



Programme MSc in Management

CONCOURS D'ENTRÉE

DISSERTATION

21 août 2007

Sujet :

Quelles places pour l'entrepreneur dans la Société française ?

Recommandations :

Comme point de départ, vous disposez des textes ci-joints pour élaborer votre dissertation. L'épreuve ne se limite pas à une simple synthèse des textes fournis ; elle demande une réelle confrontation entre les différentes opinions et analyses proposées par les articles ainsi que l'expression de votre point de vue personnel.

Il est conseillé de soigner le plan et l'articulation des différentes parties afin de mettre en évidence le cheminement de votre raisonnement.

N B

- La dissertation devra être précise et concise. Elle ne devrait pas excéder 4 pages, les dépassements ne pouvant se justifier que par une qualité exceptionnelle.
 - La note tiendra compte de la présentation, du style, de la correction de la langue et de l'orthographe.
- Il n'est fait usage d'aucun document autre que ceux distribués ni de matériel électronique.
- EM LYON est affiliée à la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Lyon.

DOCUMENT 1

« L'entrepreneur, ferment de l'économie et de la société »
par Alain FAYOLLE

Les Echos – L'ART D'ENTREPRENDRE / 31 mai 2007

L'entrepreneuriat, l'avenir de l'économie et de la société

PROFESSEUR E.M. LYON – DIRECTEUR DU CENTRE DE RECHERCHE EN ENTREPRENEURIAT
FAYOLLE@CEM-LYON.COM

L'entrepreneuriat, un phénomène économique et social

Alain FAYOLLE

Professeur E.M. Lyon – Directeur du centre de Recherche en Entrepreneuriat

fayolle@cem-lyon.com

L'entrepreneuriat est aujourd'hui, et de plus en plus, un thème d'actualité : enseignants, chercheurs, managers, dirigeants d'entreprise, consultants, hommes politiques, tous s'y intéressent ou presque. L'enseignement de l'entrepreneuriat se développe, des cours à l'intention des étudiants et des programmes de formation pour entrepreneurs existent depuis de nombreuses années. Des incubateurs, des structures d'accompagnement de projets de création et/ou de développement d'entreprises se multiplient un peu partout dans le monde pour répondre à une demande qui ne cesse de croître. Les grandes entreprises s'intéressent également au phénomène et recherchent les meilleurs programmes et les institutions les plus réputées pour sensibiliser leurs cadres et les amener à se rapprocher des comportements et des attitudes des entrepreneurs créateurs de richesses économiques et sociales. Les changements rapides qui affectent les sociétés dans la plupart des pays ne sont, bien évidemment, pas étrangers à ce regain d'intérêt. De nombreux travaux ont souligné les liens de causalité entre certains changements environnementaux (mondialisation des marchés, accélération des progrès scientifiques et technologiques, ruptures démographiques et géo-politiques, ...) et leurs conséquences aux niveaux des sociétés, des entreprises et des individus (voir par exemple, Fayolle et Filion, 2006). Il nous semble que ces mouvements de fond sont de nature à donner à l'entrepreneuriat, en tant que phénomène et en tant qu'ensemble de comportements individuel et collectif, une place plus importante.

Mais l'entrepreneuriat, notion polysémique et complexe s'il en est, devrait être abordé, par ses parties prenantes, avec une préoccupation constante de clarification et de définition. Idéalement, les acteurs, quel que soit leur rôle, pourraient prendre en compte les différentes façons de se saisir du concept. S'il est parfois difficile de se comprendre quand on parle d'entrepreneuriat c'est déjà parce que cette notion concerne au moins trois univers de référence. L'univers politique, tout d'abord, car des décisions, des actions et des acteurs sont nécessaires pour aménager les dispositifs de soutien et définir les politiques en matière de création et de développement d'entreprises. L'univers de la pratique, ensuite, car les porteurs de projet, les entrepreneurs, les professionnels de la création d'entreprise (consultants, opérateurs, financeurs, etc.) agissent également et dans l'action expriment des besoins tout en mettant en évidence des problèmes nouveaux. L'univers académique, enfin, car les enseignants et les chercheurs sont concernés et doivent satisfaire du mieux possible une demande en provenance des deux autres univers, mais aussi de la société dans son ensemble.

Les problèmes de compréhension sont également liés à l'existence de conceptions différentes au sein de chacun de ces univers de référence. Depuis l'origine du concept on a voulu définir l'entrepreneur. Faut-il le définir par ce qu'il est, ce qu'il fait, par ses origines, ses besoins ou par ce que sont ses

activités et leurs résultats? Les approches disciplinaires et les définitions proposées sont nombreuses, à tel point qu'outre l'absence de consensus, cette situation est source d'une grande confusion.

Il nous semble que l'un des problèmes que nous rencontrons très souvent est de rechercher, justement, un accord sur une définition unique. C'est pourquoi, nous pensons qu'il est nécessaire de développer une approche contingente de cette question de définition. Après tout existe-t-il une définition unique du manager et du management? Une définition doit être reliée à une problématique particulière. Nous voudrions évoquer la possibilité d'identifier, au moins, trois champs génériques dans lesquels l'entrepreneuriat peut être inscrit (et défini) :

- L'entrepreneuriat en tant que phénomène économique et social,
- L'entrepreneuriat en tant qu'objet de recherche,
- L'entrepreneuriat en tant que domaine d'enseignement.

Ces trois registres s'interpénètrent bien évidemment, les connaissances produites par la recherche pouvant être enseignées et/ou pouvant éclairer des questions posées au niveau sociétal. Ce qui se passe au niveau de la société, la perception qu'elle a d'un phénomène n'est pas sans effet sur l'émergence et le développement (ou non) d'un corps d'enseignement. Ils entrent également en correspondance avec les univers que nous avons présentés précédemment. Nous nous proposons dans cet article d'approfondir le regard qui peut être porté sur l'entrepreneuriat en tant que phénomène économique et social, dans la mesure où ce point de vue est celui dans lequel chacun d'entre nous peut se retrouver.

Les apports de l'entrepreneuriat à l'économie et à la société

L'entrepreneur a un rôle particulier et indispensable dans l'évolution du système économique libéral. Il est, très souvent, à l'origine des innovations de rupture, il crée des entreprises, des emplois et participe au renouvellement et à la restructuration du tissu économique. L'entrepreneur est l'innovateur qui apporte d'après Schumpeter la destruction créatrice. Tout cela est parfaitement mis en valeur par Octave Gélinier qui, dès 1978 dans un article publié par la Revue Française de Gestion, insiste sur l'importance des apports de l'entrepreneur à l'économie : « *Les pays, les professions, les entreprises qui innovent et se développent sont surtout ceux qui pratiquent l'entrepreneuriat. Les statistiques de croissance économique, d'échanges internationaux, de brevets, licences et innovations pour les 30 dernières années établissent solidement ce point : il en coûte cher de se passer d'entrepreneurs* ».

Les apports de l'entrepreneuriat à l'économie et à la société concernent la création d'entreprise, la création d'emplois, l'innovation, le développement de l'esprit d'entreprendre dans les entreprises et les organisations et l'accompagnement de changements structurels,

La création d'entreprise et le renouvellement du parc

Même si la création d'entreprises est une notion à facettes multiples et que les entreprises nouvelles constituent un objet hétérogène, il reste néanmoins possible de préciser l'importance du phénomène en prenant appui sur la situation française.

Depuis plusieurs années, le nombre d'entreprises créées annuellement, en France, se situe dans la fourchette 250.000 – 350.000 (APCE, www.apce.com). Encore convient-il de bien saisir ce que l'Agence Pour la Création d'Entreprise (APCE) retient dans ses statistiques et dans ses chiffres. Pour l'APCE, la création d'entreprise recouvre trois situations différentes :

- La création *ex nihilo* : création d'une entreprise par un individu ou un groupe : on peut réellement parler, dans ce cas de création d'une entreprise nouvelle,
- La reprise d'entreprise : création d'une entreprise reprenant partiellement ou totalement les activités et les actifs d'une entreprise ancienne,
- La réactivation d'entreprise : redémarrage des activités d'une entreprise en sommeil.

Il est clair, dans ces conditions, que la création d'entreprises réellement nouvelles ne représente qu'une petite partie du nombre total de créations d'entreprises enregistrées chaque année en France.

La majorité des entreprises sont créées dans les secteurs du commerce et des services. Les activités industrielles ne représentent qu'une faible proportion du total. Bien que les études statistiques cernent très mal ce type d'événement, les créations dans les secteurs technologiques innovants ne dépasseraient pas 4% du total.

Le taux de renouvellement du parc d'entreprises (nombre de créations rapporté au nombre total d'entreprises recensées) est proche, depuis le début des années 2000, de 11%, ce qui signifie que le phénomène de création d'entreprises, pris dans sa globalité, permet de réinjecter régulièrement 11% de nouveaux entrants dans un parc d'entreprises. Ce chiffre reste assez stable dans le temps et l'apport d'entreprises nouvelles permet de compenser les phénomènes de cessation d'activités et de disparition d'entreprises.

L'innovation

L'économiste autrichien Joseph Schumpeter (1935) avec la fonction d'innovation et l'idée de « destruction créatrice » a donné à l'entrepreneuriat ses premières bases théoriques. D'après cet auteur, les entrepreneurs constituent le moteur de ce processus de « destruction créatrice » en identifiant les opportunités que les acteurs en place ne voient pas et en développant les technologies et les concepts qui vont donner naissance à de nouvelles activités économiques.

