

LES ENTREPRENANTS SONT PARTOUT : DANS LES ENTREPRISES, MAIS AUSSI EN DEHORS

Une vie collective dynamique et pleine de sens se développe dans tous les secteurs, mais elle échappe aux radars des médias, mieux équipés pour capter les mauvaises nouvelles que les bonnes. Il est devenu urgent de donner à voir et à comprendre les projets menés par des “entrepreneurs” qui inventent, bien au-delà de l'entreprise, un futur infiniment plus inspirant que celui que laisse entrevoir la rigueur ambiante. On débat beaucoup dans les médias et les forums politiques de la manière de transformer la France par le haut, mais elle se transforme beaucoup plus qu'on ne le croit par le bas.



Mondialisation, numérisation, le monde évolue vite. Des entreprises ferment, le chômage résiste, les déficits se creusent, la croissance est molle, les gouvernements successifs font des efforts pour équilibrer les comptes tout en libérant l'économie, mais c'est difficile... La France semble vivre dans un film au ralenti pendant que d'autres pays évoluent plus vite. Qui cela peut-il faire rêver ? Pas les jeunes en tout cas, souvent tentés de poursuivre leurs rêves ailleurs.

Pourtant, si un monde meurt, un monde naît aussi, dynamique et porteur de sens. Il se donne à voir dans les travaux de l'École de Paris du management¹, où ont été invités à témoigner des entrepreneurs et des chercheurs issus de domaines très divers. Se sont ainsi révélées, au fil de 1 200 séances, des expériences passionnées, insolites, enthousiasmantes mais souvent intraduisibles dans le langage économique classique.

Cette France qui naît est cependant en dessous des radars des médias, plus portés à annoncer les mauvaises nouvelles que les bonnes. L'émotion fait vendre - et élire - et, en période de crise, les catastrophes paraissent naturelles alors que les réussites semblent anecdotiques quand on n'a pas les clés pour les comprendre. Or, si les sinistres s'expliquent facilement par des causes économiques, les succès ont des ressorts qui échappent aux explications quantifiées si prisées aujourd'hui. Mettre en lumière les démarches de ces “entrepreneurs” qui inventent un monde nouveau stimulera une renaissance dont nous avons bien besoin !

DES ENTREPRENANTS PARTOUT

Nous appelons entrepreneur un acteur qui se saisit d'une opportunité pour créer des activités nouvelles. Le créateur d'entreprise fait partie de cette catégorie, mais celle-ci est beaucoup plus large car on trouve aussi beaucoup d'entrepreneurs au sein des associations, dans des territoires, ou encore dans des activités culturelles. En voici quelques exemples, tirés des séances de l'École de Paris.

Dans les entreprises

Les start-up foisonnent, avec des possibilités renouvelées par le numérique, et les Français ne sont pas à la traîne ! Même dans des secteurs traditionnels, des jeunes peuvent lancer des innovations de rupture.

L'aéronautique est le domaine des technologies de pointe, sauf pour les cabines : des parois en plastique, une moquette, des sièges en métal couverts de coques plastiques, etc. Trois jeunes ingénieurs décident de créer des sièges d'avion en matériaux composites et en titane. Beaucoup plus légers, ils réduisent la consommation de kérosène de 3 à 5%. Ils ne savaient pas que le cadre réglementaire et le conservatisme des compagnies aériennes rendraient ce projet impossible, alors ils l'ont fait² !

En une vingtaine d'années, nos grandes entreprises se sont mondialisées. Ce mouvement a séduit les élèves des grandes écoles, attirés par la perspective d'aventures à l'étranger. Ils ont souvent

rencontré le succès et sont convoités par des multinationales étrangères. Ces entreprises doivent soutenir en permanence un effort de compétitivité, qui n'est pas seulement affaire de coût ou de flexibilité du travail, mais aussi de capacité d'innovation, de savoir-faire, de qualité du personnel et du management. Elles sont ainsi sans cesse à la recherche d'idées et de méthodes nouvelles, et sont friandes d'analyses d'exploits effectués ailleurs. L'École de Paris a étudié de nombreuses expériences, y compris des cas de retour en France de productions soumises à une vive concurrence internationale.

Le directeur de l'usine Renault de Douai s'est impliqué pour faire revenir une production en France, en changeant le mode de production, l'organisation de l'usine, les relations avec les services centraux de l'entreprise et avec ses sous-traitants³.

