline Montaigne, puisque « *il y a quasiment trois fois plus de Français qu'en 2014, 11 au lieu de 4. À travers ces 11 Français, ce sont des secteurs très divers qui sont distingués : l'énergie, l'automobile, l'industrie, le*

*luxe, les biens de consommation, la communication, les technologies de l'information, les services, la finance... Ce sont aussi, pour la majorité, de grandes entreprises ayant déjà derrière elles une belle longévité : Sodexo, Legrand, Bouygues, Renault, L'Oréal...* » Bref, avec ces classements, il faut que tout change pour que rien ne change puisque qu'à la fin ce sont toujours les mêmes hyperfirmes qui sont classées tandis que l'écosystème « PMiste » reste l'éternel absent. On a beau changer les règles, c'est toujours le même jeu de cartes que l'on bat et rebat. Seules les grandes entreprises ont droit de cité, elles sont au centre du village planétaire. Le classement LinkedIn des 100 entreprises les plus attractives procède de la même logique que le classement « Best Workplaces » de l'institut Great Place to Work. Cette attractivité des seules grandes entreprises, magnifiée par tous ces palmarès et classements, exerce par contre-coup un effet repoussoir au détriment des PME, lesquelles éprouvent structurellement des difficultés pour recruter.

## Cette attractivité des seules grandes entreprises, magnifiée par tous ces palmarès et classements, exerce par contre-coup un effet repoussoir au détriment des PME.

Les grandes écoles ont aussi un pouvoir déterminant sur les élites françaises et sur les représentations de l'économie. Or, ces écoles ont tendance à survaloriser les grandes entreprises au détriment des PME. Prenons un exemple précis de cette hiérarchisation implicite. Voulant répondre au fameux classement de Shanghai des universités dans le monde – où les établissements d'enseignement français sont assez mal placés –, l'École des mines a proposé un classement alternatif. L'un des critères de ce classement est le nombre d'anciens élèves qui vont occuper des places de n° 1 dans les 500 premières entreprises mondiales. Voici en quels termes les concepteurs du classement justifient leur critère : « *Nous avons donc choisi de retenir un critère simple, non déclaratif et vérifiable : le nombre d'anciens élèves occupant le poste de n° 1 exécutif (chief executive officer ou équivalent) dans une des 500 plus grandes entreprises internationales, à la date et avec les éléments du classement Fortune Global 500.* » Ce critère est certes « *simple, non déclaratif et vérifiable* », mais difficile de faire plus élitiste ! Où sont les PME et les entrepreneurs dans ce classement ? Ce n'est pas faute d'y avoir pensé, mais voici maintenant en quels termes les initiateurs du projet évoquent la question pour mieux l'occulter : « *Pour mesurer la qualité des formations, différents critères peuvent*

4. Caroline Montaigne, « Les 100 meilleurs PDG du monde », *Harvard Business Review France*, 2015 ([www.hbrfrance.fr](http://www.hbrfrance.fr)).

être envisagés, comme “les postes de direction occupés par les diplômés”, cependant la définition d’un dirigeant peut être variable d’une entreprise à une autre ; de plus, comparer le directeur d’une PME au directeur général d’un grand groupe international peut poser quelques problèmes de cohérence. » Plus loin, ils ajoutent : « Les créations d’entreprise par les anciens élèves seraient aussi un critère pertinent à prendre en compte, mais là encore, les données au plan mondial sont inexistantes et les réalisations (entreprises créées) difficiles à comparer. »

En clair, on cherche les clés de l’économie sous le réverbère parce qu’il y a de la lumière. Mais la clé du propriétaire est ailleurs. La création d’entreprise serait un bon critère, mais les données sont inexistantes et difficilement comparables. De ce fait, on ne cherchera jamais à les établir et la réalité continuera à se construire sur cet effet d’éviction des PME et de l’entrepreneuriat au profit des grandes entreprises. C’est un fait, les élèves des grandes écoles préfèrent travailler dans les grandes entreprises ; cela s’explique certainement par des raisons objectives. Ce sont les grandes entreprises qui ont le plus besoin de cadres, et les salaires sont meilleurs dans les grandes entreprises que dans les PME<sup>5</sup>. Cela explique aussi que l’immense majorité des cours se fonde sur des cas de grandes entreprises. Tous les grands théoriciens du management moderne (Taylor, Fayol, Mayo, Porter, Bartlett et Ghoshal...) se sont basés empiriquement sur la très grande entreprise. À ce jeu-là, la grande entreprise est l’horizon professionnel le plus crédible pour les étudiants. Certes, de plus en plus d’écoles misent sur la création d’entreprises (EM Lyon...), mais ce sont surtout les start-up et les PME high-tech, c’est-à-dire les « grandes entreprises potentielles », qui suscitent l’attention et l’admiration.

## La grande entreprise est l’horizon professionnel le plus crédible pour les étudiants.

Cette attraction mutuelle des grandes écoles et des grandes entreprises fonctionne comme une symbiose. François-Xavier Dudouet et Hervé Joly ont remarquablement analysé la prégnance de certaines écoles comme Polytechnique, HEC et l’ENA dans la formation des dirigeants du CAC 40. « On retrouve là le processus ultime de production des élites à la française. Si le passage par les grandes écoles est un facteur déterminant pour accéder à la direction des grandes entreprises, il est tout aussi important d’en sortir parmi les mieux classés<sup>6</sup>. »

## L’archivage historique

Quand l’historien de l’économie Jacques Marseille regrette que « les historiens [aient] tendance à privilégier les approches macroéconomiques » et négligent « les rudes fantassins de l’économie mondiale »<sup>7</sup>, par fantassin, il entend Pont-à-Mousson, Rhône-Poulenc, Renault... « L’historiographie, en accordant une place centrale au concept de révolution industrielle, s’est [...] longtemps focalisée sur la grande entreprise et l’usine, délaissant les petites entreprises et les artisans<sup>8</sup>. » L’explication de cette focalisation sur les seules grandes entreprises tient au rôle primordial des archives dans le travail de l’historien. Et à ce compte-là, si la grande entreprise fournit un terrain riche et fertile, les PME présentent le plus souvent des archives faméliques, voire inexistantes. « Les archives les mieux conservées sont sans doute celles des grandes entreprises, qui disposent d’archivistes privés. Elles ne croupissent plus, on ne les perd plus, mais la mission de l’archiviste privé ne se limite pas à ces dimensions : à la source de l’Histoire, ils orientent la perception des documents : par le classement interne qu’ils en font, avant communication, ils peuvent valoriser certains éléments et tâcher d’en dissimuler d’autres<sup>9</sup>. » Ce poids des archives est encore plus fort quand la grande entreprise est nationalisée en raison de son importance sur le plan macroéconomique. Or, dès lors qu’une entreprise appartient à l’État, elle est soumise, comme une administration, à fournir ses archives. Ainsi, pour le cas français, on retiendra les travaux de Jean-Pierre Daviet sur le tricentenaire de Saint-Gobain ou ceux de Patrick Fridenson, autre précurseur dans l’usage des archives d’entreprise, qui s’est consacré aux usines Renault. Mais ce biais des archives porte en lui le germe d’une énorme confusion de beaucoup d’historiens, entre les dirigeants managers non propriétaires et les vrais patrons patrimoniaux. Ainsi peut-on lire dans le *Dictionnaire historique des patrons français* : « Quoi de commun entre Jean-Marie Messier, dit “Moi-Même Maître du Monde”, fondateur d’un empire mondialisé de communication, et le directeur d’une fabrique de rubans de Saint-Étienne dans les années 1880 ? Entre le dirigeant d’une société d’exportation basée en Indochine et Anne Lauvergeon [ex-PDG d’Areva] ? Entre la famille Rothschild et Jean Panzani ? Si leurs parcours et leurs vies n’ont rien en commun, ou presque, tous sont des patrons<sup>10</sup>. » Or, ni Anne Lauvergeon ni Jean-Marie Messier ne sont des patrons au sens étymologique du terme. Ils sont des patrons par abus de langage, issus tous deux de la sphère de la fonction publique et des ministères. La liste de ces « hauts fonctionnaires-grands dirigeants » est longue et témoigne de parois poreuses entre les écosystèmes bureaucratiques privé et public, comme naguère celles qui séparaient le clergé de l’aristocratie. Les PME, quant à elles, restent confinées au rôle de tiers état<sup>11</sup>. ●

5. Hervé Dubois et Yves Jauneau, « Emploi et salaires dans les très petites entreprises entre 2000 et 2009 », *Dares analyses*, n° 64, 2011.

6. François-Xavier Dudouet et Hervé Joly, « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l’État », *Sociologies pratiques*, n° 21, 2010.

7. Jacques Marseille, préface de « *L’entreprise dans la nouvelle économie mondiale* » (Claude Chancel, Michel Drancourt, André Louat et Eric-Charles Pielberg), Presses universitaires de France, 1996.

8. Cédric Perrin, « Des utopies conservatrices : Franco, Pétain et les artisans », in Sylvie Guillaume et Michel Lescure (dir.), *Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours. Pouvoir, représentation, action*, PIE Peter Lang, 2008.

9. Sophie Cœuré et Vincent Duclert, *Les archives*, la Découverte, « Repères », 2011.

10. Jean-Claude Dumas (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Flammarion, 2010.

11. Olivier Torres, « Les PME, tiers état permanent », in Jean-Marc Daniel et Frédéric Monlouis Félicité (dir.), *Sociétal 2017*, Eyrolles.

# Indispensables entrepreneurs africains

Thami  
**Ghorfi**

Président d'ESCA École de management (Casablanca, Maroc).



**Il a dirigé :**

- *Entreprises familiales. Des paradoxes aux opportunités*, la Croisée des chemins, 2016.

**Il est coauteur de :**

- « The Impact of Businesses in the MENA Region », in Nehme Azoury (dir.) *Business and Society in the Middle East*, Palgrave Macmillan, 2017.
- *Former les dirigeants de 2030*, ESCA publications, 2015.

Entreprendre en terre africaine oblige à surmonter de nombreuses difficultés. Ceux qui y parviennent avec talent sont d'autant plus innovants et vigilants quant à l'impact sociétal de leur activité. Les exemples sont aujourd'hui nombreux d'hommes et de femmes qui donnent un nouvel élan à leur continent.

**L'**Afrique, terre d'entrepreneurs. L'Afrique, terre d'opportunités. Le continent africain attire et interroge depuis un peu plus d'une décennie. Le changement de paradigme d'une Afrique en faillite à une Afrique qui s'éveille a stimulé les appétits des entrepreneurs et des investisseurs. Cela a favorisé certes un changement de posture pour les multinationales, mais aussi pour de nombreux nouveaux investisseurs dans les différentes régions du continent africain. Cette dynamique a contribué très fortement à réveiller, à libérer les énergies des Africains eux-mêmes pour croire en leurs potentialités, en leurs pays, en leurs sous-régions, en l'Afrique.

### Terre de tous les possibles

Aujourd'hui, l'Afrique compte quelque 1,2 milliard d'habitants avec une classe moyenne<sup>1</sup> en croissance. Celle-ci rassemble un nombre de consommateurs de plus en plus important, et offre donc des opportunités pour les entrepreneurs dans les différentes régions du continent. En effet, 128 millions de foyers africains auront des revenus discrétionnaires<sup>2</sup> en 2020 et la moitié de la population vivra dans des villes, selon un rapport de McKinsey & Company<sup>3</sup>.

En 2040, le continent comptera près de 2 milliards d'habitants, dont plus de 1,1 milliard en âge de travailler, et une classe moyenne qui dépassera les 900 millions d'individus. Les défis du continent sont donc nombreux (alimentation, éducation, santé, etc.) et constituent autant d'opportunités pour les entrepreneurs et les investisseurs.

Dans ce cadre, l'entrepreneuriat arbore différents visages en Afrique. Il est incarné par des patrons que l'on trouve dans les classements des grandes fortunes mondiales, mais également par des micro-entrepreneurs très souvent classés parmi les « champions » de l'économie informelle.

Les entrepreneurs fortunés<sup>4</sup> sont de plus en plus nombreux et se trouvent dans les diverses régions

du continent. Ils ont investi dans l'agro-industrie, les télécommunications, le ciment, l'immobilier, la banque et l'assurance ou encore les mines et les hydrocarbures. Ils s'appellent Aliko Dangote ou Mike Adenuga et sont nigériens. Ils s'appellent Nicky Oppenheimer, Christoffel Wiese ou Johann Rupert et sont sud-africains. Ils s'appellent Othman Benjeloun ou Aziz Akhannouch et sont marocains. Ils s'appellent les frères Sawiris ou Mohamed Mansour et sont égyptiens. On peut aussi citer le Swazi Nathan Kirsh ou l'Anglaise Isabel Dos Santos.

### Le plus gros de l'entrepreneuriat en Afrique est un entrepreneuriat de masse et pas d'élite. On entreprend par nécessité.

Mais le plus gros de l'entrepreneuriat en Afrique est un entrepreneuriat de masse et pas d'élite. On entreprend par nécessité. Il faut souvent compenser les faiblesses des États et résoudre des problématiques sociales ou sociétales. Il faut répondre aux attentes de base. Lorsqu'on traverse les villes africaines et que l'on ressent leur dynamique, leur croissance et leur puissance humaine, on se rend compte en même temps que les besoins sont énormes et que les réponses sont locales. Elles ne peuvent être dictées par une instance internationale. Les motos-taxis font office de moyens de transport en commun, des entrepreneurs assurent la distribution d'eau et d'électricité dans certains quartiers et ainsi de suite.

### Changer l'environnement

Les entrepreneurs en Afrique évoluent dans des environnements reconnus comme hostiles. Les pays africains sont généralement mal classés dans le rap-

1. [http://www.lemonde.fr/afrique/article/2015/06/19/la-taille-de-la-classe-moyenne-africaine-divise-les-experts\\_4658109\\_3212.html](http://www.lemonde.fr/afrique/article/2015/06/19/la-taille-de-la-classe-moyenne-africaine-divise-les-experts_4658109_3212.html)

2. Revenus supérieurs à ce qui est requis pour satisfaire les besoins essentiels.

3. « Lions on the Move: The Progress and the Potential of African Economies », 2010 (<http://www.mckinsey.com/global-themes/middle-east-and-africa/lions-on-the-move>).

4. Le magazine américain *Forbes* publie chaque année une liste des milliardaires africains.

port « Doing Business » de la Banque mondiale. Malgré la prise de conscience au cours de cette dernière décennie et les efforts fournis par certains pays tels que le Maroc, le Rwanda, le Sénégal ou le Kenya, pour citer quelques exemples, entreprendre en terre africaine, c'est faire face aux nombreuses hostilités. Ces dernières ont notamment trait à la bureaucratie, aux lourdeurs administratives, au manque de financement, aux insuffisances de la chaîne logistique...

Les entrepreneurs cherchent à changer leur environnement et voient les opportunités là où les difficultés résident. Momarr Mass Taal, jeune Gambien, après une première expérience entrepreneuriale à 17 ans dans le textile, se lance dans l'agroalimentaire et crée une entreprise de conditionnement de mangues et d'arachides, Tropingo Foods, pour mieux valoriser la production de son pays. Il emploie plus de 150 personnes et exporte ses produits en Europe et en Asie. Au Kenya, Barclay Okari fonde Impact Africa Industries pour répondre aux besoins des familles en couches pour bébé et en serviettes hygiéniques. Si le marché mondial est dominé par des multinationales, en Afrique, la demande est récente et en croissance. Les budgets logistique et marketing doivent être comprimés pour maîtriser les coûts et favoriser l'accès aux consommateurs. Fondée en 2010, Impact Africa Industries exporte depuis en Ouganda et au Soudan du Sud.

Les cas de ces profils d'entrepreneurs par nécessité sont nombreux. Nous pouvons aussi citer l'exemple de Fatchima Cissé, pharmacienne nigérienne qui a réagi à la misère touchant son pays et d'autres pays sahéliens et a décidé de s'engager contre la malnutrition infantine. Elle devient en 2001 chef d'entreprise et fonde la STA<sup>5</sup>, la Société de transformation alimentaire, en s'associant au groupe PlumpyField. La démarche de la STA est d'accompagner la population par le développement de produits de nutrition (compléments, prévention, traitement), car la malnutrition constitue le principal facteur aggravant des maladies. Jean Zombo est, lui, camerounais. Il a l'audace de créer une entreprise privée dans un secteur où l'activité est définie comme « social business » et est généralement portée par des ONG : la microfinance. Acep Cameroun, née en 2005, est spécialisée dans le financement des très petites entreprises en milieu urbain. Son projet rencontre un réel succès, puisqu'il s'était donné comme objectif de mettre sur pied un dispositif efficace et rentable pour transformer Acep Cameroun en institution financière privée, par le biais de l'ouverture de son capital. Il emploie actuellement près de 300 personnes dans les principales villes du pays, Douala, Yaoundé et Bafoussam. Au Cameroun, nous pouvons aussi citer l'expérience de Jean-Pierre Imélé. Il se donne pour mission de faire des affaires en mettant sur pied une entreprise qui produit, transforme et exporte des fruits tropicaux issus de l'agriculture biologique vers divers marchés dans le monde, mais également de « créer

des emplois et améliorer le niveau de vie des producteurs ». C'est dans cet esprit qu'il a créé Biotropical<sup>6</sup> en 1988, après ses études d'agronomie. L'entreprise prospère. Elle continue à investir et à saisir les opportunités qu'offrent les marchés français, allemand et italien, friands de fruits bio. Ses produits reconditionnés et exportés, frais ou transformés, surgelés ou séchés, rencontrent un vrai succès, acclamé par toute la chaîne de valeur, des nombreux producteurs aux actionnaires de Biotropical. Et pour consolider ses relations avec les agriculteurs, l'entreprise investit dans la formation technique pour l'agriculture biologique au profit des producteurs indépendants, qui se trouvent souvent dans des zones enclavées.