Les exemples de nouvelles entreprises innovantes et d'entrepreneurs qui ont apporté des innovations importantes ne manquent pas. Dans le domaine de l'informatique, Apple, Microsoft, Lotus, Digital constituent des références pionnières en la matière avec leurs fondateurs Steve Jobs, Bill Gates, Mitch Capor et Ken Olsen. Plus récemment des entreprises qui ont bénéficié d'avancées technologiques liées à Internet comme Amazone, E-bay, Google ou encore Yahoo ! en sont également de bonnes illustrations. A une autre époque, nul n'a oublié que le développement de l'entreprise Ford (et de l'industrie automobile !) est pour une grande part lié au génie de son créateur Henry Ford qui a innové en introduisant, avec succès, dans la production de véhicules automobiles les principes de l'organisation scientifique du travail. En France, l'entreprise Technomed a été créée par un ingénieur qui a proposé un nouveau procédé destiné à éliminer les calculs rénaux. Truong Trong Thi a innové lorsqu'il a mis au point le Micral, premier micro-ordinateur français.

Certes, l'innovation n'est pas uniquement l'œuvre des entrepreneurs, mais nous sommes convaincus que les entrepreneurs introduisent beaucoup plus fréquemment que d'autres acteurs, les innovations de rupture. Les grandes entreprises utilisent davantage leurs ressources pour améliorer les produits et les processus en apportant des innovations incrémentales.

La création d'emplois

Depuis le début des années 1970, la création d'entreprises apparaît comme une source potentielle d'emplois et une réponse au problème du chômage. Des chiffres sont, en général, prudemment avancés pour tenter de quantifier le nombre d'emplois générés par la création d'entreprises. La difficulté principale réside dans la définition qui est donnée au mot emploi : s'agit-il d'emplois directs ou d'emplois induits ? d'emplois créés ou d'emplois pérennisés ? d'emplois à temps plein ou d'emplois à temps partiel ?

Malgré tout, on peut considérer, en nous appuyant sur les travaux de l'APCE, que la création d'entreprises contribuerait à créer, en France, environ 400 à 450.000 emplois, alors que la reprise d'entreprises permettrait d'en sauvegarder environ 300.000. Il s'agit bien, ici, d'emplois créés ou sauvegardés au moment de l'acte entrepreneurial et non pas d'emplois pérennisés, au bout d'une période donnée (trois ou cinq ans par exemple).

L'esprit d'entreprendre dans les entreprises et les organisations

Des entreprises et des institutions cherchent à développer, à retrouver ou à conserver certaines caractéristiques entrepreneuriales comme la prise d'initiatives, la prise de risques, l'orientation vers les opportunités, la réactivité ou la flexibilité. Pour cela, elles n'hésitent pas à s'engager dans des

démarches de changement et, parfois même, de transformation assez lourdes et consommatrices d'énergie et de ressources. Drucker (1985) est l'un des premiers à observer cette tendance : *"Today's businesses, especially the large ones, simply will not survive in this period of rapid change and innovation unless they acquire entrepreneurial competence"*. Comment, dans ces conditions, développer la compétence entrepreneuriale ? Il faut s'efforcer de revoir, tout d'abord, les conditions de structuration et d'organisation des entreprises, car il n'est pas possible d'avoir l'agilité de la gazelle quand on est dans une configuration d'éléphant. Pendant très longtemps on a dit à propos des petites structures : *"Small is Beautiful"*, pour souligner leur côté informel et convivial. aujourd'hui on rajoute, de plus en plus, *"Small is Powerful"* pour indiquer que la performance est également associée à l'organisation de petite taille.

Avec l'organisation, c'est l'état d'esprit et la culture qui doivent évoluer. L'esprit d'entreprendre intéresse au plus haut point les entreprises et les institutions en raison des caractéristiques qu'il révèle comme l'encouragement à l'imagination, à l'adaptabilité et à la volonté d'accepter des risques. L'esprit d'entreprendre traduit une orientation forte vers la recherche d'opportunités, la prise de risques et les initiatives créatrices de valeur. Il peut également signifier un engagement plus fort des individus et des aptitudes plus marquées à prendre des responsabilités ou à les exercer.

Les mutations structurelles, politiques, économiques et sociales

La création d'entreprises constitue, très souvent, une modalité forte d'accompagnement des processus de mutations structurelles et de changements de l'environnement politique, technologique, social ou organisationnel. Ces mutations et ces changements génèrent de l'incertitude et de l'instabilité qui vont être à l'origine de l'apparition d'opportunités de création de nouvelles activités économiques.

Le développement des activités tertiaires, notamment, doit beaucoup à la création d'entreprise pour compenser l'effondrement des secteurs industriels. L'arrivée de l'Internet et des nouvelles technologies liées à l'informatique et à la communication a permis à de nombreux entrepreneurs potentiels d'exploiter concrètement des opportunités. La transformation radicale des relations est/ouest et l'ouverture des pays de l'est à l'économie de marché a également offert de très nombreuses occasions de création d'activités.

L'ensemble de ces changements, la combinaison des facteurs géographiques, politiques, économiques et technologiques peuvent conduire à l'émergence de contextes spécifiques, comme, par exemple, les districts industriels. Dans un tout autre registre, la reprise d'entreprise par des personnes physiques est un moyen intéressant de faire face aux préoccupations actuelles de la société en matière de départ à la retraite des entrepreneurs du « Baby boom » et de transmission d'entreprises.

La création d'entreprises est enfin un vecteur puissant de réinsertion sociale. Elle permet, en effet, à des chômeurs de plus ou moins longue durée, dans certaines conditions, de retrouver un emploi créé, grâce à leur sens de l'initiative, à leur ténacité et à leur esprit d'entreprendre. N'oublions pas qu'en France, environ 50% des créations d'entreprise correspondent à des créations survies à travers des stratégies de retour à l'emploi (source APCE).

DOCUMENT 2

« Dynamique de la création d'entreprise : la part du risque »

Saulo DUBARD BARBOSA

Les Echos – L'ART D'ENTREPRENDRE / 14 juin 2007

Dynamique de la Création d'entreprise : la part du risque

PSYCHOLOGIE L'entrepreneur est vu comme un preneur de risques, capable d'investir dans des projets novateurs mais incertains. Mais est-ce un trait de sa personnalité ? Quels sont les ressorts de la dynamique entrepreneuriale et du processus de décision ?

Sujet transdisciplinaire et polémique, le risque est inhérent à l'activité entrepreneuriale, jusque dans la définition des mots « entrepreneur » et « entreprise ». Depuis Cantillon, en passant par Say, Knight et Schumpeter, pour ne citer que quelques références classiques du domaine, le risque a été au centre du débat. L'entrepreneur est vu comme un preneur de risques, un acteur économique et social censé être capable d'investir dans des projets incertains, mais novateurs, dont on ne peut prévoir l'avenir.

Néanmoins, si la définition même de l'entrepreneur repose souvent sur la notion de risque, celle-ci n'est que rarement bien définie. Comme dit Christopher Lajtha (1), il nous manque un vocabulaire commun, une lexicographie du risque, pour éviter la tour de Babel qui émerge lorsqu'on parle de risque dans la société, dans l'entreprise, et peut-être surtout en entrepreneuriat. En plus d'un vocabulaire précis, il nous faut une approche du risque qui permette de dépasser le sens commun et de mieux comprendre la dynamique entrepreneuriale et le comportement humain.

Par le rapprochement de la théorie et de la pratique à travers l'examen de quelques contributions de la recherche académique, cet article a pour but d'étayer une telle approche.

Le risque : de quoi parlons-nous ?

Historiquement, la notion de risque est indissociable de celle de danger. Son origine étymologique (du latin « *ressecum* », « ce qui coupe », utilisé pour désigner l'écueil qui menace les navires) fait allusion à un type spécial de danger : un danger que l'on ne peut contrôler, et dont les conséquences, souvent négatives, ne peuvent être imputées à aucun responsable.

L'histoire du risque est donc celle de l'homme essayant de contrôler son environnement et de maîtriser son propre destin. C'est dans ce contexte général que la théorie des probabilités s'est développée, et c'est toujours dans ce contexte que l'on traite le risque au quotidien : il représente dans l'imaginaire des gens une menace, une probabilité de perte liée à l'inconnu.

Cependant, il y a plusieurs manières de traiter, de modéliser et de faire face au risque. Rappelons tout d'abord que le risque est une caractéristique de toute décision. Il n'y a pas de risque sans décision à prendre. Si l'on renonce à toute action, au lieu d'aller travailler et prendre des décisions, on n'aura pas affaire au risque, on ne sera pas entrepreneur non plus ! Ainsi, comme le rappelle le professeur Bertrand Munier (1), il ne s'agit pas de minimiser les

Plus précisément, le risque a trait au degré d'incertitude relatif aux résultats potentiels d'une décision. Il est souvent présenté en deux dimensions : la variabilité des résultats potentiels et l'ampleur de ces résultats. Par exemple, il y a une plus grande variabilité de résultats potentiels, lorsque l'on joue à la roulette que lorsque l'on joue à « pile ou face ». De même, l'ampleur des résultats potentiels n'est pas la même lorsque l'on met en jeu son salaire ou une place de cinéma.

Une troisième dimension du risque est constituée par les attentes par rapport au résultat, c'est-à-dire si les résultats attendus sont plutôt positifs ou négatifs. Le prix Nobel Daniel Kahneman a été un des principaux chercheurs à montrer que le comportement humain face au risque change significativement d'une situation où on attend des pertes (par rapport à un référentiel donné) à une situation où on attend des gains (par rapport au même référentiel). Imaginez que vous êtes directeur d'une filiale d'une grande entreprise. Les informations dont vous disposez vous indiquent que si tout continue comme prévu, vous atteindrez l'objectif de rentabilité qui vous a été fixé. Pourtant, une opération commerciale risquée vous permettrait de doubler la rentabilité de la filiale ; à l'inverse, en cas d'échec, la

rentabilité serait nulle. La probabilité de succès/échec est estimée à 50 %. Prendriez-vous le risque de mettre en place cette opération commerciale ?