La France souffre d'un déficit d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) par rapport à l'Allemagne, où le *Mittelstand* représente une production mondialement compétitive et ancrée sur le territoire. L'École de Paris a pourtant découvert chez des PME et des ETI des manières inventives d'innover, d'exporter, de coopérer, de s'organiser.

Pour sauver des emplois menacés, Antonio Molina rachète une entreprise de peinture que son propriétaire voulait délocaliser. Il définit une stratégie ambitieuse, choisissant les marchés du ferroviaire, de l'automobile et de l'aéronautique, mais sur les segments les plus technologiques. Avec grande audace et persévérance dans ses innovations, l'entreprise a multiplié son chiffre d'affaires par vingt et est devenue leader mondial de son marché. Antonio Molina applique maintenant la même stratégie au pôle Matikem pour faire de la région Nord-Pas-de-Calais-Picardie la place forte de la bioéconomie en Europe⁴.

La transformation numérique est à l'ordre du jour, et des entrepreneurs lancent de petits groupes transversaux coopératifs pour créer des applications agiles qui vont induire des transformations radicales jusque dans les grandes entreprises.

Entre les entreprises et leur environnement

Des entreprises se rendent compte qu'il leur sera difficile d'être un îlot de prospérité dans un océan de misère et d'exclusion, et s'engagent dans des coopérations originales avec des acteurs extérieurs.

Après la Coupe du monde de football de 1998, plusieurs entreprises s'installent près du Stade de France, mais leur cohabitation avec les jeunes des cités est problématique. En 2005, deux entrepreneurs lancent un projet ambitieux en direction des jeunes bac +4 qui ne trouvent pas d'emploi à la hauteur de leurs diplômes. L'association propose à des entreprises de mettre à disposition des cadres pour parrainer ces jeunes dans leurs recherches. Dix ans plus tard, elle essaime dans toute la France. Des centaines d'entreprises de toutes tailles s'associent à ce dispositif, qui suscite l'engouement parmi leurs cadres, heureux de se sentir utiles et enrichis par la découverte de problématiques qui leur étaient étrangères⁵.

Dans les territoires

Des entrepreneurs transforment leurs territoires, comme ce maire persévérant.

Jean-François Caron, né dans un bassin minier bastion du syndicalisme, succède à son père comme maire de Loos-en-Gohelle, agglomération de 7 000 habitants, en optant pour l'écologie, ce qui n'allait pas de soi. Il lance un projet de ville durable qu'il affine avec persévérance sur trois fronts : environnement, économie ancrée sur le développement durable et vivre ensemble. Les résultats font de sa ville une référence et il est réélu avec 82,1 % des voix en 2008 et 100 % en 2014⁶.

Des initiatives se multiplient pour relancer localement des activités industrielles, *Lusine nouvelle* vient de le noter.⁷

Le groupe Archer, structure coopérative originale qui contribue à la réindustrialisation du territoire de Romans, décide en 2010 d'y faire revivre l'industrie de la chaussure en récupérant d'anciens savoir-faire. Il organise d'abord l'ensemble en petites unités sous-traitantes pour les marques de qualité, puis il crée une marque propre, Made in Romans, qui prend son essor⁸.

Dans l'Administration

On a qualifié l'Administration de mammouth. Pourtant, des entrepreneurs initient des transformations par des voies inattendues.

Dans l'Administration, l'informatisation a donné lieu à des applications gigantesques et problématiques, et voici que le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique favorise des expérimentations menées par une petite équipe qui, partant de demandes – voire de colères – d'utilisateurs, crée en moins de six mois des applications agiles. Ces initiatives, appelées start-up d'État, transgressent les normes établies, mais le soutien d'utilisateurs et l'appui de ministres ont permis d'avancer plus vite qu'on ne pouvait l'imaginer⁹.

Un chef de service à l'esprit curieux hérite du service de la métrologie du ministère de l'Industrie. Ses fonctionnaires sont désorientés et ne savent plus expliquer leur métier à leurs proches. Il les pousse à aller sur le terrain, alors qu'ils ne faisaient plus que gérer des sous-traitants, et ils découvrent avec surprise qu'ils sont mieux accueillis que les sous-traitants. Il organise des contrôles surprises après avoir prévenu des journalistes et, quand *Le Parisien* publie un article lyrique sur le savoir-faire et l'utilité

des agents de la métrologie, le moral remonte. La création de séminaires dans la salle de conférences des ministres, avec des animations originales, encourage les échanges d'expériences. Progressivement, les fonctionnaires retrouvent fierté et efficacité¹⁰.