## Les entrepreneurs africains sont en général fortement engagés sur le plan sociétal.

Les entrepreneurs africains sont en général fortement engagés sur le plan sociétal. Ils sont très sensibles à la précarité et aux réalités sociales de leur environnement. Nombreux sont ceux qui intègrent la dimension d'engagement sociétal et de responsabilité sociale en amont dans leur mission. Ils n'attendent pas de réussir pour contribuer en redistribuant et faire ainsi leur *give back*. Ils sont porteurs de valeurs de promotion sociale et de développement humain pour impacter davantage leurs sociétés.

## L'innovation au cœur des projets

Les entrepreneurs africains font de l'innovation un élément essentiel, moteur de leurs initiatives et de leurs entreprises. Ils innovent aussi par nécessité. L'innovation est le moyen de contourner les contraintes posées par l'environnement des affaires. Le manque d'infrastructures, les coûts de facteurs de production (eau, énergie électrique, hydrocarbures, Internet...), le manque de disponibilité de chaînes logistiques efficaces obligent les entrepreneurs à trouver les solutions les plus ingénieuses pour déployer leurs projets et répondre aux attentes des consommateurs. Ces entrepreneurs voient la bouteille à moitié pleine malgré les difficultés rencontrées sur le terrain. Les entreprises locales sont même avantagées par rapport aux entreprises multinationales sur les marchés africains, selon le rapport du BCG « Dueling with Lions: Playing the New Game of Business Success in Africa »<sup>7</sup>. Elles ont une réelle avance sur ces marchés, puisqu'elles ont une intelligence des situations grâce à une meilleure connaissance du terrain et des attentes des consommateurs. Ces entrepreneurs arrivent à compenser le manque de fiabilité des données sur les marchés et savent identifier les

5. <http://www.plumpyfield.com/members/societe-de-transformation-alimentaire#sthash.uTYOHRW.dpuf>.

6. <http://www.jeuneafrique.com/19294/economie/cameroun-biotropical-porte-ses-fruits>.

7. <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization-growth-dueling-with-lions-playing-new-game-business-success-africa>.

circuits de distribution les mieux appropriés pour leurs produits.

Aucun secteur n'est épargné par cette capacité d'inventer des modèles adaptés aux réalités africaines. De nombreuses multinationales l'ont appris à leurs dépens dans l'agroalimentaire, la cosmétique, les détergents et, évidemment, dans les services tels que la fourniture et la maintenance des systèmes d'information.

Pour illustration, nous citerons le cas de Bakhresa Group, groupe tanzanien devenu une référence africaine dans l'agroalimentaire, ayant des stratégies adaptées pour chacune de ses marques, des boissons aux produits laitiers. C'est également le cas du groupe familial kényan Bidco Africa, qui réussit dans de nombreux secteurs allant des huiles et corps gras aux produits d'hygiène en passant par les détergents et le savon. Son concitoyen Kapa Kenya réussit autant dans l'agro-industrie et sert près d'une vingtaine de pays à partir de l'Afrique de l'Est. Nous pouvons citer l'exemple de la coopérative Copag, dans le sud du Maroc, qui donne du fil à retordre à la multinationale Danone. L'angolais Refriango fait de la qualité, de l'innovation et du sens de l'entrepreneuriat les moteurs de sa puissance et vend diverses boissons dans de nombreux pays africains. En outre, il faut rappeler que l'Afrique a été en avance à l'échelle mondiale dans le domaine du paiement par téléphone. En 2007, l'opérateur kényan Safaricom a lancé le service de paiement par téléphone mobile M-Pesa. Cette innovation répondait au besoin de transférer de l'argent et de payer des produits ou services, dans un pays où le taux de bancarisation de la population était de l'ordre de 15 % seulement. M-Pesa a apporté une solution pour contribuer rapidement à la bancarisation de millions de citoyens tout en sécurisant les transactions. Il faut souligner que cette innovation a répondu à des attentes effectives de consommateurs en recourant à des téléphones portables simples et basiques, le développement du marché des smartphones étant beaucoup plus récent sur le continent.

Pour répondre aux besoins d'utilisation d'Internet dans des espaces enclavés au Kenya, les fondateurs de la société BRCK ont créé un boîtier fonctionnant avec des batteries et permettant une connexion à Internet en Wi-Fi. Cette invention, de la forme d'une brique, résout le problème d'accès à Internet en permettant à de nombreux pays d'Afrique de l'Est et d'Afrique australe d'offrir une solution adaptée à leurs populations. Il faut dire que 90 % des écoles et 30 % des pays d'Afrique de l'Est n'ont pas accès à Internet. Les fondateurs de BRCK étaient à l'origine de la plate-forme collaborative Ushahidi, créée au Kenya en 2007 au cours des émeutes post-électorales, pour permettre aux habitants de Nairobi d'éviter les lieux dangereux. Depuis, cette plate-forme a obtenu un franc succès et a été utilisée par des milliers de projets à l'international. Ces entrepreneurs

rencontrent une réussite planétaire et voient leur brique utilisée dans divers endroits du monde, y compris aux États-Unis, dans les États du Wisconsin, de Washington et du Minnesota. Leur promesse est simple et forte : « *If it works in Africa, it will work anywhere* » (« si ça marche en Afrique, ça marchera partout »). Platon, dans « la République », n'avait-il pas dit « *la nécessité est la mère des inventions* » ? Cette dynamique contribue à la tendance de l'innovation inversée, qui consiste à prendre des idées créatives des pays du Sud ou préémergents pour les exploiter sur les marchés industrialisés et matures.

## **Avec la poussée démographique et les aspirations des jeunes à une meilleure vie, l'entrepreneuriat est l'une des solutions majeures pour les différents États africains.**

### **Des entrepreneurs pour sauver l'Afrique**

Avec la poussée démographique et les aspirations des jeunes à une meilleure vie, l'entrepreneuriat est l'une des solutions majeures pour les différents États africains. Le continent aura besoin de créer plus de 100 millions d'emplois dans les dix prochaines années. Il faudra donc libérer les énergies, admettre que les femmes pourront jouer un rôle primordial et sans délai. Elles sont nombreuses à donner l'exemple. Dans les cérémonies des Bâtisseurs de l'économie africaine, elles sont remarquées. Elles créent des groupes impressionnants qu'elles dirigent avec un talent d'exception. On peut citer à titre d'exemples la Namibienne Martha Namundjebo-Tilahun, dont l'United Africa Group compte 42 filiales, la Kényane Osman Amina Hersi Moghe et son Oasis Group (nominée au prix Nobel de la paix en 2015) ou la Sénégalaise Mame Khary Diène, qui a créé les Laboratoires Bioessence après une belle expérience dans des grands groupes et qui fait travailler des milliers de femmes en Casamance.

Dans la même dynamique, les États devront changer de posture et d'attitude à l'égard de l'économie informelle. Ils devraient travailler à accompagner et soutenir ces entrepreneurs de l'informel dans une logique d'inclusion. Petite entreprise bien gérée deviendra grande et créera des emplois. Le Maroc a expérimenté une politique publique dans ce sens, qui donne de très bons résultats.

En célébrant ses entrepreneurs, l'Afrique se développera plus vite. Il faut plus de 10 millions d'entrepreneurs dans les toutes prochaines années. C'est la seule issue pour être en rupture définitive avec l'économie de rente et des emplois que la fonction publique ne peut plus créer. ●

# L'entrepreneuriat chinois, un destin inédit

Bernard  
**Fernandez**

Professeur de sociologie des organisations, leadership et management interculturel à l'université Paris-Dauphine, directeur du EDDBA (*executive doctorate in business administration*) Paris-Dauphine - université Tsinghua, Pékin (Chine), consultant en Chine.



#### Il a publié :

- « Higher Education in Management. The Case of China », in *The Future of Management Education vol.2, Country, Context and Trends*, Palgrave Macmillan, à paraître à l'automne 2017.
- « Gérer un grand pays, c'est comme cuisiner un petit poisson » (*Zhi da gou zhe ruo peng xiao xian*), in *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, PUL, 2008.
- « International Executives. Identity Strategies and Mobility in France and China », *Asia Pacific Business Review*, vol. 12, n° 1, janvier 2006.
- *Identité nomade. De l'expérience d'Occidentaux en Asie*, Anthropos, 2002.

## Inscrit dans une perspective historique récente, l'esprit entrepreneurial est devenu un enjeu capital pour la Chine en termes de croissance et d'internationalisation.

**A**vant de devenir, fin 2014, la première puissance économique mondiale en parité de pouvoir d'achat, avec un esprit entrepreneurial fort, la Chine avait connu la route de la soie et les commerces florissants des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles. Et pourtant, au XIX<sup>e</sup> siècle, la même Chine passe à côté de la révolution industrielle, prêche le modèle confucéen vénérant le culte des ancêtres et n'a que mépris pour les affaires. Quant à l'ère communiste de Mao Tsé-Toung (1949-1976), l'entreprise privée y est bannie. Mais quels paradoxes, quels ressorts ont pu faire renaître l'ADN de l'entrepreneuriat chinois? Un nom : Deng Xiaoping (1904-1997), surnommé le « Petit Timonier », qui, pour de nombreux entrepreneurs chinois actuels, incarne toujours les qualités requises pour l'entrepreneuriat : être visionnaire, pragmatique, expérimentateur et savoir s'adapter en permanence<sup>1</sup>.

### Des métamorphoses

La première métamorphose chinoise repose sur les trois piliers de la politique de « réforme et d'ouverture », impulsée en 1978 par Deng Xiaoping. Il s'agissait en premier lieu de lancer les « quatre modernisations »<sup>2</sup> essentielles pour sortir la Chine de son immobilisme : agriculture, industrie, technologie et défense. Le deuxième pilier s'ancre dans une transformation des infrastructures urbaines et rurales avec l'aide exceptionnelle des paysans chinois besogneux, appelés « flottants ». Et le troisième pilier porte sur l'urbanisation, avec le passage d'une société agricole à une société urbaine.

Ainsi, en 1979, les entrepreneurs sont autorisés à être représentants du peuple à l'Assemblée nationale populaire (ANP). Dans les faits, le premier entrepreneur élu représentant du peuple, M. Bai Shiming, ne le sera qu'en 1983. En 1982, l'article 11 de la Constitution chinoise de 1949 est modifié pour protéger l'entrepreneur. Concrètement, c'est en 1984 que l'entreprise privée chinoise connaît un véritable essor, parallèlement au développement des zones d'économie spéciale où les entre-

preneurs chinois créent des joint-ventures avec les entreprises étrangères. Les *getihu*, entrepreneurs individuels, vendeurs de rue, sans éducation, s'enrichissent également, souvent en marge de la légalité. En 1988, le secteur privé est reconnu par l'article 1 de l'amendement à la Constitution. En 1993, « l'économie socialiste de marché » est entérinée par l'article 15; l'article 11 confirme en 1999 l'importance des secteurs non publics de l'économie. En 2004, la propriété privée est protégée par l'article 13 modifié. Mais les banques chinoises financent uniquement les entreprises publiques, le secteur privé n'étant qu'un complément du secteur public. Ce statut de « complément » pénalisera les entrepreneurs, privés des moyens nécessaires à leur développement jusqu'en 2014.

La deuxième métamorphose repose sur la démonstration du « pragmatisme socialiste chinois », alliance d'une économie planifiée et d'une libéralisation progressive du marché. Cette association deviendra un terreau très fertile pour l'entrepreneuriat chinois, dissonance cognitive ou aporie pour les promaoïstes et les Occidentaux! Celle-ci se cristallisera aussi dans le principe « *un pays, deux systèmes* » prôné par le président chinois Jiang Zemin lors de la rétrocession de Hongkong, en juillet 1997. Ce principe participera à la prise de conscience par les entrepreneurs chinois qu'il ne faut pas négliger le management interculturel dans les fusions et acquisitions, à savoir : « *une entreprise, deux cultures* ». Décidément, l'entrepreneur chinois apprend vite!

La troisième métamorphose voit le jour en décembre 2001, quand la Chine intègre l'Organisation mondiale du commerce, ce qui sécurisera les investisseurs étrangers et la diaspora chinoise diplômée, apportant un souffle vivifiant pour les PME et les entreprises d'État. En 2003, malgré les peurs générées par l'épidémie de grippe aviaire, un air nouveau souffle avec la politique du *going abroad* dictée par les autorités chinoises, qui encouragent les entreprises locales à devenir internationales. L'entrepreneur chinois se met à rêver! Douze ans après, en 2015, les investissements directs étrangers chinois

1. Le principe d'expérimentation est symbolisé dans la célèbre formule de Deng Xiaoping : « Traverser le gué en tâtonnant de pierre en pierre. » Quant à celui du pragmatisme, entre communisme et capitalisme, Deng Xiaoping dira : « Peu importe que le chat soit blanc ou noir, l'important est qu'il attrape les souris. »

2. Shi Lu et Bernard Ganne, « Des outils agricoles à la voiture électrique. Étude du développement d'un cluster industriel chinois : le cas de Yongkang au Zhejiang (1980-2010) », *Perspectives Chinoises*, n° 1-2016.

dépassent ceux entrant en Chine<sup>3</sup>. Dans le même esprit, en 2014, Xi Jinping, président actuel, lance le projet gigantesque *One Belt, One Road*, traversant 60 pays, s'inspirant de la route de la soie, nouvelle pépinière pour les entrepreneurs chinois en quête de marchés nationaux et globaux.

Au-delà de ces importantes transformations, les années 2008, avec les Jeux olympiques à Pékin, et 2010, avec l'exposition universelle à Shanghai, ont façonné dans l'esprit chinois un sentiment de fierté, de confiance retrouvée et de désir d'ailleurs. Aujourd'hui, on recense environ 10 millions de PME chinoises contre 2,5 millions en 2000, entreprises familiales pour la plupart, représentant 60 % du PIB chinois et 75 % des emplois urbains.

### Aujourd'hui, on recense environ 10 millions de PME chinoises contre 2,5 millions en 2000, entreprises familiales pour la plupart, représentant 60 % du PIB chinois et 75 % des emplois urbains.

La quatrième métamorphose s'inscrit dans une croissance chinoise qui, après les « trente glorieuses » (1978-2010), s'essouffle à 7 %. En 2015, l'État décide d'encourager l'entrepreneuriat et les start-up, perçus comme le nouveau moteur de la croissance économique. Le projet des « quatre masses »<sup>4</sup> évoqué le 5 mars 2016 par le Premier ministre Li Keqiang, lors de la 4<sup>e</sup> session de la 12<sup>e</sup> Assemblée populaire nationale en est la concrétisation. L'entrepreneuriat de masse stimulera l'innovation et la consommation de masse. Les « quatre masses », pure invention chinoise, offrent des opportunités de rêver aux nouvelles générations.

Une nouvelle ère s'annonce pour l'entrepreneuriat chinois ! À Pékin, Zhongguancun, un des 260 parcs technologiques en Chine, appelé aussi la « *Silicon Valley chinoise* », situé près des prestigieuses universités chinoises (Beida, Tsinghua et Renmin), incarne l'idée d'une plate-forme où se côtoient promoteurs immobiliers, financeurs, incubateurs, start-up, think tanks et les grands acteurs de l'Internet (étrangers et chinois) et de la haute technologie. Une effervescence entrepreneuriale chinoise se déploie avec une ferveur singulière ! M. Mou, responsable du parc technologique de Pékin me disait en avril 2017 : « *Nous sommes ici pour faire décoller les start-up et se connecter avec le monde.* »

En 2016, pour la première fois Pékin devient la ville qui accueille le plus de milliardaires au monde<sup>5</sup>.