Si l'on se plaçait du côté de la théorie classique de la décision, votre réponse dépendrait de votre attitude face au risque : si vous étiez réticent au risque, vous renonceriez à cette opération ; si vous étiez enclin au risque, vous la mettriez en place ; si vous étiez indifférent au risque, les deux alternatives vous laisseraient aussi indifférent.

L'expérience et les recherches faites dans le domaine de la psychologie cognitive et du management (Kahneman et Tversky, 1979 ; Hogarth, 1987 ; March et Shapira, 1987) nous suggèrent cependant que la plupart des gens auraient refusé l'opération, car l'objectif de rentabilité fonctionne comme référentiel. Il s'agit d'un seuil à atteindre, et l'être humain semble se comporter de façon plus conservatrice lorsqu'il est proche de son objectif. Dans cette situation, la menace d'une perte pèse plus que l'opportunité d'un gain dans le processus de décision.

Pour mieux comprendre cela, modifions quelque peu notre exemple : les informations dont vous disposez vous indiquent qu'a priori vous n'atteindrez pas le seuil de rentabilité exigé. En quoi ceci altère-t-il votre jugement ? L'opération commerciale paraît plus attractive, n'est-ce pas ?

A ce titre, Kahneman et d'autres chercheurs ont mis l'accent sur l'importance de l'espoir de gain/perte pour la prise de décision. Dans le premier exemple, l'atteinte de l'objectif de rentabilité vous met généralement dans un contexte de gains espérés, tandis que, dans le second exemple, la non-atteinte de l'objectif vous met dans un contexte de pertes attendues. Ces exemples nous permettent d'approcher la notion de

Les recherches empiriques sur les caractéristiques personnelles ont montré qu'il y a autant de différences parmi les entrepreneurs que entre entrepreneurs et non entrepreneurs.

risque et de montrer qu'elle est indissociable de la prise de décision.

L'entrepreneur : un preneur de risques ?

La recherche en entrepreneuriat a longtemps cherché à définir les « traits de personnalité » (souvent innés) de l'entrepreneur qui expliqueraient son comportement. La prise de risque est alors au cœur du débat, on adopte une vision selon laquelle l'entrepreneur a naturellement moins d'aversion pour le risque que les autres individus. Cela semble logique, étant donné le taux de mortalité élevé des jeunes entreprises.

La recherche sur les « traits » s'est cependant avérée partiellement non pertinente. En effet, les recherches empiriques sur les caractéristiques personnelles ont montré qu'il y a autant de différences parmi les entrepreneurs qu'entre entrepreneurs et non-entrepreneurs (Gartner, 1985). De plus, il n'y a pas de différence significative entre entrepreneurs et non-entrepreneurs au niveau de leur aversion au risque (Brockhaus, 1980 ; Palich et Bagby, 1995). Ces résultats de la recherche ont des implications importantes pour la pratique.

En l'occurrence, cela suggère que l'entrepreneuriat n'est pas l'affaire de quelques individus naturellement plus capables que d'autres de devenir chef d'entreprise. Au contraire, cela renforce l'idée qu'il s'agit plutôt d'un processus de création et d'une discipline qui peut faire l'objet d'un enseignement. Cela implique aussi une vision plus nuancée du risque dans l'activité entrepreneuriale : il ne s'agirait pas des traits de personnalité, mais plutôt de cognition. Le comportement des entrepreneurs face au risque semble dépendre largement de leurs perceptions et de la façon dont ils se représentent le monde « dans leur tête ».

Les mystères et les pièges de la cognition humaine

Nous avons souligné plus haut que le risque est une caractéristique des décisions. Dans le cas de l'entrepreneur, la décision peut être de créer ou de ne pas créer son entreprise, d'investir ou non dans un nouveau projet, etc. Quelle que soit la décision, la démarche suggérée par la théorie classique de la décision peut être synthétisée de la façon suivante :

a) faire l'éventail de toutes les conséquences possibles de la décision :

b) attribuer des valeurs numériques qui correspondent aux préférences relatives pour chaque résultat :

c) attribuer des probabilités à chaque résultat :

d) choisir l'alternative qui présente l'utilité espérée la plus importante (l'utilité espérée d'une alternative étant la somme pondérée des utilités asso-

Saulo Dubard Barbosa est doctorant en sciences de gestion au Cerag, à l'université de Grenoble II. Il a eu des expériences pratiques, d'enseignement et de recherche en entrepreneuriat, au Brésil, en France et aux Etats-Unis. Ses travaux de recherche portent sur le risque dans le processus entrepreneurial.

Nous invitons le lecteur à se projeter en situation de création d'entreprise et à suivre soigneusement la démarche suggérée ci-dessus. Prenez 5 minutes et pensez aux conséquences possibles de l'action de créer votre propre entreprise. Quelle est la probabilité de chaque résultat ? Quelle est la valeur subjective que vous lui attribuez ? Pensez aussi aux conséquences de l'acte de ne pas créer.

Cet exercice met en évidence la complexité de l'acte entrepreneurial et montre que l'on n'a pas l'habitude de penser nos décisions de façon structurée. En effet, la théorie classique de la décision suggère un comportement dit « rationnel », qui semble en grande partie idéalisé. Dans la pratique, la capacité humaine à traiter l'information est limitée – le concept de rationalité limitée proposé par un autre prix Nobel, Herbert Simon, paraît donc plus approprié pour décrire le comportement humain. Simon a suggéré que l'être humain, ayant une capacité cognitive limitée, adopte des stratégies pour simplifier le processus de recherche et de traitement d'information nécessaire à la prise de décision. Ces stratégies ne garantissent pas que les décisions prises soient optimales, mais plutôt qu'elles sont satisfaisantes. En effet, ce sont ces stratégies cognitives qui permettent à l'entrepreneur de prendre des décisions rapidement dans un environnement complexe et turbulent.

Néanmoins, ces stratégies sont aussi source de biais cognitifs importants, qui peuvent mener à de mauvaises décisions. Un des biais cognitifs souvent retrouvé chez les entrepreneurs est désigné comme « overconfidence ». Il s'agit de leur tendance à surévaluer leurs capacités d'estimation à partir de données incomplètes. Un autre biais commun chez les entrepreneurs est leur tendance à faire des généralisations excessives (« representativeness »). Une personne ayant eu des contacts avec des entrepreneurs se souviendra de certains, très optimistes, qui généralisaient un peu trop vite les réactions de deux ou trois clients afin d'estimer un marché potentiel et les chances de succès d'un nouveau produit. Il s'agit là typiquement de l'association des deux biais, « overconfidence » et « representativeness », souvent renforcée par la tendance de l'être humain à favoriser ses choix préférés lorsqu'il estime ce qui peut se passer. Ce troisième biais (« wishful thinking ») est aussi assez présent chez les entrepreneurs.

Implications pour la vie de nos entrepreneurs

Ayant conceptualisé le risque, nous avons mis en évidence quelques façons de l'approcher à partir des développements de la recherche académique. Ces développements pluridisciplinaires suggèrent globalement une vision nuancée du risque, qui met en avant l'importance de la cognition humaine dans le comportement des entrepreneurs. La cognition humaine est source de performance, puisqu'elle permet aux entrepreneurs d'agir rapidement dans des situations complexes et de trouver des solutions satisfaisantes, mais elle est aussi à l'origine de biais pouvant fausser la prise de décision.

Bibliographie

- Brockhaus R. H. S., « Risk Taking Propensity of Entrepreneurs », 1980, *Academy of Management Journal*, 23 (3).
- Busenitz L. W., « Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making : it's a Matter of Perspective », 1999, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (3).
- Dickson P. R., Giglierano J. J., « Missing the Boat and Sinking the Boat : A Conceptual Model of Entrepreneurial Risk », 1986, *Journal of Marketing*, 50 (3).
- Garner W. B., « A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation », 1985, *Academy of Management Journal*, 19 (4).
- Hogarth R., « Judgement and Choice : The Psychology of Decision », 1987 (2^e ed.), John Wiley & Sons.
- Kahneman D., « Maps of Bounded Rationality : Psychology for Behavioral Economics », 2003, *The American Economic Review*, 93(5).
- Kahneman D., Slovic P., Tversky A., « Judgment under Uncertainty : Heuristics and Biases », 1982, Cambridge University Press.

DOCUMENT 3

Alain ETCHEGOYEN
Philosophe, enseignant et ancien commissaire général au plan
« Insistons sur le plaisir d'entreprendre »

Denis LAFAY

Supplément Acteurs de l'Economie n° 67 / juin 2007

Hogarth (1987) suggère deux types de défense contre ces biais cognitifs : une défense attitudinale et une défense technique. Au niveau des attitudes, il faut rester humble et être conscient des divers biais qui peuvent affecter nos décisions. Il faut aussi reconnaître que la source de l'incertitude n'est pas dans l'environnement, mais dans notre capacité limitée à traiter les informations issues d'un environnement complexe. Au niveau technique, l'entrepreneur a besoin d'outils d'aide à la décision. La plupart des outils disponibles sur le marché ne satisfont pas complètement ce besoin et ne protègent pas l'entrepreneur des pièges cognitifs, principalement du fait que ces outils ne l'incitent pas à se remettre en cause. Avec un stylo, du papier et un peu plus de connaissance et d'esprit critique, on pourrait aller beaucoup plus loin dans l'amélioration des processus de décision.

Ainsi, tant au niveau des attitudes qu'au niveau de la technique, le rapprochement entre théorie et pratique est fondamental. La théorie est à la fois un outil pour « gérer » l'incertitude et un moyen de mettre en garde contre les biais cognitifs qui peuvent nuire au processus de décision. Entrepreneurs, accompagnateurs, décideurs politiques et chercheurs doivent en être conscients. L'entrepreneuriat du troisième millénaire ne se fera pas sans connaissance.

Enfin, pour inverser l'idée de risque...