Dans le monde associatif et coopératif

L'économie sociale et solidaire a accédé à une reconnaissance avec la loi du 31 juillet 2014. Elle est si difficilement comparable à l'économie de marché qu'elle a été souvent ignorée par les économistes et regardée de haut par les entreprises. C'est un secteur en croissance, car les besoins auxquels elle répond ne cessent de croître, et les entrepreneurs s'y multiplient.

Compte tenu de la raréfaction des moyens publics, il leur faut de l'imagination, mais celle-ci ne manque pas !

Jean-Guy Henckel propose à des RMistes de cultiver des légumes bio qu'ils vendront à des familles s'abonnant à un panier varié. Il est pris pour un rêveur, mais il lance une campagne de recrutement de clients avec un succès exceptionnel. Des bénéficiaires du RMI sont recrutés et encadrés par des techniciens qualifiés. Des échanges festifs sont organisés avec les clients, et les exclus s'impliquent, se socialisent, renaissent. Les "Jardins de Cocagne" se multiplient, et des DRH viennent étudier la façon dont on y gère les relations entre personnes fragiles¹¹.

D'autres inventent des réponses nouvelles à des besoins liés à l'évolution de la société. C'est le cas par exemple pour la situation des personnes âgées.

Deux diplômés de la Faculté des sciences et des sports de Strasbourg créent l'association Siel Bleu pour aider les personnes âgées à retrouver et à maintenir leurs capacités physiques grâce à une activité adaptée. Le lien de confiance créé avec leurs bénéficiaires leur a permis de franchir bien des obstacles. Aujourd'hui, le Groupe Associatif Siel Bleu intervient chaque semaine auprès de 100 000 bénéficiaires dans 4 700 lieux différents, et compte 450 salariés. Ses activités, dont les bienfaits thérapeutiques sont l'objet de recherches, suscitent de l'intérêt à l'étranger, et ses responsables viennent d'être auditionnés à Harvard¹².

La situation de parents peinant à concilier travail et garde des enfants ouvre un marché considérable à des initiatives comme celle-ci.

Devant faire garder ses deux enfants, Chantal Mainguené découvre l'inadaptation des solutions existantes pour les familles aux revenus modestes, aux horaires décalés ou monoparentales. Elle crée Môm'artre, une solution accessible à tous les budgets pour les enfants de 6 à 11 ans. On va les chercher à 16 h 30, on les fait goûter, puis ils font leurs devoirs et suivent des activités d'éveil artistique. L'association multiplie maintenant ses lieux d'accueil, prenant en charge 1200 enfants avec 41 salariés, 12 volontaires du service civique, une quarantaine de bénévoles et 150 artistes participants. Les enfants sont issus aussi bien de milieux défavorisés que de couples de cadres, heureux de savoir leurs enfants en de bonnes mains quand ils courent le monde¹³.

Ces entrepreneurs ne trouvent cependant pas encore le soutien financier équivalent aux créateurs d'entreprises classiques, mais des institutions originales montent en puissance.

France Active a été créée il y a vingt ans pour faciliter la création d'entreprises par des chômeurs et pour soutenir des projets d'économie sociale et solidaire. Elle labellise des projets, ce qui favorise leur financement par les banques, d'autant qu'elle s'engage à rembourser, en cas d'échec, 50 %, voire 80 % de ce qui reste dû à la banque. Elle a ainsi contribué en 2014 à la création de 33 000 emplois et permis l'éclosion de beaux projets comme les Jardins de Cocagne¹⁴.

Pour Christian Sautter, président de France Active et ancien ministre du Budget, cette activité a certes un rendement financier moins élevé que d'autres, mais elle a un fort rendement social, voire environnemental : c'est une économie qui a du sens et qui va au-delà de la simple recherche de profit.

Au-delà de l'économie

Il faut même aller au-delà du raisonnement économique pour comprendre les dynamiques en cours. Voici comment utilité sociale et fierté peuvent se créer hors de la sphère économique.