Parmi les 124 femmes *chief executive officers* (CEO)<sup>6</sup> les plus importantes au monde, 93 sont chinoises. Nombreux sont les entrepreneurs chinois de moins de 30 ans qui réussissent dans l'e-commerce, le tourisme, le *big data* et les services. La liste est longue, mais citons l'exemple de Ma Yun (Jack Ma), CEO d'Alibaba, le géant du e-commerce en Chine, qui prend le contrôle de Paytm E-Commerce en Inde, achète un journal à Hongkong ou lève des milliards de dollars aux États-Unis. Le 26 janvier 2015, avec huit entrepreneurs chinois, à Hangzhou, capitale du Zhejiang, un des berceaux de l'entrepreneuriat chinois, il crée Hupan College, *business school* privée, favorisant les principes confucéens (exemplarité, harmonie, respect, loyauté, adaptation constante et ténacité), prônant la culture chinoise avec l'idée vitale que cette école est un vivier, non pas pour former les entrepreneurs, mais les « *découvrir* », selon le message de Ma Yun. L'entrepreneur chinois a décidément retrouvé son ADN sur le sol chinois !

### Trois profils types

On pourrait recenser une multitude de portraits d'entrepreneurs chinois. Pour simplifier, voici les trois principaux profils. Le premier appartient à la « *génération perdue* » issue de la Révolution culturelle chinoise (1966-1976). Il a quitté sa *danwei*, entreprise d'État. Il est parti de rien, n'a connu ni l'école ni l'université. Il a été soutenu et aidé par la famille, les amis et la *guanxi*<sup>7</sup>. C'est donc un *self-made-man*, besogneux et visionnaire, avec une capacité d'adaptation constante. Pour lui, l'intérêt national prime sur l'intérêt individuel. Il connaît très bien les rouages des institutions d'État. Il est souvent membre du Parti communiste chinois.

Le deuxième est issu de la période de la politique de l'enfant unique (après 1980). Il est diplômé, voyage beaucoup en Chine, il peut parler anglais, avoir fait des études à l'étranger ou en Chine (MBA, EMBA, diplôme d'ingénieur). Il veut réussir et aspire à être « *global* ».

Le troisième, c'est la jeune génération Y. Il est diplômé, pleinement ancré dans l'ère de l'Internet, du e-commerce, du paiement virtuel, des loisirs et du plaisir. Il est hédoniste. S'il le peut, il partira faire des études à l'étranger. Il ne comprend pas toujours la « *génération perdue* », celle de ses parents ! Il ne connaît pas les rouages de l'administration chinoise. Il est l'entrepreneur chinois de demain. Ces trois portraits ont en commun un désir d'apprendre, le sens de la *guanxi*, la capacité d'adaptation et de flexibilité et un nationalisme élevé. Preuve que l'entrepreneuriat chinois est au cœur des métamorphoses de la Chine, le gouvernement compte sur lui pour être un ressort de la croissance, source de stabilité interne. Il est également à l'image du retour de la Chine impériale sur la scène internationale : ambitieux et innovant. ●

3. En 2015, les IDE chinois s'élevaient à 145 milliards de dollars, contre 135,6 pour ceux entrant en Chine.

4. Ce projet privilégie « *un encouragement global de l'entrepreneuriat de masse, la promotion active de la participation de masse, l'application multidimensionnelle du soutien de masse, le développement continu du financement de masse, pour rassembler les forces vives de la nation chinoise en vue de les engager dans l'innovation, renforcer et développer l'emploi, aider les entrepreneurs et développer le financement.* »

5. Hurun Global Rich List 2016.

6. PDG.

7. Réseau social très organisé qui structure les rapports individuels dans le groupe, fondé sur des relations fraternelles et amicales entretenues par la solidarité, la réciprocité et l'échange de faveurs.

# Bienveillante Europe

Andrea-Rosalinde  
**Hofer**

Analyste des politiques à l'OCDE.



**Ils ont contribué notamment  
aux publications suivantes :**

- « Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Ireland », OECD Publishing, à paraître.
- *The Missing Entrepreneurs 2015. Policies for Self-Employment and Entrepreneurship*, OECD Publishing, 2015 (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264226418-en>).
- *The Missing Entrepreneurs. Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, OECD Publishing, 2014 (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264213593-en>).
- *The Missing Entrepreneurs. Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, OECD Publishing, 2013 (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264188167-en>).

David  
**Halabisky**

Analyste des politiques à l'OCDE.



Si l'entrepreneuriat est perçu favorablement dans l'Union européenne, les Européens sont moins nombreux que les Américains à lui accorder un rôle important dans l'économie. En offrant un ensemble de mesures de soutien visant les jeunes, les décideurs politiques pourraient augmenter les intentions de création d'entreprise et améliorer leur qualité en Europe.

L'entrepreneuriat joue un rôle important pour encourager l'innovation, créer des emplois, stimuler la croissance économique, et il est un promoteur de l'inclusion sociale<sup>1</sup>. Dans l'Union européenne (UE), l'entrepreneuriat est généralement perçu de manière positive. Des enquêtes récentes suggèrent que plus de 90 % des Européens perçoivent les entrepreneurs de manière « globalement favorable » ou « neutre », notamment parce qu'ils reconnaissent leur rôle dans la création d'emplois (87 %) et de nouveaux produits et services qui profitent à tous (79 %) <sup>2</sup>. Ces chiffres suggèrent qu'en règle générale, les habitants de l'UE comprennent et apprécient le rôle des entrepreneurs dans l'économie. Des enquêtes internationales confirment qu'ils sont plus nombreux à percevoir les entrepreneurs de manière favorable ou neutre que les Japonais (84 %) ou les Coréens du Sud (83 %), par exemple, mais moins que les habitants des États-Unis, qui sont convaincus à 95 % que l'entrepreneuriat est positif <sup>3</sup>.

### Des différences régionales

Au sein de l'UE, les attitudes vis-à-vis de l'entrepreneuriat varient beaucoup selon les États membres. En général, les habitants des pays du Nord et du Sud ont une attitude très positive vis-à-vis de l'entrepreneuriat. Au Danemark, en Irlande, en Finlande, en Espagne, en Estonie, en Italie et en France, plus de 60 % des gens perçoivent les entrepreneurs « assez favorablement », ce qui contraste avec les pays de l'est de l'UE tels que la Slovaquie et la Hongrie, où moins de 35 % des habitants ont une opinion positive des entrepreneurs <sup>4</sup>.

Ces différences peuvent être expliquées par plusieurs facteurs <sup>5</sup>. Tout d'abord, l'entrepreneuriat est un concept très nouveau dans plusieurs pays d'Europe centrale et orientale, qui ont commencé

leur transition vers une économie de marché après 1989. Il est donc moins probable que les adultes de ces pays aient une expérience de l'entrepreneuriat ou connaissent sa fonction dans l'économie. Ensuite, les pays à fort taux de chômage (c'est-à-dire les pays du sud de l'UE) ont souvent un taux de travail indépendant plus élevé, car il y a moins d'opportunités de travail. Il est donc plus probable que les gens y aient une expérience de l'entrepreneuriat et en aient une opinion plus favorable. Enfin, les pays dans lesquels une part importante des femmes sont actives sur le marché du travail tendent également à avoir un taux élevé de travail indépendant parmi elles. Leur attitude vis-à-vis de l'entrepreneuriat tend donc à être plus positive.

Il y a également des différences d'attitude vis-à-vis des entrepreneurs en fonction des groupes sociaux. Les femmes ont une perception légèrement moins favorable des entrepreneurs que les hommes <sup>6</sup>, ce qui reflète les stéréotypes traditionnels qui tendent à éloigner les femmes de l'entrepreneuriat <sup>7</sup>. De plus, les personnes âgées ont une opinion légèrement négative du rôle des entrepreneurs, parce que la plupart d'entre elles ont eu une carrière salariée.

### Changer le regard sur l'entrepreneur

Encourager une attitude positive vis-à-vis de l'entrepreneuriat peut avoir plusieurs avantages pour la société. Inculquer le rôle de l'entrepreneuriat et développer les attitudes entrepreneuriales devrait augmenter les intentions de création d'entreprise, mais aussi créer un environnement plus favorable à la création d'entreprise. C'est particulièrement important pour les groupes sous-représentés ou désavantagés parmi les entrepreneurs (par exemple les jeunes, les femmes, les seniors, les personnes handicapées, les immigrés et les minorités ethniques), qui risquent plus de se heurter à des stéréotypes

1. *The Missing Entrepreneurs. Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, 2013.

2. European Commission, « Entrepreneurship in the EU and Beyond », Flash Eurobarometer 354, 2012, consultable sur : [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_354\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf).

3. Global Entrepreneurship Monitor, « Global Report 2016-2017 », 2017, consultable sur : <http://gemconsortium.org/report> ; European Commission, *ibid.*

4. *Ibid.*

5. *The Missing Entrepreneurs. Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, 2013.

6. *Ibid.*

7. *Ibid.*

négatifs et à des discriminations et ont souvent une confiance en eux plus faible.

En outre, cela peut aider les individus à devenir plus entreprenants, innovants et flexibles, ce qui est utile même en dehors d'une création d'entreprise. Ces caractéristiques sont recherchées par les employeurs et peuvent également être précieuses pour faire du bénévolat ou dans d'autres domaines de la vie personnelle. Enfin, favoriser des attitudes positives peut également améliorer la qualité des activités entrepreneuriales, car ceux qui comprennent l'entrepreneuriat et en ont une opinion favorable ont plus de chances de chercher des formations ou d'autres formes d'aides à la création d'entreprise, et savent où les obtenir<sup>8</sup>.

## Ceux qui comprennent l'entrepreneuriat et en ont une opinion favorable ont plus de chances de chercher des formations ou d'autres formes d'aides à la création d'entreprise.

### Des leviers politiques

L'un des leviers politiques clés permettant d'encourager le développement d'attitudes positives vis-à-vis de l'entrepreneuriat consiste à offrir des informations sur la nature, les défis et les avantages de l'entrepreneuriat au cours de l'éducation scolaire. Des enquêtes récentes montrent que des adultes de la majorité des pays de l'Union européenne pensent que leur éducation scolaire a contribué à développer leur attitude entrepreneuriale et leur esprit d'initiative. L'adhésion à cette idée est la plus forte au Portugal (75 %), en Roumanie (73 %) et en Finlande (64 %)<sup>9</sup>.

Les meilleurs résultats sont obtenus par un modèle progressif, qui introduit l'entrepreneuriat par une modification graduelle des contenus, de la pédagogie, des résultats et des stratégies d'évaluation<sup>10</sup>. On peut prendre l'exemple du Danemark, où la Fondation danoise pour l'entrepreneuriat soutient l'éducation à l'entrepreneuriat de la maternelle au doctorat. Avec un taux d'entrée dans les établissements d'enseignement supérieur (EES) proche de 58 % pour des programmes de niveau licence dans la zone OCDE en 2014, ces établissements font l'objet d'une demande croissante de soutien à l'entrepreneuriat chez leurs diplômés. Ils proposent donc de plus en plus de cours portant sur l'entrepreneuriat et l'esprit entrepreneurial. Jusqu'à présent, les évaluations des politiques de l'OCDE et de la Commission européenne<sup>11</sup> dans l'Union européenne montrent que l'accent a été mis sur les activités d'apprentissage de l'entrepreneuriat visant à développer l'attitude

entrepreneuriale, ainsi que les connaissances et compétences nécessaires à identifier les opportunités et à créer des entreprises pour les exploiter.

Même si une touche de génie est importante pour entreprendre, la plupart des connaissances nécessaires pour mettre une nouvelle idée sur le marché peuvent être enseignées. Le point de départ est le « raffinement d'opportunité », c'est-à-dire la capacité à découvrir des opportunités émergentes dans le contenu et les connaissances contextuelles que les étudiants acquièrent au cours de leurs études, ainsi que des opportunités qui naissent de leur participation à des activités de recherche et de les affiner jusqu'à en faire des idées commercialement viables. Cette compétence est renforcée par le recours aux ressources internes et externes et par le leadership, c'est-à-dire la capacité à prendre l'initiative pour organiser ces ressources sous forme d'une nouvelle entreprise<sup>12</sup>.

Pour aider efficacement les entrepreneurs en devenir, les programmes de formation et d'éducation doivent inclure des compétences techniques et sociales. Idéalement, ces formations doivent être ouvertes à tous les étudiants intéressés, quelle que soit leur discipline d'origine, car beaucoup d'idées d'entreprises viables et innovantes peuvent naître d'un mélange entre savoirs techniques, scientifiques et créatifs. Des recherches récentes de l'OCDE ont montré que les cours sur la création d'entreprise qui mettent l'accent sur le « raffinement des opportunités » sont essentiellement proposés dans les domaines de l'économie et du commerce. Ces cours doivent être ouverts à tous les étudiants, car les activités qui impliquent des groupes d'étudiants interdisciplinaires conduisent le groupe à trouver des idées et des projets plus variés<sup>13</sup>. Le principal défi des activités interdisciplinaires est d'obtenir l'adhésion des professeurs. Tous ne considèrent pas l'entrepreneuriat comme pertinent pour leur discipline. Pour surmonter cet obstacle, les activités de génération d'idées et de « raffinement des opportunités » sont souvent organisées en dehors du cursus. La demande des étudiants pour ces activités augmente, comme le prouvent les données des établissements interrogés.

À ce jour, les EES ont mis l'accent sur les activités d'éducation à l'entrepreneuriat visant à développer un ensemble d'attitudes, de connaissances et de compétences qui permettent aux étudiants d'identifier les opportunités et d'en faire des entreprises qui réussissent. Mais l'éducation à l'entrepreneuriat ne suffira pas si les EES veulent devenir des environnements favorables aux jeunes entrepreneurs. Le mentorat, la participation active des étudiants aux activités de recherche, la création d'espaces de *coworking* et d'incubateurs, ainsi qu'une aide en matière de propriété intellectuelle et d'accès aux financements publics et privés comptent parmi les

8. Ibid.

9. European Commission (2012), *ibid.*

10. « Entrepreneurship in Education : What, When and How », *Entrepreneurship* 360, OECD, 2015, consultable sur : <http://www.oecd.org/site/entrepreneurship360/blog/entrepreneurship360backgroundpaper.htm>.

11. À ce jour, des études HEInnovate ont été entreprises en Bulgarie (2014), Irlande (2015-2016), Pologne (2015-2016), Hongrie (2015-2016) et aux Pays-Bas (2016-2017).

12. E. Rasmussen, S. Mosey et M. Wright, « The Evolution of Entrepreneurial Competencies. A Longitudinal Study of University Spin-Off Venture Emergence », *Journal of Management Studies*, vol. 48 (6), pp. 1314-1345, 2011 (<http://doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00995.x>).

13. H. M. Neck et P. G. Greene, « Entrepreneurship Education : Known Worlds and New Frontiers », *Journal of Small Business Management*, Vol. 49 (1), pp. 55-70, 2011.

services d'aide complémentaires clés que les EES ont lancés au cours des deux dernières décennies. La décision de créer une entreprise peut ne pas être prise au cours des études ou immédiatement après le diplôme. Souvent, elle a lieu après une période de salariat initiale, au cours de laquelle les diplômés acquièrent de l'expérience quant au fonctionnement des entreprises et des marchés. D'après la dernière enquête Global University Entrepreneurial Spirit Students<sup>14</sup>, environ 8 % des étudiants interrogés pensent créer une entreprise juste après leur diplôme, tandis qu'environ 30 % des personnes interrogées pensent que c'est un choix de carrière probable cinq ans après leur diplôme<sup>15</sup>. Dans le premier cas, les étudiants peuvent donc ne pas chercher d'aide à la création d'entreprise, mais plutôt des activités éducatives qui stimulent leur créativité et exigent d'utiliser leurs connaissances pour résoudre des problèmes concrets. Ces activités sont souvent extérieures au cursus. Il est important que les étudiants aient la possibilité de documenter les compétences développées dans le cadre de ces activités, par exemple avec des annexes à leur diplôme ou des certificats, en particulier s'ils décident de retarder leur projet de création d'entreprise et de chercher un travail salarié.

### Des établissements d'enseignement supérieur innovants

Pour soutenir le développement de la culture et de l'esprit d'initiative, les EES doivent également se montrer eux-mêmes entrepreneuriaux dans la manière dont ils perçoivent et organisent leurs fonctions clés dans les domaines de l'éducation, de la recherche et de l'engagement, en termes de répartition des ressources, d'avantages pour les salariés et d'initiatives de formation continue – ainsi que sur la manière dont ils se positionnent dans leurs partenariats stratégiques locaux, nationaux et mondiaux. Les politiques publiques ont un rôle important à jouer, en créant les cadres et les mesures incitatives qui promeuvent les approches entrepreneuriales dans les EES.