...nous vous proposons un dernier exercice : celui d'oublier pour un instant le risque de créer sa propre entreprise, et de considérer maintenant le risque de ne pas créer sa propre entreprise. Lorsque vous êtes confronté au choix de créer ou de ne pas créer, il faut prendre en compte non seulement le risque d'échec, mais aussi le risque de rater une belle opportunité d'affaire (soit parce que le marché aura changé, soit parce que la concurrence aura exploité la même opportunité plus rapidement que vous). Alors, nous vous invitons à bien considérer le choix de créer une entreprise ou de démarrer un nouveau projet, et, ce faisant, à prendre en compte ces deux types de risque : le risque d'échec (au cas où vous décidez d'entreprendre) et le risque de rater une belle opportunité (au cas où vous décidez de ne pas entreprendre, ou que votre décision prenne trop de temps). Si le premier vous oblige à réfléchir et à bien planifier votre nouvelle entreprise, le second vous pousse à l'action. L'entrepreneur de succès sait trouver le juste milieu qui permet le développement d'une action rapide et bien pensée. Prenez le risque d'y penser ! ●

1) Le 12 juin 2006, dans un séminaire organisé par l'IGPDE, intitulé « Regards croisés sur l'entreprise », qui portait sur « L'entreprise face aux risques ».

Bibliographie (suite)

- Kahneman D., Tversky A., « Prospect Theory : an Analysis of Decision Under Risk », 1979, *Econometrica*, 47 (2).
- March J. G., Shapira Z., « Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking », 1987, *Management Science*, 33 (11).
- Palich L. E., Bagby R. D., « Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-Taking : Challenging Conventional Wisdom », 1995, *Journal of Business Venturing*, 10.
- Peretti-Watel P., « La Société du risque » (vol. 321), Paris, 2001, La Découverte.
- Saporta B., « Préférences théoriques, Choix méthodologiques et Recherche française en entrepreneuriat : un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans », 2003, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2 (1), V-XVIII.

RÉSUMÉ

A la recherche d'une approche du risque qui permette de mieux comprendre la dynamique entrepreneuriale et le comportement humain.

ALAIN ETCHEGOYEN

« Insistons sur le plaisir d'entreprendre »

En 2006, dans notre supplément annuel consacré à « l'esprit d'entreprendre », Alain Etchegoyen, disparu il y a deux mois, portait sur la « race » des entrepreneurs un examen sans concession ni dogmatisme, iconoclaste, réjouissant, innervé par sa conscience de philosophe mais aussi par ses expériences conduites auprès de dirigeants et de créateurs d'entreprise (Usinor, Syllis, Bouygues telecom). Une réflexion dont la densité et l'acuité méritaient qu'Acteurs de l'économie, auquel il collaborait en qualité de chroniqueur, la réédite.

Denis LAFAY

Acteurs de l'économie. Vous avez enseigné la philosophie en lycée. Ce qui caractérise le monde de l'enseignement et l'Education nationale est-il bien de nature à favoriser d'une part l'esprit d'entreprendre des enseignants, d'autre part leur faculté à encourager l'esprit d'entreprendre chez leurs élèves ?

Alain Etchegoyen. Les mots entreprise et entreprendre sont peu usités dans l'enseignement général. En philosophie, c'est une notion que j'aime développer puisque, après tout, Descartes définit ses *Méditations Métaphysiques* comme son entreprise, car il prend le risque de douter. Dans l'Education nationale se pose davantage la question des initiatives pédagogiques. Il vaut mieux éviter le lexique de l'entreprise quand il ne se justifie pas. De nombreux enseignants sont capables d'en prendre (voyages scolaires, visites etc.) même s'ils en sont de plus en plus dissuadés par l'Institution, souvent paralysée par la présence croissante des problèmes de responsabilité. Pendant vingt ans, j'ai organisé des stages à la campagne de préparation aux oraux des concours : au fil des ans, les obstacles se sont accumulés. L'incendie, l'accident, les consommations illicites sont devenus obsessionnels. Surtout, les initiatives ne sont

« Un proviseur n'est pas « patron de PME » ! Car il dépense de l'argent qu'il ne gagne pas »

jamais valorisées ni intégrées dans l'évaluation d'un enseignant.

Faut-il encourager l'esprit d'entreprendre ? L'enseignant doit ouvrir des horizons. L'essentiel, c'est de former des hommes et des femmes responsables : c'est possible. Trois méthodes peuvent être mises en œuvre qui sont indissociables : une part de didactique (développer le concept de responsabilité), une part de jeu métaphorique (les jésuites en

ont inventé de remarquables) et une part d'exercice (il faut confier des responsabilités aux élèves car, in fine, la responsabilité ne s'apprend qu'en en faisant l'expérience). J'ai enseigné au Lycée Louis le Grand et en ZEP, tout en étant administrateur d'Usinor et de PME, je suis certain que l'enseignement de la responsabilité est transversal à ces diverses expériences. A Gennevilliers, en ZEP, j'ai été frappé par le retournement dont étaient capables des élèves très rétifs, dès lors qu'on leur témoignait de la confiance et qu'on leur confiait une responsabilité, fût-elle apparemment mineure.

Est-il facile d'entreprendre lorsqu'on opère dans un service de l'Etat ? Les particularismes culturels, managériaux, organisationnels de l'Etat-employeur dissuadent-ils l'esprit d'entreprendre, et notamment ce qui en constitue le fondement premier : l'acte de responsabilisation ?

Il ne faut pas faire jouer aux enseignants un rôle qui n'est pas le leur. Je n'aime pas entendre un proviseur se déclarer « patron de PME » ! D'une part, il dépense de l'argent qu'il ne gagne pas ; d'autre part, il n'a quasiment aucune prise sur les salariés de son établissement. Cependant, on peut être un responsable « responsable » sans être entrepreneur ! C'est plus difficile qu'ailleurs. Prendre des risques, conduire des initiatives, engager des innovations, tout ça n'est pas bien porté. Claude Allègre a essayé de revaloriser la fonction de chef d'établissement et il a eu raison.

Plus généralement, dans l'Etat, rien n'encourage cet esprit analogue à ce qu'est l'esprit d'entreprendre. Un bel exemple est donné dans la Lof : voilà une excellente innovation budgétaire - unique en Europe - qui introduit la notion de responsable de programme budgétaire. Malheureusement, cette notion de responsabilité n'est pas explicitée et personne ne s'est aventuré à la développer ! On ne sait toujours pas devant qui le responsable est responsable, s'il s'agit d'une responsabilité juridique, si les sanctions seront positives ou négatives... Mais c'est un point commun avec l'entreprise : il existe souvent une sorte de paresse intellectuelle face au concept de

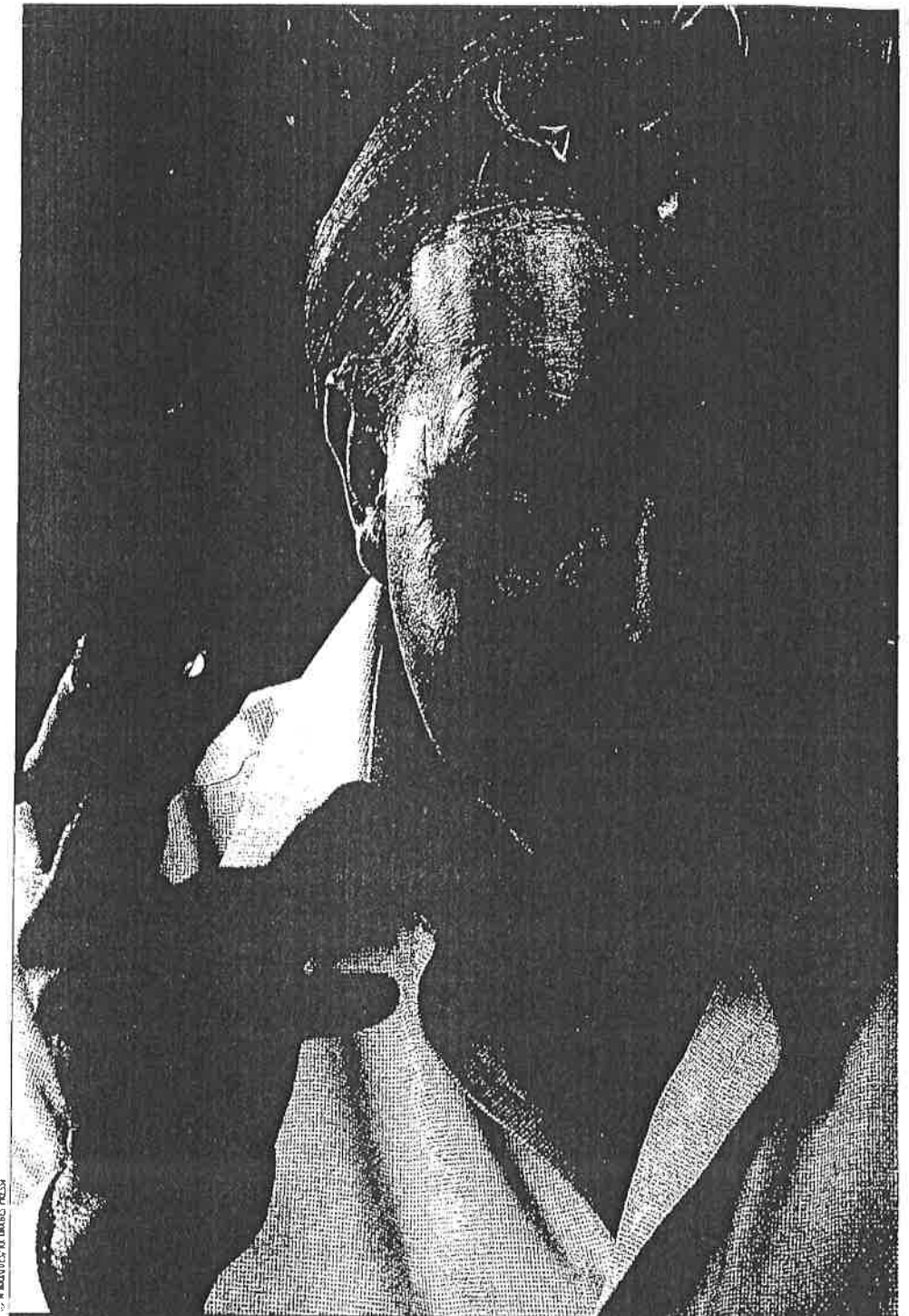
responsabilité. Le mot est utilisé sans que son contenu soit développé. D'où des malentendus et des tensions multiples car les malentendus font qu'on ne s'entend pas.