Une institutrice invite ses élèves à constituer un dossier sur la vie en HLM; ils rencontrent un chauffagiste qui leur explique son rôle avec passion. Puis il vient en classe pour voir ce qu'ils ont retenu. Cela ne lui paraît pas suffisant et il improvise un cours qui passionne élèves et institutrice. Il reste pour écouter un exposé sur les volcans et discute plus d'une heure avec la géographe. L'idée vient alors de créer un réseau d'échange réciproque de savoirs, dans lequel on peut apprendre quelque chose à condition d'enseigner autre chose, dans n'importe quel domaine –

par exemple la cuisine marocaine. Chacun découvre qu'il est capable d'apprendre et d'enseigner, ce qui crée de la fierté et tisse une chaîne transcendant les âges et les classes. Des réseaux ont impliqué des centaines de milliers de personnes dans le monde, associant exclus, retraités, jeunes et inclus¹⁵.

Les activités culturelles peuvent être des moyens privilégiés pour tisser le lien social.

Alain Degois, enfant abandonné recueilli par des personnes généreuses, veut rendre ce qui lui a été donné. Adoptant le surnom de Papy, il lance à Trappes des matches d'improvisation théâtrale entre équipes mixtes, garçons-filles. L'activité prend un essor considérable et fait découvrir Jamel Debbouze et d'autres. Elle a des vertus pacificatrices, l'obligation de mixité des équipes étant providentielle dans le contexte actuel : les garçons valorisent les talents des filles. Les jeunes se prennent même à pratiquer un français élaboré. Pour eux, c'est Papy la personne importante de Trappes¹⁶.

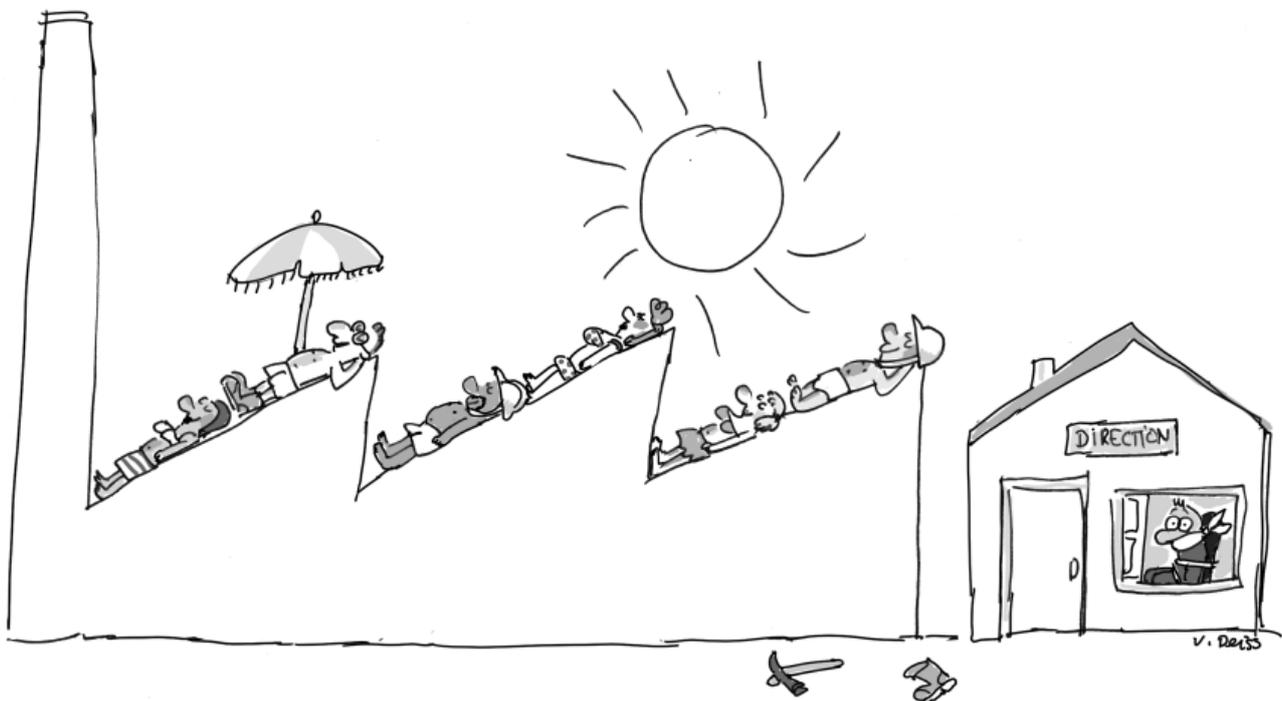
On dira qu'il faut avoir de quoi vivre et qu'on ne peut pas échapper à la contrainte économique. C'est vrai, mais même quand on vit chichement, le fait d'être mobilisé par des activités socialement valorisantes fait diminuer, voire disparaître, le sentiment d'inutilité. C'est pourquoi Malraux disait qu'en investissant dans la culture, on réduisait le besoin de policiers.