L'OCDE et la Commission européenne ont développé l'outil HEInnovate ([www.heinnovate.eu](http://www.heinnovate.eu)) pour aider les EES et les décideurs politiques à rendre les EES plus entrepreneuriaux et innovants. HEInnovate comprend un cadre de travail qui définit sept dimensions de l'« université entrepreneuriale », avec un outil en ligne d'autoévaluation qui aide les EES à organiser un exercice participatif d'évaluation destiné à identifier les réussites stratégiques et les domaines à améliorer. Il est possible de faire participer une large palette de responsables de l'éducation supérieure.

### Une priorité pour de nombreux gouvernements de l'UE

Encourager une attitude positive vis-à-vis de l'entrepreneuriat a été une priorité de nombreux gouvernements de l'UE ces dernières années, afin de stimuler la création d'emplois. Parmi les principales approches figurent des campagnes d'information sur le rôle des entrepreneurs dans la société, la promotion de l'entrepreneuriat comme carrière potentielle par les services d'aide à l'emploi et d'orientation professionnelle et la mise en avant des exemples de réussite qui inspireront les personnes tentées par l'entrepreneuriat. Cette politique a constitué une part importante de la réponse à la crise du chômage des jeunes dans l'UE. En conséquence, les États membres ont mis en place la Garantie jeunes, qui prévoit que tous les jeunes de moins de 25 ans recevront une offre d'emploi de qualité, une formation ou un accès à l'éducation ou à l'apprentissage dans les quatre mois qui suivent la fin de leur cursus scolaire ou le moment où ils sont au chômage. Pour soutenir la mise en œuvre de la Garantie jeunes, l'Union européenne offre des aides financières supplémentaires, dans le cadre de l'Initiative pour l'emploi des jeunes aux pays comptant des régions où le chômage des jeunes est supérieur à 25 %.

### Les États membres de l'UE ont recours à un large éventail de politiques et de programmes pour encourager et soutenir l'entrepreneuriat des jeunes.

Les États membres de l'UE ont recours à un large éventail de politiques et de programmes pour encourager et soutenir l'entrepreneuriat des jeunes. De nombreux pays tels que l'Espagne et la Lituanie ont développé des stratégies à plusieurs niveaux pour l'entrepreneuriat des jeunes, notamment la promotion d'exemples de réussite entrepreneuriale, des offres de formation à l'entrepreneuriat, des coachs et des mentors en entrepreneuriat et l'usage de récompenses et de campagnes montrant les réussites pour inspirer d'autres jeunes. Il est démontré que les soutiens les plus intensifs (par exemple le coaching et le mentorat ou les formations à l'entrepreneuriat) sont les plus efficaces pour faire changer les attitudes et stimuler l'intention d'entreprendre, mais il est important de les accompagner de méthodes moins onéreuses mais dont l'impact est plus large<sup>16</sup>. ●

Retrouvez le texte intégral de cet article en anglais sur [www.constructif.fr](http://www.constructif.fr).

14. P. Sieger, U. Fueglistaller et T. Zellweger, *Student Entrepreneurship 2016 : Insights From 50 Countries*, St. Gallen/Bern : KMU-HSG/IMU, 2016.

15. Guesss (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey) est une étude sur les intentions des étudiants de créer une entreprise immédiatement après l'obtention de leur diplôme et cinq ans plus tard. Elle a débuté en 2003 et est conduite par l'Institut suisse de recherche sur les petites entreprises et l'entrepreneuriat de l'université de Saint-Gall.

16. *The Missing Entrepreneurs. Policies for Inclusive Entrepreneurship in Europe*, OECD Publishing, 2014.

# Image, images

Erell  
**Thévenon-Poullennec**

Directrice des études de l'Institut de l'entreprise.



L'image de l'entrepreneur est très différente de celle de l'entreprise; la bienveillance dont bénéficie en général l'entrepreneur n'est pas de mise dans le jugement souvent radical porté « contre » l'entreprise.

Le dictionnaire *Larousse* donne de l'entrepreneur la définition suivante : « 1. Chef d'entreprise. 2. Chef d'entreprise spécialisé dans la construction, les travaux publics, les travaux d'habitation. » En voici l'image. Il est jeune ou pas, homme ou femme, qualifié le plus souvent. Il emploie un, dix, cent salariés. S'il gagne parfois très bien sa vie, sa rémunération est la plupart du temps modeste bien qu'il ne compte pas ses heures de travail. Il œuvre dans tous les secteurs d'activité. C'est donc, entre autres, l'entrepreneur général en bâtiment. Le patron d'une des 3,7 millions de TPE ou PME que compte le pays<sup>1</sup>. Il fait partie de notre quotidien, ne fait pas de bruit. On en oublierait presque que c'est un entrepreneur.

Mais la notion d'entrepreneur évoque d'autres situations. Voici un autre portrait à la mode : il est jeune, dynamique. Faux dilettante – il travaille en jean, en *coworking* –, c'est un individu brillant. Il joue et construit avec le numérique, qui fait partie de son ADN. Il n'a pas vraiment de lieu de travail, encore moins d'horaires. Il est enthousiaste et confiant dans son avenir. Il boude les institutions, la grande entreprise, la carrière à la papa-maman. Il veut que son job ait du sens parce qu'il a envie de changer le monde. Cette image de l'entrepreneur-*startupper* vient naturellement à l'esprit en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. Elle a la cote, mais masque une réalité plus complexe. D'une part, le *startupper* est souvent un homme, diplômé et bien né : entreprendre dans ces conditions est réservé aux *happy few*. D'autre part, les entrepreneurs qui réussissent ne sont pas forcément des « Y » ou des *millennials*<sup>2</sup> : des quadras et quinquas sont à l'origine de brillantes réussites<sup>3</sup>. Autre portrait d'un genre nouveau : jeune, d'origine modeste ou de quartier difficile, il a quitté l'école de bonne heure. Il s'est offert un costume et une berline noire qu'il entretient avec soin. Cette image d'Épinal d'entrepreneur est le « chauffeur Uber », l'arbre qui cache la forêt des autres situations. Cet entrepreneur est hors système et a trouvé, via les plateformes de marché numériques, une activité à défaut

d'un emploi. Bien que peu ou pas diplômé<sup>4</sup>, il aspire à l'autonomie et voit dans cette forme d'entrepreneuriat un moteur d'émancipation, une possibilité d'échapper à son destin. Cette image d'entrepreneur « par nécessité » est celle de « la France de la débrouille »<sup>5</sup>, la France de ceux qui n'attendent pas grand-chose du marché du travail, des entreprises, des institutions, mais qui aspirent néanmoins à maîtriser leur destin, leur parcours, leur employabilité. Cet entrepreneur est une des figures de l'autoentrepreneur. On en compte aujourd'hui plus de 1 million<sup>6</sup>. Salariés, chômeurs, retraités, étudiants... ils se lancent dans l'aventure entrepreneuriale, avec l'espoir de développer le projet qui leur tient à cœur, entre besoin d'air et besoin de revenus complémentaires ou principaux.

Poursuivons notre examen. Il porte un projet, définit les étapes qu'il devra franchir pour atteindre son objectif, entraîne ses équipes. Il bénéficie d'une grande autonomie bien qu'il soit salarié. Voici l'« intrapreneur », entrepreneur dans son entreprise. L'« intraprenariat » est un état d'esprit plutôt qu'un statut, que les organisations privées comme publiques s'efforcent de promouvoir pour développer une culture et une dynamique de l'innovation en leur sein.

### L'image plurielle de l'entrepreneur

Entre mythes et fantasmes, qu'est-ce qu'un entrepreneur? Celui qui est mû par la volonté de construire, de développer, de porter un projet à la double dimension professionnelle et personnelle (les deux sont difficilement dissociables), individuelle et/ou collective. Il prend des risques financiers et personnels, parfois importants. Il crée, gère, développe. Il se bat pour trouver des clients et gagner des marchés; il se bat (n'en déplaise à certains contrôleurs de l'administration) pour respecter la réglementation. Il crée des emplois, au minimum le sien. Il est libre et contraint en même temps. L'appât du gain est rarement sa seule motivation et nombreux

1. « Les entreprises en France », Insee, 2016.

2. Il n'existe pas de définition exacte et partagée par tous : les *millennials* – aussi appelés génération Y – sont les personnes nées entre 1980 et 2000 environ.

3. Citons par exemple Éric Carreel (Withings), Jean-Baptiste Rudelle (Criteo) ou Ludovic Le Moan (Sigfox).

4. 61 % des chauffeurs travaillant avec Uber ont au moins le bac. A. Landier, D. Szomoru, D. Thesmar, « Travailler sur une plateforme Internet : une analyse des chauffeurs utilisant Uber en France », étude réalisée pour la société Uber, mars 2016.

5. David Ménascé, « La France du Bon Coin », Institut de l'entreprise, septembre 2015.

6. Fin juin 2015, le réseau des Urssaf comptabilisait 1 075 000 autoentrepreneurs inscrits (Acoss Stat n° 227, janvier 2016).

sont ceux qui « galèrent », avec plus ou moins de bonheur. L'image de l'entrepreneur est donc large et plurielle. Elle suscite des sentiments positifs : enthousiasme, admiration, bienveillance, respect, envie... et nous invite à imaginer que notre société serait plus entreprenante qu'on ne l'imagine ou que l'on veut bien l'admettre. Les Français seraient entreprenants, et ce au-delà des frontières de classes et de générations.

### La mauvaise image de l'entreprise

Ce constat ne manque pas de surprendre ! Car cette bienveillance vis-à-vis de l'entrepreneur tranche brutalement avec les mythes et fantasmes attachés à l'entreprise. L'image du grand patron-entrepreneur, particulièrement mauvaise, cristallise ce paradoxe. Ceux qui ont bâti un empire qui fait honneur au pays et emploient des milliers de personnes dans le monde entier sont régulièrement voués aux gémonies. Car l'image de ces entrepreneurs se confond avec celle de l'entreprise qui, sauf lorsqu'elle est « petite », est honnie. L'entreprise suscite rejet, incompréhension, détestation...

### L'image de ces entrepreneurs se confond avec celle de l'entreprise qui, sauf lorsqu'elle est « petite », est honnie. L'entreprise suscite rejet, incompréhension, détestation...

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce désamour : le poids des traditions, celui de l'État, le décalage entre l'enseignement scolaire et les réalités économiques et professionnelles...<sup>7</sup>. Au-delà de ces explications, ce contraste entre les images respectivement détestable et satisfaisante de l'entreprise et de l'entrepreneur reflète la double fracture qui traverse notre société, et qu'illustre la carte de France des résultats de l'élection présidentielle<sup>8</sup>.

La première fracture, horizontale – dont l'on perçoit le reflet dans les différents portraits d'entre-

preneurs –, se creuse entre, d'un côté, ceux qui surfent sur la vague des mutations économiques et sociales avec aisance et, de l'autre, ceux qui tentent de prendre cette vague et surnagent. Les premiers, les plus favorisés, maîtrisent les nouvelles technologies, innovent et imaginent de nouveaux *business models*, produits ou services. Leurs échecs seront autant d'atouts pour construire la suite de leur parcours. Les seconds y aspirent mais n'ont en réalité pas le capital pour y parvenir. Ils s'appuient sur ces nouvelles formes et organisations du travail et du marché pour tenter d'en tirer parti. Ils espèrent maîtriser ces nouveaux modèles. Ils n'en sont en réalité que des rouages, voire des victimes.

L'autre fracture, verticale cette fois, isole ceux qui se tournent résolument vers l'avenir, dont l'horizon est le monde, de ceux qui en ont peur. Les premiers, entrepreneurs, entreprises ou individus, absorbent les nouvelles technologies, transforment et se transforment. Les seconds se crispent, appellent à la construction, vaine, de digues en tout genre.

### Ces images de l'entrepreneur reflètent une société déchirée entre craintes et espoirs, fragmentée et en voie de polarisation.

Ces images de l'entrepreneur reflètent une société déchirée entre craintes et espoirs, fragmentée et en voie de polarisation. Or, l'entreprise, qu'elle soit petite, moyenne ou grande, est un lieu privilégié pour embrasser les transformations du monde : c'est dans et avec elle que se joueront les prochains actes.

Les citoyens doivent comprendre que l'entreprise est aussi au service de l'intérêt général<sup>9</sup>. Encore faut-il qu'elle le prouve, notamment en donnant à voir ce qu'elle tente et ce qu'elle réussit dans les domaines économique, technologique mais aussi social et sociétal. L'enjeu est majeur. Faisons le pari que la convergence des images de l'entrepreneur et de l'entreprise nous renverra le reflet d'une société qui aura enfin décidé de se prendre en main. ●

7. David Simonnet, « L'entreprise, une défiance française », in Jean-Marc Daniel et Frédéric Monlouis-Félicité (dir.), *Sociétal 2017*, Eyrolles.

8. Cet article a été écrit au lendemain du premier tour de l'élection présidentielle française de 2017.

9. Discours d'Antoine Frérot, président de l'Institut de l'entreprise, prononcé le 25 janvier 2017 à la maison de la Chimie lors de l'assemblée générale de l'Institut de l'entreprise.

# L'impact du **numérique** sur le leadership des **dirigeants**

Philippe  
**Le Roux**

**Président-fondateur de Key People, membre du conseil  
d'orientation d'Entreprise et Progrès.**



Il a présidé un chantier de réflexion réunissant pendant un an une trentaine de dirigeants du think tank Entreprise et Progrès, qui a donné lieu à la publication en 2015 de l'ouvrage collectif *Être un leader à l'ère numérique* (version papier et PDF téléchargeable disponibles auprès d'Entreprise et Progrès).

Face à la révolution numérique à laquelle aucune entreprise ne peut échapper, le dirigeant est en première ligne. Il doit transformer l'organisation de son entreprise, mais aussi repenser son propre mode de management.

**C**onvenons-en, c'est une évidence devenue difficile à contester, la révolution digitale est derrière nous. Des milliards d'individus sont déjà interconnectés. Depuis quelque temps déjà, la convergence des NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, informatique et sciences cognitives) a déclenché une révolution technique sans précédent dans toute l'histoire humaine. Même si nous assistons à un phénomène qui n'en est qu'à ses balbutiements, le changement n'est plus linéaire, il est exponentiel. Cela bouleverse totalement l'ancien ordre économique et social. C'est une transformation complète de la société. Elle touche le monde entier. C'est l'âge numérique.

De nouveaux usages, de nouveaux services, de nouveaux acteurs et de nouveaux modèles économiques surgissent en mode accéléré, fondés sur la mobilité, le *cloud*, le *big data*, les objets connectés. Mais une nouvelle vague arrive déjà, celle de l'intelligence artificielle, de l'informatique cognitive et de la désintermédiation (*blockchain*). Vertigineux!

Avec cette révolution qui touche un à un tous les secteurs, les dirigeants des entreprises traditionnelles entrent dans une ère de déstabilisation permanente, même ceux qui se sentent encore à l'abri. Leur seule certitude est qu'ils doivent désormais vivre avec l'incertitude. Autrement dit, être capables d'agilité et de modestie. Il s'agit de bouger très vite, mais avec discernement. Comme le disent les Américains, le monde est *Vuca* (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*) : tout change tout le temps.

Dans ce contexte, il est illusoire de croire que la nécessaire transformation digitale de chaque entreprise ne concerne que le marketing, la communication ou le système d'information. Ou que l'acquisition de start-up résoudra tout. Tout comme l'embauche d'un *chief digital officer* (CDO, directeur du numérique) au pouvoir mal positionné, peu défini et, en définitive, limité.

Fort heureusement, de plus en plus de PDG comprennent qu'il est illusoire d'imaginer faire mieux de la même façon. Ils sont désormais convaincus que

leur entreprise arrive au bout d'un modèle. L'heure est à la métamorphose systémique et en profondeur pour que la culture numérique pénètre tous ses compartiments. Sans exception.

**L'heure est à la métamorphose systémique et en profondeur pour que la culture numérique pénètre tous les compartiments de l'entreprise. Sans exception.**

Cela implique d'élaborer une nouvelle stratégie (conçue autrement car les anciens modèles d'analyse ne fonctionnent plus). Et une nouvelle vision qui redéfinit la mission, les objectifs, le *business model*, l'organisation, la culture interne et l'écosystème dans son ensemble. Pas moins.

Avec le conseil d'administration et le comité de direction, le dirigeant est en première ligne. Sa responsabilité est considérable.

**Une transformation radicale**

C'est désormais une chose entendue : une transformation digitale signifie des changements longs, profonds, compliqués et coûteux. Elle affecte l'ensemble d'une organisation qui a pourtant démontré son efficacité au fil des décennies. En effet, forgée autour de modèles économiques et de principes d'action éprouvés, mais qui n'ont guère évolué, cette dernière se révèle soudain inadaptée au nouveau monde qui arrive.