Une étude que vous avez conduite auprès d'une cinquantaine d'entrepreneurs a établi un seul point commun entre eux: c'est « la haine des patrons » – ou plus exactement « d'un » patron – qui a motivé leur démarche entrepreneuriale. Peut-on espérer que cette nouvelle race d'entrepreneurs, dits de « frustration », déploiera de nouvelles formes d'entreprises? Ou bien doit-on se résigner au fait que les « contraintes » seront toujours les plus fortes et obligeront ces dirigeants à reproduire ce qu'ils ont enduré?

Ce n'est pas, selon moi, un esprit de frustration. C'est une recherche d'autonomie et de responsabilité. Beaucoup d'hommes et de femmes vivent très mal cette situation schizo-phrénique qui marque leur existence: en tant que parents — ou citoyens, ou membres d'associations —, ils sont considérés comme entièrement responsables et, dans l'entreprise, on se soucie encore trop peu du management par la responsabilité. Ce n'est pas une frustration car l'exercice de la responsabilité, le métier d'entrepreneur sont à la fois difficiles et sources des plus grands plaisirs et satisfactions. On ne le dit pas assez: il existe un plaisir d'entreprendre. Qu'on cesse de présenter le métier d'entrepreneur comme ascèse, douleur et souffrance! Celui qui se plaint sans cesse ne donne guère envie d'avoir envie! Le plaisir est contagieux, mais la plainte l'est également! Les entrepreneurs ne doivent pas avoir honte de leurs plaisirs!

Tous appelez à réhabiliter les vertus du risque. Pour quelles raisons l'enjeu est-il aussi essentiel, et le risque participe-t-il de manière aussi décisive à « construire » l'individu?

Dans l'économie de marché, le risque est la justification du profit et ceci me semble une bonne chose. L'esprit d'entreprise est fait de risque et de responsabilité. Le profit sans la prise de risque indigne a juste titre l'opinion: c'est le cas pour certaines stock-options, des parachutes dorés, des dividendes perçus alors que l'entreprise fait des pertes, toutes choses fortement médiatisées aujourd'hui. Quand la CGPME parle de patronat réel, c'est bien ce qu'elle veut dire: c'est un patronat qui risque son argent, ses biens et son énergie. En philosophie, nous expliquons à nos étudiants cet énoncé du bac: le risque est l'épreuve même de la liberté. Comprenez le mot épreuve, dans ses deux dimensions: ce qu'on éprouve, c'est-à-dire l'expérience même et le critère ou le test même de sa propre liberté, qui enveloppe toute difficulté (comme une épreuve de concours).



« Qu'on cesse de présenter le métier d'entrepreneur comme ascèse, douleur et souffrance! Celui qui se plaint sans cesse ne donne guère envie d'avoir envie! Le plaisir est contagieux, mais la plainte l'est également! »

Au-delà de leurs discours qui scandent le contraire, les entreprises découragent leurs salariés de « risquer ». Elles façonnent des cohortes de collaborateurs qui refusent de se « mettre en risque ». Et elles développent toutes sortes de logiques déresponsabilisantes, uniformisantes, sclérosantes. Sont-elles la négation de l'esprit d'entreprendre?

Il existe un grand écart entre le discours sur la responsabilité et la pratique de la responsabilité. Pour preuve, de très nombreuses entreprises mettent la responsabilité au sein de leurs principes ou valeurs affichés; mais la respon-

sabilité ne fait presque jamais partie des critères d'évaluation lors des entretiens annuels! C'est d'abord le travail sur le concept qui fait défaut. On utilise le mot sans le penser, ni le développer. Or le mot responsabilité a deux dimensions: l'une, très négative, d'origine juridique; l'autre, très positive, d'origine morale. Dans une délégation de responsabilité, l'ambiguïté demeure souvent: s'agit-il de se défausser sur quelqu'un d'autre en cas de pépin (1^{er} sens, juridique), ou de responsabiliser effectivement l'autre (2^e sens, managérial ou moral). La réflexion collective sur le conte-

nu du concept de responsabilité est un préliminaire indispensable. C'est un grand sujet. Il est complexe mais peut être développé très simplement.

La connexion du risque et de la responsabilité est primordiale dans l'acception positive de la responsabilité. Elle est intrinsèque mais aussi extrinsèque: donner une responsabilité à quelqu'un, quand on est son supérieur, c'est aussi une prise de risque, car la responsabilité ne s'apprend que dans les expériences de la responsabilité. Un exemple simple que connaissent tous ceux qui ont des enfants: il y a toujours un jour où, pour les faire grandir, nous les envoyons faire, pour la première fois, une course tous seuls; nous leur prodiguons des recommandations, nous les suivons du regard par la fenêtre, nous sommes angoissés. Mais si nous ne prenons pas ce risque — qui consiste à leur faire prendre un risque nouveau —, ils ne grandiront jamais!

Peut-on considérer le culte du « Risque zéro » et le Principe de Précaution — et sa vulgarisation croissante dans la société, dans l'entreprise, et dans les « réflexes » humains — comme deux des principaux ennemis de la revalorisation du risque?

Sans aucun doute. Nous évoluons dans une société du Tout sécuritaire. Nous confondons le risque (engagement subjectif) et le danger (menace objective). Nous mélangeons ce qui dépend de nous et ce qui n'en dépend pas. Cette confusion est grave, lourde de conséquences. Rousseau l'a très bien montré: à chaque fois que nous obtenons une sécurité, nous perdons un peu de liberté. Notre existence se passe en négociations successives sur cet échange: nous acceptons la ceinture de sécurité mais la sécurité ceinture. Et puis tout peut basculer quand nous cédon trop de liberté. Le mot sécurité a deux contraires très différents: l'insécurité dont personne ne veut, à juste titre, et le risque qu'il faut continuer à promouvoir.

Vous considérez que « la foi, la confiance, la fidélité » sont les principaux atouts dont les entrepreneurs ont besoin. Ne sont-ce pas ces mêmes valeurs dont l'entreprise est la plus carnassière?

La fidélité n'est pas une valeur inscrite au bilan d'une entreprise. Dans notre société et notre économie, la fidélité est de plus en plus rare. Mais elle retrouve son sens car la fidélité de l'autre est aujourd'hui un choix libre, effectuée parmi une grande quantité d'autres choix. Une entreprise est performante quand elle a

des clients, des actionnaires et des salariés fidèles. Mais l'imperatif « Soyez fidèle » est devenu inopérant. Désormais la fidélité se mérite. Elle implique confiance, respect des engagements, foi dans la parole donnée.

L'image de l'entreprise est négative. Ces entrepreneurs ont-ils pour responsabilité de réconcilier l'opinion publique — et en premier lieu les salariés — avec l'entreprise en démontrant qu'il est possible d'entreprendre autrement? Est-ce à eux de ressusciter cette fameuse « exemplarité » que les comportements des patrons de grandes entreprises hautement médiatisées défigurent?

Il est très dur, pour beaucoup de patrons, de subir les effets de quelques cas largement médiatisés. Mais ce sont ces cas qui, la plupart

« Dans notre société du Tout sécuritaire, nous confondons le risque et le danger. Nous mélangeons ce qui dépend de nous et ce qui n'en dépend pas. Grave confusion »

du temps, construisent ou détruisent l'image des entreprises, surtout pour ceux qui les connaissent mal. Quand des salariés vivent dans l'insécurité sociale, ils ne peuvent accepter l'idée que la sécurité sociale soit le propre de dirigeants trop protégés. Malheureusement, le corporatisme et les amitiés particulières empêchent souvent les organisations patronales de se prononcer nettement sur ces cas qui provoquent l'indignation: on en oublie donc qu'ils sont rares!

L'image de l'entrepreneur est ambivalente. Quelques « super stars », dont généralement les entreprises sont cotées, obstruent la « grande masse » des entrepreneurs. Quelle est la responsabilité des médias? Et quels sont les dégâts d'une telle sublimation, notamment dans le fait que les salariés se sentent dépossédés d'une œuvre qu'ils jugent à juste titre collective?

Il faut d'abord distinguer la presse nationale

— qui est surtout une presse parisienne — et la PQR. Cette dernière parle des entrepreneurs locaux et ne se contente pas des vedettes cotées! Ce n'est pas tant un problème d'image que d'action. L'État a toujours eu tendance à investir dans ce qui est médiatisé: d'un côté la création d'entreprises — car les créations se comptabilisent annuellement et les résultats sont quantifiés —, de l'autre, les grands groupes. Le défi, pour l'État, dans les années à venir, c'est de permettre aux PME de croître, comme y réussissent les Allemands. Il faut, pour cela, des aides, plus fines, plus ciblées, plus adaptées à chaque cas de développement. Dans la plupart des PME, le problème central, c'est l'investissement dans la création d'une nouvelle fonction (marketing, RH etc.). Mais l'État ne peut intervenir ni seul, ni de loin. Il lui faut donc concevoir des procédures communes avec les collectivités territoriales.

Ce qui doit distinguer l'entrepreneur du manager de grande entreprise, est-ce sa capacité de « donner envie d'avoir envie »?