Au cœur de celui-ci, l'innovation devient centrale et globale. C'est l'affaire de tous. Elle se déploie à l'appui de nouvelles façons de travailler. On entre dans l'ère du collaboratif et de l'intelligence collective, car les grandes idées ne viennent jamais d'une seule personne. Le terrain reprend l'initiative et par-

ticipe bien plus aux décisions, les équipes travaillent en réseau éclaté.

C'est sans aucun doute le plus grand défi associé à l'ère numérique : instaurer le travail coopératif en mode transversal pour faciliter la rapidité, l'agilité et l'esprit entrepreneurial. Mais aussi mieux dessiner des stratégies nouvelles de rupture afin d'embarquer tous les métiers et de fluidifier les interactions entre eux.

L'organisation devient polycellulaire et s'affranchit des frontières internes. Fondée sur l'autonomie et les communautés qui se font et se défont, elle remet en cause les logiques de contrôle et de pouvoir qui freinent la créativité, l'initiative et la prise de risque. Le numérique supprime les échelons intermédiaires inutiles. Les structures en silo, baronnies et autres systèmes corporatistes s'en trouvent bousculés, ainsi que le management pyramidal et très hiérarchisé, particulièrement en France.

On le constate, avant de penser opérationnel et outils, la transformation digitale est culturelle et managériale. C'est un enjeu stratégique majeur.

Il s'agit d'un projet global qui doit être porté par le dirigeant en personne. Car il est le seul à pouvoir impulser un mouvement qui, c'est sûr, va chahuter violemment l'ordre établi. L'exercice est difficile, car cela va remettre en cause les pouvoirs et les influences au sein de l'entreprise.

Pour réussir, il lui faut donc beaucoup anticiper les résistances au changement (et les chiffrer en conséquence dans le retour sur investissement du chantier) et éviter de se contenter de rajeunir de vieux principes. Comme le disait Keynes, « *la difficulté n'est pas de comprendre les idées nouvelles, mais d'échapper aux idées anciennes* ». Il s'agit de faire autrement.

Pour cela, il faudra au dirigeant développer sa solidité intérieure, faire preuve de vision, de courage, d'abnégation, de pugnacité et d'indifférence aux critiques, aux pressions, aux lobbys... Il découvrira que le chemin est plus important que l'objectif, devenu imprédictible. Pour faire face, il affichera plus d'attitude que d'aptitude, plus de convictions que de certitudes, plus de savoir-être que de technique. Car c'est dans sa posture d'ouverture aux idées de rupture, d'envie de changer et de capacité de remise en cause permanente des hypothèses que se fera la différence. En cohésion et en solidarité, le comité de direction n'est pas en reste ; il doit relayer, expliquer, entraîner...

### Un nouveau leadership doit émerger

On l'a vu, le numérique remet en cause la légitimité et le rôle des hiérarchies. Les managers sont aussi rudoyés par l'arrivée d'une nouvelle génération de *millennials* – les jeunes adultes nés « avec » Internet –, peu adeptes du modèle « commande-contrôle » multiséculaire. La crise de l'autorité qui depuis quarante ans a affecté la famille, l'école, l'université ainsi que les institutions morales, religieuses et politiques a ainsi rejoint l'entreprise.

On est donc face à la nécessité de conduire un changement de culture managériale sous-jacent à la transformation digitale. Le manager va devoir opérer un virage à 180° dans l'exercice de ses responsabilités. C'est ainsi, à quelques exceptions près, que le monde du *top down*, fondé sur la détention de l'information et l'obéissance, va progressivement disparaître.

### Le nouveau manager devient un facilitateur et l'animateur de l'expérimentation collaborative permanente. Sa posture de chef solitaire coercitif s'estompe, il devient entraîneur-inspirateur en réseau.

Il lui faut devenir un leader d'influence pour promouvoir des logiques inédites de création de valeur fondées sur le *coworking* et le partage d'informations. À son initiative, de nouvelles règles du vivre-ensemble fondées sur la gentillesse ou le don - contre-don apparaissent. Le nouveau manager devient un facilitateur et l'animateur de l'expérimentation collaborative permanente. Sa posture de chef solitaire coercitif s'estompe, il devient entraîneur-inspirateur en réseau. C'est à ce prix qu'il embarque les équipes et contribue au renouveau de l'entreprise. Mieux, avec un tel changement de mentalité, celle-ci gagne en cohérence et en performance. Elle attire et fidélise les meilleurs et boycotte les mercenaires. Surtout, elle est payée en retour par l'engagement de chacun dans toutes les fonctions et l'excellence que cela produit au bénéfice des clients.

Pour autant, lorsque beaucoup d'efforts et d'investissements sont consacrés à la recherche d'innovations technologiques, beaucoup moins le sont aux innovations managériales et à la transformation du leadership. C'est pourquoi le DRH se voit investi d'un rôle primordial : il est désormais propulsé au premier rang des facteurs clés du succès de la « digitalisation » de l'entreprise. À condition de lui donner les moyens d'une transformation culturelle puissante fondée sur la confiance, une évolution assumée de l'ADN et une rénovation complète des comportements managériaux.

Telle est finalement la nouveauté la moins identifiée de l'ère numérique : l'émergence d'un nouveau leadership culturel et humain qui fera toute la différence. Les chefs d'entreprise les plus éclairés l'ont compris : en reconnaissant la primauté de la culture et de l'homme sur la technologie, ils augmentent sérieusement leurs chances de réussir cette transition. ●

# Une entreprise peut-elle avoir **zéro salarié?**

Jean Louis  
**Magakian**

Professeur de stratégie et organisation à l'EM Lyon Business School.



**Il a publié notamment :**

- *100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise* (avec Marielle Audrey Payaud), Bréal, 2017.

Le développement du travail indépendant et de nouvelles formes d'organisation se traduit par l'apparition d'un « intrapreneuriat » pour soi, composé d'« egopreneurs » qui cultivent leur autopromotion et se passent de salariés.

Les entreprises sont des objets soumis aux contingences historiques : elles dépendent des conditions économiques et sociales de leur temps. Le management comme la figure de l'entrepreneur sont également soumis à cette condition d'historicité. Mais il en résulte que les conditions de travail, salarié ou indépendant, sont aussi assujetties à ces facteurs historiques, notamment les dispositions sociales, les pratiques managériales et les contraintes stratégiques. La notion même d'entreprise évolue donc dans sa forme comme dans sa finalité sociale. Aussi est-il envisageable de voir de nouvelles formes d'organisation, y compris sans salariés, côtoyer d'autres modèles d'entreprises. Quelles sont les mutations en cours qui pourraient déboucher sur des entreprises sans salariés ?

### Les mutations sociales du travail

Au cours du XX<sup>e</sup> siècle, les sociétés modernes ont institutionnalisé les entreprises au travers des règles de contrôle et de coopération. Ce sont ces règles qui permettent de fournir un sens commun aux pratiques professionnelles, mais également de contenir les actions collectives en constituant un dispositif intentionnel de mise sous contrôle des individus. L'entreprise s'est développée essentiellement en créant une organisation-environnement pour faciliter cette dialectique coopération-contrôle. Le XXI<sup>e</sup> siècle qui s'ouvre favorise au contraire l'individuation<sup>1</sup> en lieu et place d'une institutionnalisation stable du contrat social commun, ce qui conduit à la disparition de la notion de société pour Alain Touraine<sup>2</sup> ou à l'avènement d'un monde liquide pour Zygmunt Bauman<sup>3</sup>. Giorgio Agamben perçoit dès 1990 cette autonomisation de l'individu comme conséquence des contraintes collectives<sup>4</sup> : ni individuel ni universel, l'individu qui vient fera communauté sans présupposé ni condition d'appartenance et avec le souci de soi comme finalité. Il est à la recherche d'une *vie qualifiée* (une manière de vivre

propre à soi) en opposition avec une *vie nue* (le seul fait de vivre).

Plus récemment réapparaît la notion de multitude pour qualifier cette mutation sociale : les organisations fonctionnent à la fois comme totalités et sommes d'individualités. Ces évolutions conduisent à un renouveau de l'autonomisation des individus à l'égard des entreprises, au rejet du contrat de subordination et de la hiérarchie. Nous constatons non seulement le recul de la notion de tâche dans le cadre du travail, mais aussi le déclin de la relation d'appartenance à l'entreprise en faveur d'autres critères participatifs comme l'« encapacitation » (*empowerment*). Avec la singularisation des existences professionnelles comme de la vie privée, on passe d'un environnement et d'activités économiques imposés de l'extérieur à l'« intrapreneuriat » pour soi : du travailleur indépendant (aux savoirs standardisés) aux « egopreneurs » qui développent leur stratégie personnelle (*personal branding*) !

**On passe d'un environnement et d'activités économiques imposés de l'extérieur à l'« intrapreneuriat » pour soi : du travailleur indépendant (aux savoirs standardisés) aux « egopreneurs » qui développent leur stratégie personnelle (*personal branding*)!**

### Mutations managériales des entreprises

Le travail suppose des connaissances, et l'emploi ne se réalise que par la subordination. Ces deux modes de collaboration nécessitent d'anticiper à la fois les compétences et les actions en préalable à l'organisation. Il s'agit de concevoir à l'avance ce qui va

1. L'individuation consiste en la possibilité de se distinguer des autres individus sans pour autant s'isoler du collectif. Cette idée, initiée par Durkheim, Jung et Simondon, est aujourd'hui développée par Cynthia Fleury avec la notion d'irremplaçabilité : se donner les moyens d'être irremplaçable par les expériences conduit un individu à exiger pour soi-même des conditions singulières d'existence afin de réussir son individuation comme style de vie.

2. Alain Touraine, *La fin des sociétés*, Seuil, 2013.

3. Zygmunt Bauman, *Le présent liquide*, Seuil, 2007.

4. Giorgio Agamben, *La communauté qui vient*, Seuil, « la Librairie du XX<sup>e</sup> siècle », 1990.

être fait et ce qui doit être fait par les individus. Mais le profit nécessite ici l'obtention d'un surtravail avec comme conséquence un surprofit : c'est-à-dire le surcroît de bénéfice par l'appropriation d'un travail résiduel expliquant l'existence de l'entreprise et l'accumulation de capital dans un rapport **cadre-contrôle-capital**. En effet l'ouvrage à la tâche du XIX<sup>e</sup> siècle s'explique par la faible compétence des niveaux hiérarchiques, le rapport économique (le surprofit) étant dû à la seule mise en concurrence des individus. Par la suite, l'organisation hiérarchique et managériale permettra non seulement un meilleur contrôle du collectif, mais surtout la réduction des coûts de contrôle (les coûts de contractualisation, d'agence et de coordination<sup>5</sup>) et l'émergence de la stratégie destinée à intensifier et orienter le travail. En opposition avec ces contraintes externes, la notion d'activité nécessite une mise en situation de soi par le sujet, lequel se construit sa propre stratégie, son propre espace matériel et cognitif dans lequel il peut engager, intensifier et valoriser ses actions. Il y a donc un rapport **contexte-activité-sujet** pour réaliser un enjeu personnel : la compétence, la créativité, l'imagination, l'attention, la passion, le plaisir, le jeu, etc. L'activité nécessite des ressources personnelles qui dépassent les pratiques managériales, alors que le travail exige une exécution sous contrôle externe et que l'emploi demande une expertise propre à un domaine. Pour sa part, l'activité requiert une prise de conscience afin d'être effective. Le temps n'est pas celui de l'exécution ou de l'expertise, mais celui d'un engagement attentionnel et passionnel pour réaliser l'activité, qui ne peut être que la résultante d'une « mise en action » de l'exécutant lui-même avec son environnement matériel.

## Il s'agit bien de la « fin du management », mais surtout de la fin du management de subordination et de l'avènement d'un management relationnel ou de la « pensée distribuée ».

Cet engagement dans les activités est au centre des start-up, *fab labs* ou tiers lieux. Là où la fonction managériale et l'organisation impliquaient une mise en conformité des actions avec un modèle préétabli, on assiste à la montée en puissance de contextes où l'organisation est réduite à la mise en place d'un environnement matériel et du sens collectif pour laisser émerger l'activité. L'organisation est moins un espace fermé qu'un espace commun : un agencement matériel, agissant comme un milieu dans lequel prend place telle ou telle conduite cognitive

(discours, images, croyances...). L'entreprise devient un dispositif intellectuel et non plus un dispositif de production, mais aussi un dispositif émancipateur où le management sert de « metteur en scène » des contextes cognitifs où vont se construire les relations d'interaction entre les individus (collaborateurs et consommateurs) et les objets techniques. Manager consiste alors à configurer cet environnement matériel qui incite, sollicite, encourage, stimule les activités cognitives : il s'agit bien de la « fin du management »<sup>6</sup>, mais surtout de la fin du management de subordination et de l'avènement d'un management relationnel ou de la « pensée distribuée ».

## Mutations stratégiques

Les autoentrepreneurs occupent une nouvelle place dans les chaînes de valeur des entreprises. Quand il leur est possible d'apporter plus que leur simple force de travail ou l'utilisation du seul travail manuel sans intensification, les autoentrepreneurs deviennent plus que des sous-traitants, ils deviennent des « surtraitants », des apporteurs de compétences et de connaissances se situant en amont de la conception industrielle et de la chaîne de valeur. Même si, pour une grande proportion d'individus, ce statut est bien souvent le résultat d'une contrainte, notamment par la fragmentation des employeurs et le recours aux contrats éphémères, certains exploitent de nouvelles opportunités. Ils profitent de possibilités juridiques afin d'échapper aux contraintes de l'entreprise traditionnelle, comme les CDI-I (contrats à durée indéterminée intérimaire); ou s'appuient sur des opportunités industrielles, notamment avec la « servicisation » des industries pour participer provisoirement à la chaîne de valeur.

Enfin, la digitalisation des organisations construit un contexte favorable à la personnalisation des activités professionnelles. L'entreprise devient plus une sorte de réseau – mettant en relation algorithmes, systèmes de production, connaissances, *datas*, acteurs internes et externes, y compris les clients – qu'un espace privatif de capital financier ou technologique.

Le mouvement de mutation des entreprises est donc multiple : d'un côté, elles changent de nature pour devenir des espaces collaboratifs et non plus des espaces de subordination; de l'autre, la condition de salariat passe du travail à l'emploi et de l'emploi à l'activité, avec notamment l'avènement de l'action individualisée et de la subjectivation comme condition d'existence : agir pour soi (individuation) et par soi (« encapacitation »)! La rencontre de ces deux mutations implique des formes organisationnelles inédites, avec de nouvelles logiques économiques et managériales comme l'émergence des plates-formes exploitant, à l'image d'Uber, des marchés doubles (*two sided markets*), mais aussi de nouveaux

5. Voir la théorie des coûts de transaction développée par Coase et Williamson.  
6. Gary Hamel, avec Bill Breen, *La fin du management*, Vuibert, 2008.

contextes plus collaboratifs comme les open-spaces ou les tiers lieux, qui deviennent les références pour entreprendre. L'activité est première : c'est elle qui fixe la finalité des actions, qui définit l'usage des objets à disposition dans cet environnement, qui justifie les moyens utilisés pour se réaliser. Le management, en tant que technique, cherche de son côté à mieux configurer un espace relationnel entre les acteurs pour réaliser l'activité collective. Les organisations sont alors des espaces transitoires d'intelligence, où se combinent objets et activités dans lesquels les sujets s'engagent relationnellement pour expérimenter et intensifier leurs activités. Pierre Veltz<sup>7</sup> parle même d'une économie de plus en plus relationnelle, où la performance dépend de la qualité des relations entre les acteurs dans les entreprises, entre les entreprises elles-mêmes mais aussi avec les institutions. C'est ainsi que l'industrie d'Hollywood s'est développée : des individus apportent leurs compétences et certaines firmes se regroupent le temps de monter un projet et de le réaliser, puis se séparent pour rejoindre d'autres projets. De cette façon se sont constituées certaines entreprises : des pools de compétences circulantes sans relation d'appartenance. Ce réseau relationnel est plus important pour la valeur que les ressources physiques, et la conséquence n'en est pas neutre. Au lieu d'une firme contrainte par un capital fixe, l'entreprise se répartit entre les acteurs du réseau en minimisant ce capital fixe et y substituant un capital digital relationnel. L'entreprise ne se réalise plus par l'accumulation d'un capital productif, mais par l'extension du réseau d'acteurs afin d'exploiter ce capital relationnel.

**Au lieu d'une firme contrainte par un capital fixe, l'entreprise se répartit entre les acteurs du réseau en minimisant ce capital fixe et en y substituant un capital digital relationnel.**

### La valeur du réseau relationnel

Une entreprise peut-elle avoir zéro salarié ? Oui, si l'entreprise devient un contexte relationnel, un environnement ouvert au sein duquel peuvent se réaliser des activités opérées par des individus qui viennent justement exploiter ces environnements pour eux-mêmes, leur propre développement. Avec les mutations du travail, les mutations managériales et les mutations stratégiques des organisations, on assiste à l'apparition de nouvelles formes d'entreprises « par l'activité », organisées en nœuds de coordination d'« egopreneurs ».