Non, car c'est l'essence même de tout management. C'est même souvent plus facile dans la petite entreprise car on y sait pour qui on travaille. La focalisation sur le chef est constitutive de l'identité au travail. Dans la grande entreprise, sauf quelques cas d'exception (Antoine Riboud chez BSN/Danone, ou Francis Mer chez Usinor), cette focalisation est bien moindre. Il faut trouver d'autres ressorts.

Vous appelez à ce « qu'en France les entrepreneurs soient compris ». A quel aggiornamento doivent-ils eux-mêmes se plier pour assumer leur propre part de responsabilité dans le désamour des Français pour l'entreprise?

Pour être compris, il faut aussi comprendre les autres. Nous en avons un bel exemple avec l'Education Nationale. Dès l'arrivée de la gauche, en 1981, ont été supprimés les stages des certifiés et agrégés en entreprise. La rancœur des profs venait du fait qu'il leur fallait « découvrir et connaître l'entreprise », mais que cette démarche n'était pas réversible. Sous le Ministère de Claude Allègre, je me suis occupé avec Pierre Bellon de monter des journées Medef/Education Nationale pendant lesquelles les chefs d'entreprise viennent dans les collèges ou lycées. Il faut éviter de penser que, dans notre société, seuls les entrepreneurs ont à être connus et à être compris.

DOCUMENT 4

Edmund PHELPS
« Peu de Français mettent en avant la valeur travail »

Denis LAFAY

Supplément Acteurs de l'Economie n° 67 / juin 2007

« Peu de Français mettent e

En exclusivité pour Acteurs de l'économie, Edmund Phelps examine la « valeur » travail et sa corrélation à l'esprit d'entreprendre. Projeté sur la singularité hexagonale, le diagnostic du Prix Nobel d'économie 2006 est sévère. Ce proche du président de l'OFCE Jean-Paul Fitoussi, déplore la relation rétive des Français à cette valeur, désacralise le « tabou » de l'argent, et stigmatise les 35 heures. La clé du réveil ? « Le dynamisme ».

Denis LAFAY

Acteurs de l'économie. Vous appelez à restaurer la valeur du travail. En quoi le travail constitue-t-il un élément majeur, peut-être même prioritaire, de la structuration de chaque individu et de la santé de toute société ?

Edmund Phelps. J'ai défendu l'idée, comme d'autres d'ailleurs, que l'emploi dans l'économie officielle produit toutes sortes de résultats souhaitables pour la société : cela vaut infiniment mieux que l'anomie, la dépendance et le crime. Mais l'économiste que je suis tient à préciser que travailler dans une entreprise dynamique est source d'une plus grande stimulation mentale et d'une plus grande capacité à résoudre les problèmes – en grande part bien plus que les corvées domestiques, comme changer des couches ou faire le ménage par exemple. Un secteur économique dynamique est donc la clé d'un plus grand engagement dans son travail, et est source de développement intellectuel. Pour la plupart des gens, il n'existe pas d'autres moyens d'obtenir de telles satisfactions.

En Europe et en France, faites-vous le constat que la « valeur » travail est en crise ?

Si « crise » signifie que l'on reconnaît que le problème existe, sans toutefois entrevoir la solution, alors oui, le mot convient. Les Européens avertis, sans doute plus encore en France que partout ailleurs, ont pris conscience de la dévalorisation de l'effort, de la fidélité des employés, du travail d'équipe, du commerce, des propriétaires d'entreprises et même des innovateurs. Il est maintenant nécessaire de trouver un consensus satisfaisant quant aux remèdes à tenter.

La « valeur travail » est presque exclusivement indexée sur l'ampleur et sur



Edmund Phelps, 74 ans, enseigne l'économie à l'université Columbia (New-York). Diplômé Phd de l'université de Yale, il dirige également le Centre d'études sur le capitalisme et la société, et l'Institut de la terre. Ce spécialiste de l'Italie, membre de la National academy of sciences a été distingué dans nombre d'établissements européens parmi lesquels l'Université Paris-Dauphine et l'IEP Paris. En 2006, il reçoit le Prix Nobel d'économie, pour ses travaux sur l'inflation et le chômage.



1 avant la valeur travail »

l'individualisation de la rémunération. Ce phénomène n'a-t-il pas pour effet de donner à cette valeur une dimension excessivement marchande, mercantile, et de lui soustraire cette réalité d'épanouissement, de construction et de réalisation de soi? Notre relation au travail et donc la valeur qu'on lui accorde ne sont-elles pas gravement matérialisées?

Je suis d'accord, comme l'indique ma réponse à la première question. La valeur travail ne réside pas uniquement, ni même principalement, dans l'argent gagné par le travail. Je crois que les entrepreneurs qui innovent le font car ils estiment que c'est là un moyen d'épanouissement, et dans un certain sens, de réalisation de soi, un moyen d'atteindre une certaine position sociale. Schumpeter partageait cette opinion. Mais je dois dire que l'Europe se trompe lorsqu'elle vilipende le commerce et le désir de faire de l'argent. Si certains

« Les 35 heures sont la transposition législative de l'idée anti-commercialiste selon laquelle les gens doivent passer autant de temps avec leur famille que leurs moyens le leur permettent. Selon ce schéma, les riches devraient rester à la maison avec leurs enfants »

éprouvent du plaisir à gagner de l'argent, où est le mal?

En quoi la nature de nos institutions économiques et de notre culture économique affecte-t-elle directement notre esprit d'entreprise? Pourquoi sommes-nous à ce point rétifs au processus d'innovation, fondateur aujourd'hui de l'esprit d'entreprise et hier de « l'esprit de découverte et d'exploration, de quête de la connaissance et du changement, du défi intellectuel » qui caractérisa la France et que vous observez désormais en perte?

L'une des théories est qu'en Europe, le corporatisme, l'étatisme, le communautarisme, le scientisme, l'anti-matérialisme et l'anti-commercialisme ont toujours été dominants, depuis Colbert et sans doute bien avant. Mais de nombreux esprits entrepreneurs ont su saisir les opportunités d'innovation que leur offrait le 19^e siècle, jusqu'au jour où ils sont devenus si puissants qu'ils ont provoqué, dès 1890 environ, une réaction à leur endroit, et ce jusqu'en 1940. Une théorie opposée défend l'idée que le capitalisme aurait survécu jusqu'à nos jours sans l'apparition à travers l'Europe de certains courants intellectuels nouveaux au 19^e – socialisme utopique, corporatisme chrétien, marxisme et communisme – lesquels ont mis fin à l'expérience du capitalisme. Je ne sais pas laquelle de ces théories est la plus proche de la réalité.

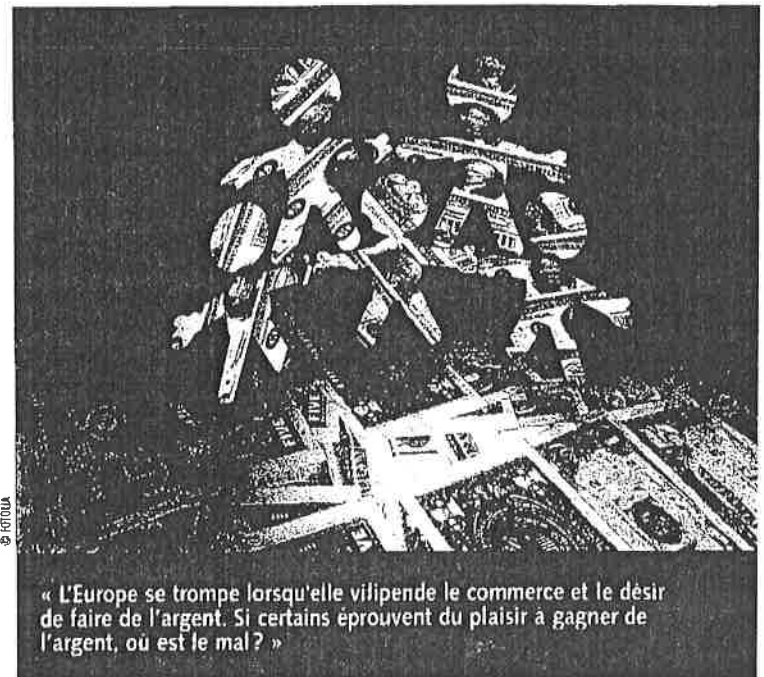
Les logiques consubstantielles de « réduction du temps de travail » et de « partage du travail », qui en France ont pris une nouvelle dimension depuis l'application des 35 heures, ont-elles eu pour dommage collatéral d'affecter cette « valeur travail », c'est-à-dire de « dévaloriser » le travail, d'en

retirer dans l'opinion publique une partie de sa substantifique moelle?

Je suppose que le passage à la semaine de 35 heures avait une portée symbolique. Elle est la transposition législative de l'idée anti-commercialiste selon laquelle les gens doivent passer autant

de temps avec leur famille que leurs moyens le leur permettent. Et dans la mesure où ils n'ont pas besoin de travailler pour consommer, les riches devraient rester à la maison avec leurs enfants.

Est-il juste d'opposer la « valeur du travail » et « l'esprit



d'entreprendre » de part et d'autre de l'Atlantique? Notre relation différente à « l'échec » et au « risque », davantage stigmatisés en Europe qu'aux Etats-Unis, constitue-t-elle un élément déclenchant?

Telle est mon impression et celle de nombreux observateurs. Je sais que bien peu d'employés en France et en Italie mettent en avant les valeurs travail essentielles à toute entreprise innovante par rapport à l'Amérique et au Canada.

En France, nombre d'économistes ou d'élus politiques jugent peu compatible à la fois de lutter contre le chômage et de valoriser le travail. En clair, il faudrait choisir entre mettre en emploi le plus grand nombre d'individus, et valoriser les emplois existants. Partagez-vous cet arbitrage?

Il n'y a pas de compromis entre un travail enrichissant et un faible taux de chômage, entre dyna-

« flexsécurité », qui favorise la flexibilité de l'emploi en contrepartie d'une sécurisation accrue de l'individu, l'une de ses priorités de réforme. Ce princi-

►

pe constitue-t-il une voie opportune, et réaliste dans de grands pays, d'une part pour donner envie de prendre des risques, d'autre part pour dédramatiser notre conception épidermique de la précarité, enfin pour nouer une « autre » relation au travail?

Le système danois pourrait fonctionner en France. Cependant, des réformes techniques apportées aux programmes publics visant à maintenir la sécurité de l'emploi et la sécurité sociale ne permettront généralement pas de transformer le secteur économique en une source de dynamisme, associé à des innovations plus rapides, à une augmentation plus rapide de la productivité, à un plus grand engagement des employés et à une plus grande satisfaction au travail. Aussi la France devrait-elle mettre la flexsécurité en sommeil et garder les yeux rivés sur le dynamisme.

Le statut, privé ou public, de l'emploi a-t-il un impact sur la valeur que le titulaire attribue au travail effectué? Dans quelle mesure la sécurisation de l'emploi ou la crise de reconnaissance que traverse le service public influent-elles sur cette « valeur travail »?

Aux États-Unis, les employés du secteur public sont extrêmement désagréables et peu serviables. Peut-être parce que l'État n'est pas poussé par la concurrence à rémunérer correctement ses employés et à rendre le travail intéressant. D'où l'intérêt

« En France, le monde du travail a la réputation d'être morne, voire même déshumanisant »

des syndicats dans le secteur public. Les employés du secteur privé sont extrêmement bien payés et en général s'impliquent dans leur travail. Ici, les syndicats ne sont pas nécessaires et sont en voie de disparition. Il en va autrement en

France, au moins sur un point. Le secteur économique est plus corporatiste. Il n'est donc pas étonnant que le monde du travail en France a la réputation d'être morne, voire même déshumanisant, comme certains l'ont écrit.

Aujourd'hui, et particulièrement en réaction à l'insatisfaction secrétée dans les firmes où ils étaient cadres-dirigeants, nombre de « quadragénaires » décident d'entreprendre, de créer ou de reprendre une entreprise. Finalement, ne sont-ce pas les logiques managériales souvent déresponsabilisantes et peu valorisantes déployées par ces entreprises, notamment multinationales, qui forment le plus riche des humus « entrepreneuriaux »? Peut-on espérer dans ces sociétés créées ou reprises en main par ces « déçus » de l'entreprise un « esprit d'entreprendre » régénéré, et un travail revalorisé?

Oui, on sait bien que les grandes sociétés, pour la plupart des multinationales, sont généralement très bureaucratiques, comme aurait dit Max Weber, et donc très déresponsabilisantes. C'est pourquoi il est essentiel pour une économie prospère de créer du dynamisme, ce qui sera rendu possible uniquement en ouvrant massivement la porte aux start-up. Aux États-Unis, on a calculé qu'environ la moitié des salariés sont employés dans des sociétés qui n'existaient pas il y a dix ans. ●

DOCUMENT 5

« Les naufragés de la grande entreprise »

Julie DRUGUET

Supplément Acteurs de l'Economie n° 67 / juin 2007

Les naufragés de la grande

A mi-parcours d'une carrière souvent réussie au sein d'un grand groupe, certains cadres supérieurs plaquent tout. Usés, démotivés, fatigués des jeux de pouvoir et des croches-pattes, ils font le choix de devenir entrepreneurs. Un phénomène dangereux pour l'entreprise, obligée de réfléchir aux moyens d'endiguer cette défection des « hauts potentiels ».

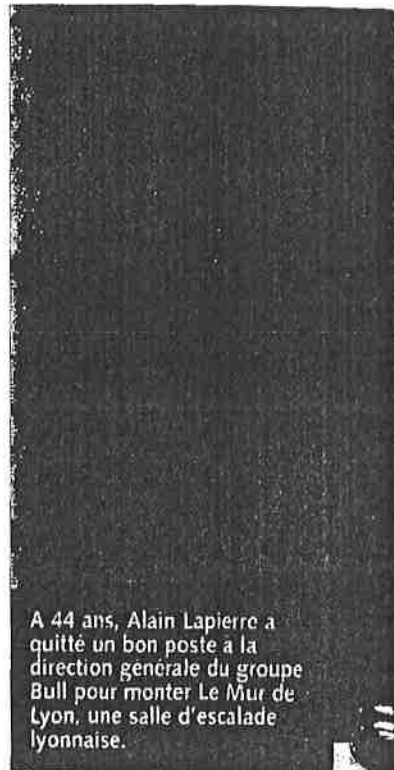
Julie DRUGUET

Alain Lapierre a passé dix ans chez Bull, pour finir « au plus haut » : chargé de missions auprès de la direction générale. « Les différents postes que j'ai occupés m'ont plu, je m'y suis investi à fond. Pourtant, en 1997, j'ai quitté cette entreprise. J'avais 44 ans, je savais que je risquais de me faire virer à 50. Je n'avais plus de retour sur investissement, et plus je m'élevais dans la hiérarchie, plus je trouvais de peaux de banane sur ma route. J'ai choisi de créer une PME ». Dix ans plus tard, il est l'heureux patron du Mur de Lyon, une salle d'escalade lyonnaise – l'une des plus grandes d'Europe – qui attire chaque année plus de 120 000 visiteurs dont 40 % d'entrées « sociales » (écoles, centres sociaux, handicapés...). Pas un instant ce passionné de « grimpe » ne regrette son choix. Même satisfaction du côté de Stefan Asseman, 44 ans, ancien directeur financier d'une filiale d'un grand groupe lyonnais, qui a créé il y a quelques mois Kaleys, société de conseil en fusion-acquisition et d'accompagnement de dirigeants, dont il est pour l'instant l'unique membre : « Mon expérience au sein d'un grand groupe m'a emballé et enrichi. Mais me mettre à mon compte a été une deuxième naissance. J'ai désormais l'impression d'avoir mon destin en main. Cette liberté m'apporte un optimisme et un bien-être phénoménaux! ».

Exécutant de luxe

Comment expliquer ce blues des hauts potentiels, cette déprime des « happy few » de la grande entreprise? Qu'ont vraiment à reprocher à leur employeur ces quadragénaires qui jouissent souvent, en plus d'un statut social et d'une rémunération prestigieuse, d'une panoplie confortable de « cadre sup » (assistante, voiture de fonction, notes de frais, mutuelles...)? Traversent-ils, comme l'affirme un collectif de consultants américains, une

crise de « *middlescence* » aiguë – terme né de la contraction de *middle-age* et d'adolescence? « Au sein des grands groupes, les cadres ne sont pas malheureux mais désabusés », note un autre de ces anciens cadres devenu entrepreneur, qui requiert l'anonymat. « Ils vivent dans l'opulence, mais manquent de moteur de vie. L'entrepreneuriat, au contraire, permet d'être soi-même, de se retrouver ». Et d'expliquer qu'il a pris la décision de quitter son ancienne entreprise car il avait l'impression « d'être allé au bout d'un système ». « Lassitude », « usure », « perte de fraîcheur et d'enthousiasme » après des années de motivation sans faille... Des symptômes (lire encadré) qui, selon lui, proviennent tous de « la sensation d'être un pion sur l'échiquier, un rouage dans une machinerie complexe truffée de jeux de pouvoirs; ce senti auparavant réservé aux travailleurs non qualifiés s'est diffusé à l'ensemble de la population cadre ». Et de décrire une catégorie socio-professionnelle désorientée, précarisée et insécurisée: les cadres sont lancés sur quantité de projets différents, tout en étant priés de « reporter » à plusieurs managers, leur compétence étant « consommée » par l'entreprise presque dans une logique de marché. Quand ces fameux « projets » ne s'arrêtent



A 44 ans, Alain Lapierre a quitté un bon poste à la direction générale du groupe Bull pour monter Le Mur de Lyon, une salle d'escalade lyonnaise.

pas subitement, sans aucune justification, sur intervention du « grand patron »... « En tant que cadre, je me demandais souvent si l'objectif de l'entreprise était de réaliser de bons produits, ou de dégager un maximum de valeur actionnariale », raconte ce déçu du grand groupe, qui estime que la « profession » de cadre s'est balkanisée, prolétarisée. Fini les coupées franches, place désormais à un rôle « d'exécutant de luxe ». Tel ancien cadre dirigeant raconte ainsi son impression d'avoir endossé le rôle du « bouffon » : « Je devais manager et motiver des salariés alors qu'il me fallait supplier la DRH pour leur allouer la moindre prime! Quelle légitimité me restait-il? ». Tel autre s'est senti « le dindon de la farce », nommé en mars patron d'une business unit de 100 personnes à l'autre bout de la France, chargée de fermer en mai. « J'ai réussi à recaser tout le monde. La seule personne à laquelle je n'avais pas pensé, c'était moi. Je n'avais jamais

**« DES ENTREPRISES
COMPRENENT
QU'IL VAUT MIEUX
S'APPARENTER À UN
BANC DE PETITS
POISSONS QU'À
UNE BALEINE QUI
GROSSIT À COUPS
DE FUSIONS-
ACQUISITIONS »**

entreprise



fait de fayotage pour savoir ce que j'allais devenir ».