En premier lieu, **les organisations transactionnelles**. Ces organisations *two sided markets*, ces plateformes fonctionnant grâce à un algorithme qui met en relation des parties tierces (clients et fournisseurs) pour la réalisation d'une activité ne nécessitant aucune intervention managériale et dont l'économie provient de l'externalisation des capitaux d'exploitation de l'activité aux fournisseurs eux-mêmes. C'est l'exemple d'Uber : les chauffeurs prennent en charge l'investissement capitaliste des véhicules, réduisant la charge des capitaux d'exploitation d'Uber à la seule plate-forme algorithmique.

En second lieu, **les organisations communautaires**. Proches de l'utopie fouriériste des phalanstères et familistères (comme l'usine Godin au XIX<sup>e</sup> siècle), ces organisations créent avant tout un contexte pour produire la valeur relationnelle entre différents entrepreneurs individuels, les « egopreneurs ». Il s'agit d'un contexte éco-collaboratif afin que les activités entre les individus puissent se réaliser au moyen du réseau et indépendamment de toute sorte de hiérarchie. On assiste au développement extrêmement rapide de ces contextes organisationnels : des tiers lieux aux *work spaces* et même à des territoires complets qui sont ainsi dédiés à la mise en relation de ces « egopreneurs » entre eux. La Silicon Valley réunit plus d'individus venant apporter leurs compétences individuelles en tant que « surtrahants » qu'en tant que salariés. L'exemple peut aller plus loin avec Samsung City ou Zee-Town, la cité créée par Mark Zuckerberg pour réunir un contexte de vie et de travail sur un même lieu ; ou encore Zenata au Maroc, une éco-cité totalement destinée aux « egopreneurs » et à leurs familles.

Enfin une troisième catégorie d'organisation sans salariés apparaît dans notre contexte économique : **les organisations passionnelles**, les *fandoms*<sup>8</sup>. Les fans d'un domaine, d'un jeu, d'une marque sont ainsi prêts à travailler occasionnellement et collectivement pour le développement de leur passion. Auto-organisés en réseaux et collectifs collaboratifs, les fans d'un jeu vidéo ou d'une série TV produisent de nouveaux scénarios ; ou bien les fans d'une marque produisent de nouvelles idées de produits pour cette entreprise (par exemple une partie des dernières nouveautés Lego proviennent de la communauté *fandom* de cette marque).

L'« egopreneur » exerce son activité pour lui-même dans un contexte collaboratif, et les produits et les services auxquels il participe deviennent des intentions temporaires. La limite de ces modèles « zéro salarié » sera d'arriver à légitimer ces pratiques collectives, sans pour autant créer un leurre afin de dissimuler une relation de subordination. Comme l'a montré Karl Polanyi<sup>9</sup>, l'institutionnalisation des nouveaux processus économiques est toujours en retard sur les pratiques sociales, mais ces nouvelles formes d'entreprises sans salariés sont bien en cours de développement. ●

7. *La société hyper industrielle*, Seuil, 2017.

8. Voir l'ouvrage collectif *Fandom. Identities and Communities in a Mediated World*, New York Press, 2007.

9. Karl Polanyi, *La grande transformation* (1944), Gallimard, « Tel » 2009.

# Encourager l'entrepreneuriat

David  
**Simonnet**

PDG du groupe Axyntis, enseignant à Paris-I Panthéon-Sorbonne.



**Il a publié récemment :**

- « Les entreprises et l'intérêt national. Une question clé pour la politique économique comme pour la politique étrangère », *Conflits*, n° 13, avril-mai-juin 2017.
- « Éloge du privé, hommage du vice à la vertu? » *Les Échos.fr*, 6 janvier 2017.
- « L'entreprise, une défiance française », *Sociétal. Sans totem ni tabou : pour en finir avec les idées reçues*, Eyrolles, 2017.
- *Les 100 mots de l'entreprise*, PUF, « Que sais-je ? » 2016.

L'entrepreneuriat est le préalable à la croissance économique et à la baisse du niveau de chômage. C'est un enjeu économique. Il signifie création d'entreprises, développement et reprise d'entreprises existantes, et ne concerne pas la seule figure de l'entrepreneur, mais toutes les parties prenantes de l'entreprise.

**Q** u'est-ce qu'entreprendre? « Une ambition personnelle et collective qui peut paraître déraisonnable aux yeux de ceux qui n'en prennent pas le risque<sup>1</sup>. » Cette ambition est aussi une volonté d'émancipation caractéristique des nouvelles générations. Alors que les jeunes rêvaient il y a plus de dix ans d'être fonctionnaires ou salariés de grands groupes, ils veulent désormais créer leur entreprise, leur « boîte ». C'est une alternative au salariat, comme en témoigne le succès du statut d'autoentrepreneur : ce régime instauré en janvier 2009, cumulable avec une pension ou un salaire, a déjà séduit plus de 1 million de Français. La France compte ainsi un taux de création d'entreprises moyen parmi les plus élevés au monde, quatre fois plus élevé que la moyenne des pays du G7! Après les « trente glorieuses », l'apparition du chômage de masse a finalement fait de la création d'entreprises un moyen de pallier la panne de l'ascenseur social. Pourtant, le passage à l'acte demeure relativement modeste. Pire, lorsqu'elle est finalement créée, une entreprise sur deux ne survit pas au bout de cinq années. La méfiance des Français à l'égard des mécanismes du capitalisme nourrit également un rapport ambigu à l'entreprise<sup>2</sup>. Réfléchir à la politique en faveur de l'entrepreneuriat nécessite donc une analyse préalable des freins à la réforme. Le premier d'entre eux tient à la proportion majoritaire des Français qui vivent de rentes sociales, elles-mêmes protégées par des corporatismes. La diffusion de l'entrepreneuriat aura pour effet d'inverser ce rapport de force entre rentiers et entrepreneurs et de favoriser les réformes nécessaires à l'ensemble de notre économie et de notre société. Cette intime conviction du rôle politique de l'entreprise incite à plaider pour une mobilisation des chefs d'entreprise, de toutes les entreprises, afin de promouvoir non seulement l'image de l'entreprise, mais surtout de démultiplier et valoriser ses rôles sociétaux. L'entrepreneuriat

constitue en effet une des réponses les plus pertinentes aux évolutions du monde du travail et des modes de vie.

**L'entrepreneuriat constitue une des réponses les plus pertinentes aux évolutions du monde du travail et des modes de vie.**

Favoriser l'entrepreneuriat implique également l'acceptation de la réussite et de... l'échec. Car si l'entreprise est parfois le lieu de la réussite, qu'on ne veut pas assez reconnaître en France, elle est aussi parfois le lieu de l'échec, que l'on ne pardonne que trop rarement. Fleur Pellerin, alors ministre déléguée aux PME, à l'Innovation et à l'Économie numérique, relevait déjà cette faille en 2014 : « Une année seulement au Danemark, six années en Allemagne, neuf années en France : c'est le temps qu'il faut en moyenne dans chacun de ces pays d'Europe pour se remettre d'un échec professionnel et se réinventer. C'est un constat : la société française souffre aujourd'hui de ne pas savoir suffisamment accorder de seconde chance, au risque de brider l'audace de sa jeunesse et de tous les talents dont la France est riche<sup>3</sup>. »

**Reconnaître le rôle moteur de l'entreprise**

Il faut soutenir la création, le développement et la transformation des entreprises, parce qu'elles créent de la richesse qui peut ensuite être redistribuée et financer les besoins de la collectivité. Une politique de soutien à l'entrepreneuriat doit envisager toutes les entreprises, TPE, PME, ETI et grandes

1. Article « Entreprendre », *Les 100 mots de l'entreprise*, PUF, « Que Sais-Je ? » 2016.

2. « L'entreprise, une défiance française », *Sociétal, Sans totem ni tabou : pour en finir avec les idées reçues*, Eyrolles, 2017.

3. [http://www.huffingtonpost.fr/fleur-pellerin/echecs-rebond-creation-entreprise\\_b\\_4589576.html](http://www.huffingtonpost.fr/fleur-pellerin/echecs-rebond-creation-entreprise_b_4589576.html).

entreprises. Surtout, il faut s'intéresser à tous les secteurs. Le succès des start-up de la « french tech » et la fascination qu'elles suscitent chez les jeunes ne doivent pas faire oublier que la croissance vient aussi des entreprises de l'industrie, des services et de l'agriculture.

Avant d'envisager des mesures en faveur des entreprises, il faut qu'un objectif simple soit défini et serve de cap. La première des ambitions doit être de faire grandir les entreprises en diminuant leur taux de mortalité et en permettant leur croissance. Il faut que la France double en cinq ans le nombre d'entreprises de taille intermédiaire, notamment en permettant aux ETI existantes de se renforcer et aux PME de croître. Un ministère des PME et des ETI fédérerait toutes les initiatives en soutien à cet objectif. Les ETI bénéficieraient par exemple de tous les régimes favorables aux PME et d'une stabilité fiscale afin de casser le plafond de verre qui empêche la croissance des PME vers un rôle et une dimension de champion.

## **La première des ambitions doit être de faire grandir les entreprises en diminuant leur taux de mortalité et en permettant leur croissance.**

Le taux de défaillance d'entreprises créées demeurant élevé, il faudrait envisager de moduler les charges sociales de façon croissante afin, par exemple, que le créateur ou le repreneur d'entreprise bénéficie d'exonération de ces charges au moins pendant la première année.

Il faut également accompagner le créateur ou le repreneur de façon décentralisée. C'est un des enjeux des politiques de développement économique dont les régions sont dépositaires depuis la loi sur la nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe) de 2015<sup>4</sup>. Des grandes entreprises ou ETI peuvent jouer un rôle croissant d'incubateurs privés, à côté des incubateurs publics, tout en associant des structures de formation au management des universités ou des grandes écoles. L'accès au microcrédit pour les jeunes créateurs d'entreprise doit être encouragé, ainsi que le mentorat de porteurs de projet par des entrepreneurs expérimentés<sup>5</sup>.

## **Démultiplier les opportunités de formation**

L'éducation et la formation sont les autres enjeux d'une politique en faveur de l'entrepreneuriat. Pour rapprocher les citoyens et les entreprises, il faut promouvoir l'acte d'entreprendre plus largement et auprès de tous. Pour les jeunes, c'est à la fois un

vecteur de réalisation et de socialisation, de renforcement de l'estime de soi et d'intégration dans la société. Or, 80 % des autoentrepreneurs ont entre 30 et 60 ans. L'attribution automatique d'un numéro Siret à chaque jeune Français pour son seizième anniversaire serait donc une mesure vertueuse, tout comme l'accès au statut d'autoentrepreneur dès l'âge de 16 ans.

Pour créer des passerelles entre deux mondes qui ont du mal à échanger, l'éducation nationale et l'entreprise, on pourrait créer une épreuve optionnelle au baccalauréat, sur le même modèle que l'épreuve de TPE (travaux personnels encadrés) et sous la forme d'un projet d'entreprise à élaborer et à présenter par les candidats, épreuve qui associerait chefs d'entreprise et enseignants dans les jurys.

## **Il faut faire de l'apprentissage le creuset des échanges entre les étudiants et l'entreprise.**

Puis il faut faire de l'apprentissage le creuset des échanges entre les étudiants et l'entreprise. L'apprentissage peut aussi être une voie privilégiée de formation pour la création et la reprise d'entreprises. Alors que 1,7 million de jeunes de 15 à 29 ans sont sans diplôme, sans formation et sans emploi, l'apprentissage est une priorité. Un plan sur cinq ans aurait pour ambition de favoriser les formations courtes bac, bac + 2, bac + 3 auprès des élèves, notamment dans des métiers et filières indispensables au développement d'une industrie innovante. Il faudrait également améliorer les conditions de rémunération pour les apprentis tout en diminuant les charges pour les entreprises vertueuses, charges qui seraient financées par une taxation accrue des contrats précaires (CDD, intérim...) de toutes les entreprises. Ce revenu d'apprentissage permettrait également de sortir de nombreux jeunes de la précarité et de la pauvreté. Le pendant d'une entrée plus précoce et massive sur le marché du travail serait un renforcement des possibilités de formation plus longue à une autre étape de la vie professionnelle, sous la forme, par exemple, d'un crédit de formation renforcé pour ces jeunes entrés sur le marché du travail après une formation courte en apprentissage.

Il faut favoriser la mise en relation des élèves avec des tuteurs bénévoles en incitant les chefs d'établissement à constituer un réseau d'employeurs de proximité, autour du collège ou du lycée, susceptible d'offrir des débouchés professionnels aux jeunes qui y étudient. Cette expérience peut être encouragée par les collectivités qui ont la responsabilité de ces établissements, notamment les régions.

4. Deux niveaux d'action publique sont renforcés par la loi NOTRe: la région et l'intercommunalité. Cette clarification des rôles entre collectivités locales était attendue par le monde économique. Pour autant, le tandem région-intercommunalité reste à construire. Avec le retrait des conseils départementaux de l'action économique et le strict encadrement de leurs interventions économiques, les politiques d'appui au développement économique doivent trouver de nouvelles organisations au sein de l'espace régional et à l'échelle des bassins d'emploi.

5. Réseau Entreprendre (<http://www.reseau-entreprendre.org/>) est de ce point de vue exemplaire.

Pour les seniors, il faudrait permettre d'avoir le droit de démissionner au bout d'une période de salariat et de bénéficier de droits au chômage pour avoir plus de facilité à créer une entreprise. Pôle emploi serait ainsi un *business angel*!

Pour favoriser également la reprise d'entreprises il faut simplifier les processus de cession des petites entreprises. Dans cette perspective, il serait nécessaire de supprimer l'obligation d'observer, pour les entreprises de moins de 50 salariés, un délai d'information préalable des salariés avant toute cession d'un fonds de commerce de deux mois, prévue dans la loi Hamon du 31 juillet 2014.

D'avantage d'entrepreneurs et d'esprit d'entreprise, ce serait en retour pour la société française moins de hiérarchie, davantage de transversalité et de collaboratif, moins de cloisonnement, davantage d'ouverture, moins de sédentarité, davantage de nomadisme et de présence digitale...

Aux préalables indispensables que sont le désir ou l'envie de créer, la politique en faveur de l'entrepreneuriat doit ajouter l'instauration d'un environnement plus favorable à l'acte d'entreprendre dès l'adolescence et tout au long de la vie des citoyens. Une somme de mesures n'y suffira pas. Il faut mobiliser les acteurs de l'entreprise dans la promotion de l'esprit d'entreprise. Cela passe par une exemplarité des dirigeants d'entreprise au sein de leurs entreprises et auprès de leurs collaborateurs et de toutes les parties prenantes, mais également par une mobilisation au sein de la société à travers des actions d'enseignement, de tutorat, de mécénat... en faveur de la création d'entreprises. ●

## Il faut mobiliser les acteurs de l'entreprise dans la promotion de l'esprit d'entreprise.

### LE PROGRAMME PRÉSIDENTIEL

Parmi les principales mesures en faveur des entreprises et des entrepreneurs dans le programme d'Emmanuel Macron, nouveau président de la République, on peut regretter l'absence d'objectifs synthétiques, par exemple sur la croissance du nombre d'entreprises de taille intermédiaire, qui demeure l'angle mort de nos politiques économiques alors qu'elle est au cœur du dynamisme allemand<sup>6</sup>. Le programme est néanmoins novateur, car il ajoute aux mesures de soutien à la compétitivité des entreprises (baisse de l'IS...) celles destinées à favoriser l'acte d'entreprendre.

Parmi celles-ci on relève par exemple :

- la baisse des charges qui pèsent sur les indépendants (professions libérales, commerçants, artisans, agriculteurs...);
- l'extension des droits à l'assurance-chômage aux indépendants, aux entrepreneurs - afin qu'ils puissent bénéficier des mêmes droits au chômage que les salariés si leur aventure entrepreneuriale ne s'avère pas couronnée de succès - et aux salariés qui démissionnent;

- la suppression des charges des microentreprises (autoentrepreneurs) la première année et le doublement des plafonds pour permettre à plus d'entreprises de bénéficier de cette mesure et du régime fiscal de la microentreprise;
- le choix donné chaque année à tous les artisans et commerçants d'opter ou non, selon leurs besoins, pour le régime fiscal de la microentreprise;
- la création d'un droit à l'erreur. L'administration sera d'abord là pour conseiller avant de sanctionner, la sanction étant limitée aux manquements délibérés, répétés ou particulièrement graves;
- un site qui donnera accès aux PME aux obligations légales et conventionnelles à respecter, ainsi qu'à des conseils fournis par l'administration. Les réponses fournies en ligne pourront être valables auprès de cette dernière. .

6. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-160676-sortir-les-et-de-langle-mort-des-politiques-economiques-2029139.php>.

# Revenir aux **fondamentaux**

Jacques  
**Chanut**

Président de la Fédération Française du Bâtiment.



Il est urgent de redonner toute sa légitimité au syndicalisme patronal pour offrir aux entrepreneurs les moyens de répondre au défi de l'emploi et de la croissance.

**P**romouvoir l'entreprise en martelant qu'elle seule crée richesse et emploi apparaît un peu court : c'est parler des effets et non des causes, des résultats et non des motivations, car personne n'a jamais choisi d'entreprendre à cette seule fin!

Si entreprendre est toujours une aventure collective qui consiste à rassembler autour de soi une équipe d'hommes et de femmes partageant un même métier (et un zeste d'enthousiasme !) pour produire des biens ou des services, entreprendre dans le bâtiment présente des singularités qui restent fortes.

En effet, ce secteur possède plusieurs spécificités. Tout d'abord, sa capacité d'intégration de populations venues d'ailleurs et pour lesquelles l'ascenseur social n'a jamais cessé de fonctionner. La place, ensuite, qu'y occupe l'apprentissage par l'alternance dans la transmission du savoir et du geste. Enfin, le creuset du chantier, toujours forain et jamais identique, où se conjuguent les compétences des différents corps de métier pour le mener à bien et satisfaire le client.

Mais entreprendre dans le bâtiment, ce n'est pas seulement réaliser des ouvrages, les transformer ou les réhabiliter : c'est aussi, et surtout, participer à l'histoire d'un territoire, qu'il soit urbain ou rural, et y laisser une empreinte. C'est souvent aussi prolonger une histoire, celle d'une entreprise qui porte votre nom – avec les responsabilités que cela implique – vouée à se transmettre et donc à durer.

Ces spécificités sont autant de valeurs partagées qui, avec l'indépendance, la responsabilité et le goût assumé du risque, rassemblent les entrepreneurs du bâtiment et les ont naturellement amenés à se regrouper en corporations ou fédérations professionnelles. Leur représentativité aujourd'hui, avec un taux de syndicalisation attesté des employeurs de plus de 50 %, devrait inviter à la réflexion les adeptes de la prétendue désyndicalisation dont souffrirait notre pays!

**Le bâtiment, ce n'est pas seulement réaliser des ouvrages, les transformer ou les réhabiliter : c'est aussi, et surtout, participer à l'histoire d'un territoire, qu'il soit urbain ou rural.**

### Des valeurs partagées

Sous le signe de ces valeurs entrepreneuriales et de la solidarité, la profession a mobilisé des moyens humains et financiers considérables, donnant naissance à une large palette d'organismes à vocation mutualiste. Caisses de retraite et de prévoyance, caisses de congés payés, de chômage intempéries, services de médecine du travail, mutuelles d'assurance, centres de formation d'apprentis et fonds d'assurance formation, organismes de prévention des risques et de qualification professionnelle, fonds de garantie des salaires : autant d'outils financés par tous et qui bénéficient à tous.

Or, aujourd'hui, ce modèle de gouvernance – certes perfectible, mais qui a fait ses preuves – est mis à mal, quand il n'est pas miné de l'intérieur. Quelles sont ces menaces?

### Préserver le modèle de gouvernance

En premier lieu, la tolérance excessive des pouvoirs publics vis-à-vis du travail illégal et de son avatar, le travail détaché frauduleux. Au-delà de la concurrence déloyale qu'elle génère au détriment des entreprises en règle, cette pratique endémique a pour effet pervers de siphonner les comptes des organismes mutualisateurs conçus par la profession pour le bénéfice des salariés et de mettre leur existence même en péril.

En second lieu, le mirage – auquel beaucoup succombent – d'une pseudo-« modernité économique » parant de toutes les vertus le travail indépendant, habillé pour l'occasion des couleurs « glamour » d'un nouveau modèle économique en marche. Alors que, dans les faits, l'exemple de l'autoentrepreneuriat montre que la création de richesses est faible, le passage au statut d'employeur, marginal et son apport à la collectivité par l'impôt, particulièrement aléatoire, en raison de la part du travail non déclaré. En troisième lieu, l'absence d'indépendance financière d'un certain nombre d'organisations patronales, dopées aux « contributions » d'organismes paritaires et aux subsides publics, mais dont les adhérents supportent des cotisations astucieusement présentées comme destinées à « promouvoir le dialogue social ». Alors qu'il s'agit plus prosaïquement de financer des appareils syndicaux, qu'ils soient de salariés ou d'employeurs!

Enfin, et non sans lien avec ce qui précède, la persistance de ce que j'ai appelé un « paritarisme de connivence », tel qu'il a été à nouveau mis en lumière avec l'accord sur l'assurance-chômage au travers d'une augmentation de cotisation prétendument temporaire, alors que ce régime affichait fin 2016 une dette de 30 milliards d'euros. Un accord contre lequel la FFB et d'autres organisations professionnelles se sont élevées avec véhémence.

Identifier avec lucidité ces menaces, c'est déjà répondre à la question « que faire? ».

### **Des actions urgentes**

Pour ma part, je considère qu'il est urgent de redonner toute sa légitimité au syndicalisme patronal si nous voulons répondre au défi de l'emploi

et de la croissance. C'est possible, si nous sommes capables de :

- défendre le salariat plutôt que son contournement par des statuts illusoires, en misant tout sur les TPE-PME prêtes à embaucher. Ce qui veut dire avoir le courage de réformer intelligemment le code du travail pour l'adapter aux enjeux de la modernité;
- préserver les principes de mutualisation dans la formation et les organismes sociaux. Ils permettent d'optimiser l'efficacité des actions, en particulier au niveau des branches, et d'assurer au final des gains pour toutes les entreprises. Cela nécessite entre autres une lutte sans merci contre la fraude au détachement qui mine cette solidarité;
- revenir aux fondamentaux du paritarisme en responsabilisant les acteurs, en supprimant les prélèvements obligatoires dédiés et en optimisant la gestion des mandats;
- exiger l'indépendance des syndicats patronaux, dont le fonctionnement doit reposer sur les seules cotisations de leurs adhérents. À eux de gagner des parts de marché, comme le font toutes les entreprises, en portant leurs priorités d'action sur les besoins et attentes de leurs mandants;
- quitter le champ du « prêt à penser » pour ouvrir une ambitieuse stratégie de veille et de maîtrise de l'information, afin d'assurer la sécurité et la compétitivité des entreprises. ●

**Il faut avoir le courage de réformer intelligemment le code du travail pour l'adapter aux enjeux de la modernité.**



## Les auteurs de *Constructif*



Plus de 800 auteurs ont contribué à la revue depuis sa création, en janvier 2002.

Marc Abélès - Jean-Philippe Acensi - Gérard Adam - Michel Aglietta - Christophe Aguiton - Hippolyte d'Albis - Alain Albizati - Jean-Louis Albizati - Howard Aldrich - Laurent Alexandre - Carol Allain - Guillaume Allègre - Luc Alloin - Mohed Altrad - Jean-François Amadiou - Frédérique Amaoua - Jean-Marc Ambrosini - Christophe André - Fanny Anor - Paul-Henri Antonmattei - Benoist Apparu - Jacques Arnould - Jean-Pierre Arrignon - Luc Arrondel - Jean Arthuis - François Ascher - Gérard Aschieri - Philippe Askenazy - François Asselin - Henri Atlan - Jacques Attali - Loïc Aubrée - Antoine d'Autume - Jean-Marc Ayrault - Georges Azouze - André Babeau - Christophe Babinet - Christian Babusiaux - Franck Badaire - Dominique Baert - Christian Baffy - Georges Balandier - Bob Baldwin - Aydemir Balkan - Jean-Pierre Balligand - Francesco Bandarin - Ludivine Bantigny - Pascal Barbier - Dominique Barella - Jacques Barraux - Isabelle Barth - Jacques Barthélémy - Édouard Bastien - Charles de Batz - Thomas Bauer - Philippe Baumard - Patrick Bayle - Alain Bazot - Claire Bazy-Malaurie - Jean-Claude Beacco - Jean-Pierre Beaudoin - Alain Beaujard - Jean-Léon Beauvois - Alain Béchade - Ulrich Beck - Catherine Becquelin - Valérie Becquet - Charles Beigbeder - Christian Béligon - Edwige Belliard - Sandrine Benaïm - Francine Benguigui - Taoufik Ben Mabrouk - Jean-Louis Benoît - Fouad Benseddik - Alain Bentolila - Pervenche Beres - Karine Berger - Jean Bergougnot - Vincent Berjot - Guy Bernfeld - Jean-Michel Besnier - Bernard Besson - Jean-Claude Besson-Girard - Jean-Paul Betbèze - Jacques Bethemont - Alain Bethfort - Xavier Beulin - Didier Bezace - Pierre Bezbakh - Jean-Luc Biacabe - Dominique Bidou - Bernard Bigot - Régis Bigot - Harrie Bijen - Philippe Bilger - Nicolas Binet - Jean-Yves Bion - Frédéric Bizard - Alain Blanc - Christian Blanc - Éric Blanc - Didier Blanchet - David Blanchon - Frédéric de Blay - Jean-Paul Bled - Alain Bloch - Philippe Bloch - Christophe Blot - Dominique Bockelée-Morvan - Trevor Boddy - Lennart Bodén - Sophie Body-Gendrot - Thierry Bogaert - Jean-Joseph Boillot - Gérard de Boisboissel - Jean-Pierre Boisivon - Christian de Boissieu - Laure Bonneval - Catherine Bonvalet - Jean-Louis Borloo - Serge Bosc - Franck Bouaziz - Patrick Boucheron - Charles-Édouard Bouée - Daniel Bougnoux - Nicolas Bouillant - Gérard Boulanger - Nicolas Bourcier - Dominique Bourg - Isabelle Bourgeois - Nicolas Bourriaud - Yamini Bourriaud-Kumar - Jean-Michel Boussemer - Sophie Boutillier - Christine Boutin - Laurent-Olivier Bouttier - Gilles Bouvelot - Nicolas Bouzou - Louafi Bouzouina - Antoine Bozio - Éric Brangier - Philippe Braud - Alice de Brauer - Raphaël Brault - Jacques Brégeon - Hubert Bresson - Vincent de Briant - Sophie Brindel-Beth - Nathalie Brion - Christian Brodhag - Gabriel de Broglie - Jean Brousse - Jacques-Philippe Broux - Pascal Bruckner - Jean-René Brunetière - Nicolas Buchoud - François Buelens - Dinu Bumbaru - André Burguière - Dominique de Calan - Monique Canto-Sperber - Frédéric Caramello - Bernard Carayon - Xavier Carcelle - Catherine Carely - Catherine Carré - Nathalie Carré - Olivier Carré - Marie-Claire Carrère-Gée - Fred Cartmel - Pierre Caspar - Jean-Charles Castel - Jean-Paul Caudal - Claude Cazalot - Korsak Chairasmisak - Thierry Chambolle - Florent Champy - Lucas Chancel - Jacques Chanut - Francis Charhon

- Yves Charpenel - François Charpentier - Jean-Michel Charpin - Christian Charpy - Philippe Chartier - Richard B. Chase - Frédéric Chassagne - Bertrand Château - Alain Chatriot - Aymeric Chauprade - Jean Chaussade - Pierre Chemillier - Régis Chemouny - Florence Chérel - Jean-Claude Chesnais - Jean-Marie Chevalier - Anne Cheyvialle - Yazid Chir - Vincenzo Cicchelli - Éric Clairefond - Bernard Claverie - Philippe Clerc - Christian Cléret - Jean-Arnold de Clermont - Christian Cochet - Mariella Colin - Gérard Collomb - Bernard Coloos - Jean-François Colosimo - Emmanuel Combe - André Comte-Sponville - Serge Contat - Jean-François Copé - Christine Corbille - Gérard Cornilleau - Didier Cossin - Jean-Marie Cotteret - Étienne Crepon - Jacques Creyssel - Yves Crozet - Serge Cunin - Catherine Dabadie - Olivier Dabène - Anna Cristina D'Addio - Éric Dadian - Xavier Dalloz - Jean-Jacques Damlamian - Julien Damon - Didier Danet - Jean-Pierre Daniel - Philippe Danjou - Maurice G. Dantec - Philippe Dard - Carlos da Silva - Yves Dauge - Nicolas Daumont - Pierre Davezac - Laurent Davezies - Valérie David - Étienne Davignon - Didier Davydoff - Michèle Debonneuil - Olivier Debouzy - Catherine Delacour - Éric Delbecque - Bertrand Delcambre - Jean-Paul Delevoye - Élisabeth Delorme - Claire Delpech - Jacques Delpla - Claude Delpoux - Jean Delsey - Pierre Delval - François Demarcq - Geert Demuijnck - Éric Denécé - Suzanne Déoux - Dominique Deprins - Richard Descoings - Christine Desmoulins - Vincent Desportes - Jean-François Despoux - Benjamin Dessus - Denis Dessus - Bernard Devert - Pascal Dibie - Michel Didier - Jochen Diekmann - Jean-Louis Di Giovanni - Marie-Laure Dimon - Jean-Luc Domenach - Henri Dou - Yann Doublier - Hubert Doubre - Sean Dougherty - Patrick Doutreligne - Michel Drancourt - Jean-Claude Driant - Michel Droin - Georges Drouin - Cécile Dublanche - Albert Dubler - Pierre Dubois - Sophie Dubuisson-Quellier - Patrick Duchâteau - Bruno Ducoudré - Cécile Duflot - Christian Dufour - Marc Dufumier - Alain Duhamel - Éveline Duhamel - Gérard-François Dumont - Élisabeth Dupoirier - Alain Dupont - Veronika Duprat-Kushtanina - Guilhem Dupuy - Vincent Dusseaux - Renaud Dutreil - Christian Eckert - Frédéric Edelmann - Emmanuel Edou - Steven Ekovich - Hakim El Karoui - Myriam El Khomri - Michel Eltchaninoff - Xavier Emmanuelli - Sandra Enlart - Dominik H. Enste - Christophe Eschlimann - Emile Esposito - Philippe Estingoy - Alain Etchegoyen - François Euve - François Ewald - Theresa Eyerund - Philippe Eymery - Kamil Fadel - Isabelle Falque-Pierrotin - Patrick Fauconnier - Benoît Faure-Jarrosson - Olivier Favereau - Pierre Fayard - Alain Fayolle - Bernard Fernandez - Denis Ferrand - Javier Ferrer Dufol - Patrick Ferrère - Luc Ferry - Patrick Festy - Maxime Filandrov - Alain Finkielkraut - Jean-Paul Fitoussi - Xavier Fontanet - Jean-Louis Fonvillars - Christian Forestier - Bruno Fortier - Aurélien Fortin - Robert Fouchet - André Fourcans - Éliane Fourgeau - Stefan Fraenkel - Alain Franchi - Ludovic François - Patrick de Fréminet - Lawrence M. Friedman - Jean-Louis Frot - Andy Furlong - Charles Gadea - Jean Gadrey - Serge Galam - Franck Galland - Camal Gallow - Jacques-Henri Garban - Chiara Gariazzo - Jean Garrigues - José Gascon - Pierre Gattaz - Marcel Gauchet - Denis Gautier-Sauvagnac - Romain Geiss - François Gemenne - Jacques Généreux - Wouter van Gent - Patrice Geoffron - Susan George - Maryvonne Gérin - Olaf Gersemann - Alain Gest - Laurent Ghekière - Thami Ghorfi - Guy Gilbert - Jean-Patrick Gille - Pauline Girardot-Buffard - Christophe Giraud - Jean-Marie Giret - Jean-Dominique Giuliani - Jean de Gliniasty - André Glucksmann - Olivier Godard - Michel Godet - Olivier Godet - Michel Gostoli - Bernard de Gouvello - François Goven - Sylvie Grando - Jean-Jacques Granelle - Claude Greff - Alfred Grosser - Emiliano Grossman - Guillaume Gruère - Michel Guénaire - Xavier Guilhou - Michel de Guillenchmidt - Jean-François Guillot - Christophe Guilluy - Michel Guisembert - Raphaël Hadas-Lebel - Michael Haddock - Claude Hagège - Cliff Hague - David Halabisky - Gérard Hamel - Leslie Hannah - Christian Harbulot - Laurence Hartmann - Jürgen Hartwig - Guy Hascoët - Pierre Hassner - Rainier d'Haussonville - Paul-Christian Hautecler - Serge Hefez - Nathalie Heinich - Laurence Herbeaux - Régis Herbin - Véronique Hertrich - Michel Hervé - Philippe Herzog - Jean-Yves Hocquet - Andrea-Rosalinde Hofer - Jacques Hogard - Dominique Hoorens - Renate Hornung-Draus - Jean-Charles Hourcade - Danuta Hubner - Patrice Huerre - Bernard Hugonnier - Jean-Paul Hugot - Jean-Marc Huissoud - François Hurel - Theodor Ickler - Didier Intes - Alain d'Iribarne - Olivier Itéanu - Tim Jackson - Denis Jacquat - Nicolas Jacquet - Alain Jacquot - Yannick Jadot - Christophe Jaffrelot - François Jakobiak - Jacques Jeanteur - François Jeger - Claude Jolly - Hubert Joly - Évelyne Joslain - Gaston Jouffroy - Thierry Jousse - Hugues de Jouvenel - Jean Jouzel - Alain Juillet - François Jullien - Philippe Jung - Alain Juppé - Philippe Jurgensen - Hervé Juvin - Sylvain Kahn -