Société de l'honneur

Ce discours sans illusions sur l'entreprise, nombre de cadres le tiennent. Mais très peu quittent vraiment leur employeur pour se lancer dans la création. Cette attitude schizophrénique, qui témoigne d'une relation amour-haine avec l'entreprise, n'étonne pas Olivier Badot, professeur à l'ESCP-EAP: « La réalité des jeux de pouvoir et des territoires, la logique disciplinaire et l'esprit de corps, sont cloisonnants et structurants pour la

« DANS LES GRANDES ENTREPRISES, ON VIT DANS L'OPULENCE. MAIS ON MANQUE DE MOTEUR DE VIE »

majorité des gens. Chacun est ainsi facile à catégoriser – marketing ou finance, directeur ou « seulement » sous-directeur... ». Et de rappeler que notre société se place sur « la logique de l'honneur: être directeur de quelque chose, même de pas grand-chose, est toujours mieux perçu que d'être un très bon mais « simple » patron de projet ». Et puis, avertit un tout récent patron de TPE, le « système » grand groupe tue souvent dans l'œuf toute velléité entrepreneuriale. « Vous évoluez dans le « marché interne » de l'entreprise, un univers clos, balisé et protecteur. Sans vous en rendre compte, votre créativité s'étiolle, votre valeur se délite, car vous êtes privés d'échanges, de compétition avec « l'extérieur ». Vous n'exploitez pas votre capital humain « générique » mais seulement votre capital « spécifique », c'est-à-dire que votre valeur repose sur votre maîtrise de ce qui est spécifique à cette entreprise: ses clients, son organigramme, son historique... ». La sévérité du discours de ces anciens cadres est peut-être aussi le reflet d'une image de plus en plus écornée de la grande entreprise. En 2004, le grand succès de *Bonjour paresse*, le livre dans lequel Corinne Maier, cadre chez EDF, décrivait avec humour l'absurdité du système des grandes entreprises et proposait, pour s'en sortir, de « faire semblant », était déjà un symptôme de ce désenchantement. « Cette image s'est noircie depuis vingt ans » estime Geoffroy Roux de Bézieux, auteur de *Salauds de patrons!* Pourquoi les Français n'aiment

plus leurs chefs d'entreprise. (Hachette Littératures). « Chacun des candidats à la présidentielle a eu un discours pro PME voire pro TPE, révélateur d'une préférence bien française pour ce qui ne grandit pas. Moi-même, lorsque j'étais patron de PME, j'étais un gars sympa. Dès que j'ai dépassé les 300 salariés, je suis devenu un salaud! ». Les racines du mal, pour le président de Croissance plus? « La communication des grandes entreprises ne se fait quasiment qu'en direction des actionnaires. On parle ratios financiers, Ebitda... Et c'est tout. Pourquoi le patron de Total n'est-il pas venu à la télévision justifier les superpro-



« Patron de PME, j'étais un gars sympa. Dès que j'ai dépassé les 200 salariés, je suis devenu un salaud! »
Geoffroy Roux de Bézieux

fit de son entreprise? La politique de la chaise vide ne fonctionne pas, pas plus que le refus d'adopter un discours citoyen ». Jérôme Barrant, professeur à Grenoble Ecole de Management, stigmatise lui aussi la pression d'une dictature boursière incompatible avec les réalités du terrain, les ordres venus d'en haut – il s'agit de se développer deux fois plus vite en produisant deux fois plus, puis quinze jours après d'accepter une

LES SIGNES PRÉCURSEURS DE LA CRISE

- Manque d'estime de soi, assorti d'une difficulté à être efficace (pauses café à rallonge...).
- Morosité, repli sur soi, voire indifférence, ou à l'opposé cynisme lors de l'annonce du nouveau projet « enthousiasmant » de la direction.
- Sentiment de faire du surplace quand

- d'autres continuent à gravir les échelons.
- Jalousie secrète envers un camarade de promotion qui a osé créer son entreprise.
- Syndrome de la Belle au bois dormant: attente d'un beau chasseur de têtes venu réveiller la situation...

Ressorts

restructuration – étant alors vécus comme « paradoxaux » par les salariés, et le pouvoir du patron comme « incantatoire »

Petits poissons et grosse baleine

Les PME créées par ces anciens cadres des « grands groupes » sont-elles pour autant bâties sur un modèle différent? Oui, répond Jérôme Barrand. Et l'auteur du *Manager agile* (Éditions Dunod), d'énumérer la façon dont ces PME sont davantage « agiles » c'est-à-dire qu'elles colent aux évolutions de la société et aux nouvelles attentes des cadres: « Côté stratégie, ce n'est pas la



« La gestion des hommes ne doit plus être pensée seulement du point de vue « technique » mais humaniste ». Jérôme Barrand

la progression peut y être verticale mais aussi horizontale, et du haut vers le bas. Le but n'est pas que l'entreprise atteigne la taille maximale mais celle optimale ». Enfin, ce n'est pas l'obéissance des salariés qui est plébiscitée mais leur réactivité, leur créativité, leur empathie et leur capacité à partager. Un diagnostic illustré par Alain Lapiere, qui assure avoir aboli au sein du Mur de Lyon, « réunionnite », querelles et non dits. « Je rassemble tous les ans mes quatorze collaborateurs pour décrypter nos résultats. Si besoin, j'explique pourquoi nous devons

bloquer les salaires ou pourquoi j'ai commis des erreurs. Par ailleurs, je suis là pratiquement sept jours sur sept, et je surveille l'ambiance du personnel comme l'huile sur le feu, notamment en écoutant ce qui se dit dans les couloirs! ».

Certaines grandes entreprises se sont d'ailleurs inspirées de ces recettes pour « humaniser » leur fonctionnement, et le « purger » de ces enjeux de pouvoir. « D'aucunes, notamment les entreprises de services, ont compris qu'il valait mieux s'apparenter à un banc de petits poissons c'est-à-dire un regroupement d'entités autonomes bien coordonnées, doté d'un patron qui remplit le rôle de GO (Gentil Organisateur) qu'à une baleine qui grossit à coups de fusions, d'acquisitions et de restructurations », souligne Jérôme Barrand. Et de citer L'Oréal ou Schneider Electric, organisées ainsi en somme de PME-PMI, afin de recréer du lien social. Certaines structures comme MGE Ups Systems vont jusqu'à proposer à certains salariés de devenir actionnaires de ces filiales ainsi créées. « Cette méthode, qui consiste à « donner les clés de la maison » fonctionne bien, et permet aux salariés de renouer avec une logique entrepreneuriale, remarque Stefan Asseman. Mais le moteur de ces spin-off, de ces filiales, reste la création de valeur. On reste donc dans la logique financière, et on ne résout

pas en profondeur le problème de la motivation ».

« Anxiogènes »

D'autres entreprises, tel Leroy Merlin, auraient mis en place une double structure, faisant coexister organisation classique et organisation transverse de type « agile », c'est-à-dire basée sur des impératifs d'innovation, d'anticipation et de coopération. Mais au prix d'efforts considérables... « Attention, les structures agiles sont anxiogènes. Les structures plus classiques ont donc vite tendance à revenir », prévient Olivier Badot. Autre solution: l'essai, considéré par certains comme une forme embryonnaire de l'entreprise agile. Proposer tout simplement à un cadre déprimé de changer de fonction, voire de « tester » pour quelques jours ou quelques mois un poste convoité, peut également s'avérer payant. Enfin, miser sur l'éthique ou le développement durable comme le fait Danone peut être le moyen de favoriser l'adhésion des cadres. « La gestion des hommes ne doit plus être pensée seulement du point de vue « technique » mais humaniste. Pourquoi ne pas programmer des cours de philosophie et de sociologie dans les écoles de management? L'homme a oublié qu'il était un homme, s'est trop considéré comme une matière première. Les plus à la traîne sont les vainqueurs d'hier, c'est-à-dire les gens de pouvoir le plus souvent », souligne Jérôme Barrand. Chez SFR, un statut de « collaborateur citoyen » a été formalisé. Il permet aux candidats de passer jusqu'à deux semaines par an dans une association. Manière comme une autre de transformer le blues des cadres en richesse pour l'entreprise. ●

« CHEZ BULL, PLUS JE M'ÉLEVAIS DANS LA HIÉRARCHIE, PLUS JE TROUVAIS DE PEUX DE BANANE SUR MA ROUTE »

domination mais la pérennité de l'entreprise qui est recherchée, la performance économique n'étant qu'une composante de la performance globale. Côté organisation, le patron ne mesure pas son pouvoir au nombre de salariés. L'organigramme est souvent plat,

AVANT DE SE LANCER DANS LA CRÉATION

Prendre son temps. Un tel changement demande en effet un réel temps de maturation, qui peut être mis à profit pour se libérer de certaines échéances financières

Faire un bilan de compétences. « Le bilan de compétences m'a permis de m'auto-évaluer de manière lucide. Il est d'autant plus nécessaire que se lancer ainsi dans la nature exige un effort formidable », préconise Stefan Asseman.

Trouver le déclic. « Pour moi, le déclencheur a été de « faire » le CPA. Grâce à cette formation, j'ai remobilisé mes connaissances sur des problématiques contemporaines, et repris de la valeur en me réintégrant dans la « vraie vie » », se souvient Stefan Asseman. Le moteur extérieur peut aussi prendre la forme d'un executive MBA, d'un programme à l'Insead... Ou même d'un licenciement.

Faire le point avec son entourage familial. Chaque membre de la famille doit avoir conscience que la création va engendrer des difficultés, et doit en conséquence exprimer en toute sincérité son point de vue sur le projet de création, sous peine de tensions à la clé.

Ne pas adopter un comportement excessif. « Lorsqu'on lance son affaire, on a souvent l'impression d'être un aventurier, de prendre des risques importants. Résultat, on est vite agacé quand on nous parle de détails quotidiens, par exemple d'aller faire les courses. On peut développer une intolérance envers ceux qui s'investissent moins dans leur travail. Il est difficile même d'admettre que certains puissent vous conseiller de prendre un week-end de repos! », s'agit Stefan Asseman

« L'OBJECTIF DE L'ENTREPRISE ÉTAIT-IL DE RÉALISER DE BONNS PRODUITS OU DE DÉGAGER UN MAXIMUM DE VALEUR ACTIONNAIRE ? »