Arnaud Kalika - André Kaspi - Gildas de Kerhalic - Jean de Kervasdoué - Thomas Kirszbaum - Théo Klein - Djamel Klouche - Gaspard Koenig - Annie Krieger-Krynicky - Christophe Kullman - Daniel Labetoulle - Anne Lacaton - Frédéric Lacave - Sylvain Laclias - Fabrice Lacombe - Gérard Lacoste - Yves Lacoste - Alexandre Lacroix - Cécile Ladjali - Yves Laffoucrière - Sylvain Lafrance - Éric Lagandré - Ali Laïdi - Zaki Laïdi - Jacques Lair - Gérard Laizé - Alain Lamassoure - Alain Lambert - Jean-Clarence Lambert - Élisabeth Lambert-Abdelgawad - Patrick de La Morvonnais - Eneko Landaburu - Olivier Landel - Frédéric Landy - Jack Lang - Simon Langlois - Éric Lapierre - Bernard Laponche - Fabrice Larceneux - René Lasserre - Serge Latouche - Martin Lauquin - Richard Lavergne - Élisabeth Laville - Jean-Paul Lebas - Gilles Le Blanc - Hervé Le Bras - Armel Le Compagnon - Yann LeCun - Thomas Le Gac - Jean-Yves Le Gall - Alain Le Gentil - Patrick Légeron - Jacques Le Goff - Jean-François Le Grand - Edwin Le Héron - Jean-Michel Le Masson - Georges Le Noane - Emmanuel Le Roy Ladurie - Véronique Le Ru - Hervé Le Treut - Daniel Lebègue - Bernard Leblanc-Halmos - Séverine Lèbre-Badré - Arnaud Lechevalier - Gilles Lecointre - Dominique Lecourt - Alain Lefebvre - Benoît Lefèvre - Christian Lefèvre - Jean-Michel Lefèvre - Florence Legros - Daniel Lehmann - Jean-Michel Le Masson - Claire Lercier - Emmanuel Lemieux - Bertrand Lemoine - Françoise Lemoine - Philippe Lemoine - Noëlle Lenoir - Corinne Lepage - Christian Lequesne - Philippe Le Roux - Michel Lesage - Jean-Noël Lesellier - Thérèse de Liedekerke - Marie-Noëlle Lienemann - Alain Lipietz - Didier Livio - Hans-Hartwig Loewenstein - Albert Longchamp - Marie-Caroline Lopez - Eduardo Lopez Moreno - Solveg Loretz - Pascal Lorot - Jacques Lorthioir - Jacques Lucan - Bruno Lucas - Egidio Luis Miotti - Michel Lussault - Adrian Macey - Myriam Maestroni - Michel Maffesoli - Jean Louis Magakian - Selma Mahfouz - Joseph Maïla - Jean de Maillard - Hervé de Maistre - André Malicot - Alexandre Mallard - Jacques Manardo - Maurice Manceau - Denis Mancosu - Claude Mandil - Thierry Mandon - David Mangin - Alberto Manguel - Roger Maquaire - Christian Marbach - Richard Marceau - Philippe Marcel - Julien Marchal - Pascal Marchand - Michel Marchesnay - André Marcon - Jean-Paul Maréchal - Françoise Marion - Jacques Marseille - Yves-Michel Marti - Jean-Louis Martin - Manuela Martini - Guy Marty - Bernard Masingue - André Masson - Hervé Mathe - Thierry Mathé - Catherine Mathieu - Tristan Mathieu - Alain Maugard - Louis Maurin - Fabrice Mazerolle - François de Mazières - Neil McGarvey - Philippe Méhaut - Anne-Claire Méjean-Vaucher - Alexandre Melnik - David Ménascé - Yves Mény - Georges Mercadal - Gérard Mermet - Norbert Métairie - Laurent Meunier - Yves Michaud - Michel Micheau - Nicolas Michelin - Jérôme Michon - Didier Migaud - Dominique Mignot - Franck Mikula - Marc Milet - Philippe Minard - Dom Hugues Minguet - Nicolas Minvielle - François Miquet-Marty - Jacques Mistral - Philippe Moati - François Moisan - Dominique Moïsi - Christophe Montcerisier - Gérard Moreau - Yannick Moreau - Florence Morgiensztern - Edgar Morin - Yannick Morin - Michel Mouillart - François Moutot - Gérard Moyse - Denis Muzet - Muriel Nahmias - Natalia Narotchnitskaïa - Jean-Yves Naudet - Emmanuelle Nauze-Fichet - Charlotte Nessi - Colette Neuville - Flavien Neuvy - Denys Neymon - Jacques Nikonoff - Vincent Noce - Christine Noiville - Dominique Nora - Pierre Nora - Lars Nordgren - Peggy Nordmann - Xavier North - Nicole Notat - Gilles Nourissier - Jean-Paul Noury - Tom O'Dell - Christian Odendahl - Lucie Odent - Michel Offerlé - Ruwen Ogien - Jean-Pierre Orfeuill - Carlo Ossola - Jacques Oudin - Robert Oulds - Ulrich Paetzold - Jean Pailleux - René Pallincourt - Alain Papaux - Thierry Paquot - Laurence Parisot - Laetitia Passot - Olivier Pastré - Rémy Pautrat - Xavier Pavie - Nicolaï Pavlovitch Kochman - Gérard Payen - Thierry Pech - Josep Maria Pelegrí - Philippe Pelletier - Muriel Pénicaut - Fabienne Péraldi-Leneuf - Jacques Percebois - Patrick Peretti-Watel - Pierre-André Périssol - François Perrault - Jean-Claude Perreau - Bernard Perret - Constance Perrin-Joly - Jean-Pierre Petit - Jean-Marie Petitclerc - Bernard Petitjean - Camille Peugny - Jacques Pfister - Évelyne Pichenot - Pascal Picq - Jérôme Pierrat - Marc Pigeon - Dominique Piotet - Michel Piron - Olivier Piron - Olivier Pironet - Francis Pisani - Jean Pisani-Ferry - Jean-Robert Pitte - Jean-Pierre Plancade - Sophie Pochic - Guillaume Poitrinal - Henri Poncet - Noël Pons - Guy Poquet - Hugues Portelli - David Portes - Pascal Portier - Brigitte Pousseur - Aurélien Preud'homme - Thierry Priestley - France Prioux - Denise Pumain - François Pupponi - Iryna Pylypchuk - Jean-Claude Quentin - Bernard Quintreau - Christophe Radé - Jack Ralite - Éric Rambaud - André Ramos - Paul Ramos - Xavier Raufer - Philippe Raynaud - Olivier Razemon - Jean-Jacques Rechenmann - Roland

Recht - Dominique Redor - Barbara Reduch-Widelska - Olli Rehn - Bernard Reichen - Romain Remaud - Philippe Remy - Mary-Françoise Renard - Vincent Renard - Cécile Renouard - Thierry Repentin - Raphaëlle Rérolle - Claude Revel - Joël Rey - Aymon de Reydellet - Rudy Ricciotti - Jacques Richard - Didier Ridoret - Georges Rigaud - Jacques Rigaud - Stéphanie Riou - Pierre Rivard - Michèle Rivasi - Robin Rivaton - Jean-Pierre Rive - Christophe Robert - Jean-Yves Robin - Yves Robin - Jean-Pierre Roche - Robert Rochefort - Agnès Rochefort-Turquin - Claude Rochet - Charles Rojzman - Bruno Rondet - Fabien Roques - Pierre Rosanvallon - Nathalie Roseau - Jean-Yves Rossi - Valérie Rosso-Debord - Bernard Roth - Luc Rouban - Jean-François Roubaud - Luc Rouge - François Rougnon - Michel Rousseau - Denis Roux - Jean-Michel Roux - Xavier de Roux - Jean-François Roverato - Édouard de Royère - Céline Rozenblat - André-François Ruaud - Jean-Yves Ruaux - Xavier Ruaux - Simon Rubinsohn - Andreas Rüdinger - Tokia Saïfi - Frédéric Saint-Geours - Ghassan Salamé - Frère Samuel - Thierry Sanjuan - Michel Sapin - Jacques Sapir - Jean-Paul Sardon - Dominique de Souza - Patrick Savidan - Jean-Louis Schilansky - Philippe Schleiter - Laus-Peter Schmid - Michel Schneider - Daniel Schraad-Tischler - François Schuiten - Raymond Sené - Jean-Louis Serre - Anjali Shanker - Olivier Sidler - Irina Sidorova - Denis Sieffert - Patrick Simon - Pierre Simon - David Simmonet - Alain Sionneau - John D. Skrentny - Hugo Soutra - Anne Souvira - Frédéric Speziale - Michel Spiro - Bernard Spitz - Fabien Squinazi - Étienne St-Jean - Guy Standing - Ted Stanger - François Stasse - Henri Sterdyniak - Christian Stoffaës - Nicolas Stoop - Vaclav Stransky - Bernard Strauss - Michael Stürmer - Alain Surrans - Rémi Sussan - Benoîte Taffin - Claude Taffin - Alexandre Taithe - Roger Talbot - Paul-André Tavoillot - Pierre-Henri Tavoillot - Viviane Tchernonog - Bruno Teboul - Brice Teinturier - David Teller - Thibault Tellier - Pascal Terrasse - Bruno Tertrais - Jacques Testart - Frédéric Teulon - Shashi Tharoor - Claude Thélot - Bernard Théobald - Irène Théry - Maurice Thévenet - Erell Thévenon-Poullennec - Jacques Theys - Patrick Thiébart - Frédéric Tiberghien - Xavier Timbeau - Serge Tisseron - André Torre - Marcel Torrents - Olivier Torres - Marc Touati - Patricia Toucas-Truyen - Philippe Tourtelier - Jean-Philippe Toussaint - Jean-Paul Tran Thiet - René Trégouët - Frank Trentmann - Marie Treps - Michèle Tribalat - Laurence Tubiana - Jean Tulard - Philippe Valletoux - Martine Valo - Philippe Van de Maele - Cécile Van de Velde - Peter van der Knaap - Hugues Vanel - Wouter van Gent - Jean Vanoye - Jean-Philippe Vassal - Thierry Vedel - Mechthild Veil - Elkin Velásquez - Pierre Veltz - Agnès Verdier-Molinié - François Vergnolle de Chantal - Daniel Vernet - Yves Véroillet - Nicolas Véron - Jérôme Vial - Alain Vidalies - Georges Vigarello - Pascal Viginier - Jean-Paul Viguier - Alain Villemeur - François-Yves Villemin - Antoine Violet-Surcouf - Michel de Virville - Jean Volff - Kurt Volker - Bernard Vorms - Anne-Catherine Wagner - Jean-Claude Wallach - Samuel Watchueng - Laurent Wauquiez - Pascale Weil - Christine Whitehead - Edward Whitehouse - Johan Willemsen - François de Witt - Frédéric Worms - Ernst Worrell - Christoph Wulf - Eckhard Wurzel - Pierrick Yalamas - Gaël Yanno - Ken Yeang - Christopher Young - Jean-Benoît Zimmermann - Yves Zlotowski

## THÈMES DES PRÉCÉDENTS NUMÉROS

**N° 1, janvier 2002** : Demain des villes plus sûres ? / Bâtiment et risques sanitaires : des remèdes / Temps libre et nouveaux modes de vie • **N° 2, mai 2002** : Investir : la Bourse ou la pierre ? / Défense et illustration du patrimoine industriel • **N° 3, novembre 2002** : Seniors : quels enjeux ? / L'esthétique, un défi pour le bâtiment • **N° 4, février 2003** : Décentralisation : les clés du dossier / Météo, climat : où va-t-on ? • **N° 5, juin 2003** : L'Europe à vingt-cinq / Mécénat et fondations : des partenariats d'intérêt mutuel • **N° 6, novembre 2003** : Le développement durable en débat / L'impact des cycles économiques sur l'activité • **N° 7, janvier 2004** : Se former tout au long de la vie • **N° 8, mai 2004** : Les premiers pas de l'intelligence économique en France / Mieux évaluer et contrôler les politiques publiques • **N° 9, novembre 2004** : Énergie : un risque de pénurie ? / Économie : quel devenir pour les entreprises artisanales ? • **N° 10, février 2005** : Jusqu'où ira la « judiciarisation » de la société ? / La transmission d'entreprise, une affaire de psychologie • **N° 11, juin 2005** : Réformer l'État : pour quoi faire ? / La montée de la défiance • **N° 12, novembre 2005** : Internet : prodige ou poison ? / Défendre la langue française • **N° 13, février 2006** : Patrimoine bâti : préserver, transformer ou détruire ? / Communautés et démocratie : la citoyenneté en question • **N° 14, juin 2006** : La nouvelle donne démographique mondiale / Financement de la protection sociale : quelles solutions ? / Les élites sous le feu des critiques • **N° 15, octobre 2006** : Le bâtiment en perspective • **N° 16, février 2007** : Les rouages de l'opinion / Les nouvelles politiques urbaines • **N° 17, juin 2007** : L'élan du secteur des services / L'art comme lien social • **N° 18, novembre 2007** : Logement : comment sortir de la crise ? / Le débat d'idées, facteur de progrès pour l'entreprise • **N° 19, février 2008** : Mondialisation : gagnants et perdants / Pouvoirs et contre-pouvoirs : à chacun ses armes • **N° 20, juin 2008** : Les ruptures entre générations / Une politique industrielle nationale est-elle encore nécessaire ? • **N° 21, novembre 2008** : Pays émergents et nouveaux équilibres internationaux / Éducation, politique, santé, génétique... : les multiples facettes de la sélection • **N° 22, mars 2009** : Quel nouvel ordre économique, social et financier après la crise ? • **N° 23, juillet 2009** : Changement climatique et développement durable • **N° 24, novembre 2009** : Les stratégies marketing de demain / Les normes comptables IFRS en question • **N° 25, février 2010** : Retraites : quelles réformes ? • **N° 26, juin 2010** : Le devenir des métropoles / L'éthique retrouvée ? • **N° 27, novembre 2010** : Le principe de précaution en accusation ? / Immobilier non résidentiel : redémarrage sur fond de dettes • **N° 28, février 2011** : L'Union européenne dans une mauvaise passe ? / Les nouvelles frontières du « low cost » • **N° 29, juin 2011** : Le bâtiment : regards, enjeux, défis • **N° 30, novembre 2011** : Les corps intermédiaires en perspective • **N° 31, janvier 2012** : Les débats de la décroissance / L'impact de l'image d'une profession • **Hors-série, mars 2012** : Sommet de l'Immobilier et de la Construction • **N° 32, juin 2012** : Les paradoxes de la Russie / Besoins en logements : éléments d'une controverse • **N° 33, novembre 2012** : Radiographie des classes moyennes • **N° 34, mars 2013** : Les nouvelles formes de proximité / Mieux affecter l'épargne des Français • **Hors-série, juin 2013** : L'immobilier est-il un handicap pour la France ? • **N° 35, juin 2013** : Densifier la ville ? • **N° 36, novembre 2013** : Place aux jeunes ! • **N° 37, mars 2014** : Prix de l'énergie : où va-t-on ? / Les architectes français, mal-aimés des maîtres d'ouvrage publics ? • **N° 38, juillet 2014** : Criminalité économique : quelles parades ? • **N° 39, novembre 2014** : La France peut-elle se réformer ? • **N° 40, mars 2015** : Union européenne : les conditions de la croissance • **N° 41, juin 2015** : Maîtriser l'innovation technique • **N° 42, novembre 2015** : Les nouvelles limites du vivant • **N° 43, mars 2016** : Les promesses de l'eau • **N° 44, juin 2016** : Les chantiers du travail • **N° 45, novembre 2016** : Politique de la ville : réussites et échecs • **N° 46, mars 2017** : Politique de la ville : des pistes de progrès



[constructif.fr](http://constructif.fr)

9 rue La Pérouse, 75784 Paris Cedex 16  
Tél. : 01 40 69 52 34 - Fax : 01 40 69 57 88