Keynes s'interrogeait en 1930 sur l'état de la société quand on n'aurait plus à mobiliser tout le monde pour satisfaire les besoins essentiels. Il concluait que ce ne serait un bien que si l'on remettait au premier plan des problèmes que les nécessités économiques ont fait négliger : « ceux de la vie et des relations entre les hommes, ceux des créations de l'esprit, ceux du comportement et de la religion. »¹⁷

DES DÉFRICHEURS, DES EXPÉRIMENTATEURS ET DES INSPIRATEURS

Des centaines de projets d'entrepreneurs ont été ainsi analysés par l'École de Paris. Ils sont marqués par la singularité de leurs auteurs, ce qui est une force car c'est le moteur d'expériences marquantes, mais c'est aussi une limite : la réussite des uns ne féconde pas forcément les projets des autres. Jean-François Caron en est bien conscient, aussi s'attache-t-il maintenant à étudier comment transposer son expérience, en considérant sa ville comme une cellule souche.

Les histoires d'entrepreneurs sont si stimulantes qu'on est tenté de les copier sans précaution.



Pour Jean-François Zobrist, il faut faire confiance à ceux qui créent la richesse de l'entreprise et, pour cela, faire en sorte qu'ils soient heureux et partagent un même rêve et des valeurs fondatrices. Il supprime peu à peu ce qui entrave les ouvriers : les pointeuses, le magasin fermé à clés, les contrôles qualité, les petits chefs, le service méthodes. Une aventure collective hors norme fait de l'entreprise FAVI un leader mondial, un innovateur permanent et un modèle de rentabilité¹⁸.

Aujourd'hui, nombre d'entreprises souhaitent libérer l'énergie et la créativité de leurs membres, et le terme d'*entreprise libérée* fait recette. Jean-François Zobrist est montré en exemple et est un conférencier recherché. La séance consacrée à son expérience a toutefois montré que cette liberté était très savamment instrumentée, "détail" qui a échappé à nombre d'adeptes. Ceux qui se lancent dans une telle aventure peuvent se trouver ainsi fort embarrassés une fois passés les premiers temps de "libération"...

C'est pourquoi l'École de Paris accorde beaucoup d'importance à la discussion pour préciser les conditions d'émergence des méthodes présentées, leurs vertus et leurs limites. Les comptes rendus qui en résultent aident d'autres à tirer parti des expériences présentées tout en étant conscients de leur dimension singulière. Les entrepreneurs sont ainsi sources d'inspiration sur la manière d'attaquer les problèmes d'aujourd'hui, et de motivation pour d'autres à se lancer.

POUVOIRS DU RÊVE

Le modèle de l'entrepreneur tel que défini par Henry Fayol est fondé sur une organisation qui fabrique et vend des produits et des services convoités par des marchés selon une organisation bien définie et en vérifiant que chacun fait ce qu'on lui a dit de faire. La sanction du succès est le résultat comptable. Mais cette définition est devenue trop étriquée avec la concurrence exacerbée de la société d'abondance, et Peters et Waterman ont vendu leur ouvrage *In Search of Excellence* par millions en 1982¹⁹ en clamant que le patron devait mobiliser clients et collaborateurs en leur donnant des raisons de rêver, en les associant à des projets qui donnent du sens à leurs acquisitions et à leur dévouement.

Une expression qui revient fréquemment chez les entrepreneurs est celle de "rêve". Il ne s'agit pas de rêves lointains, mais de rêves possibles, comme ceux des inventeurs qui rêvaient de faire voler des "plus lourds que l'air", et ont inventé l'aviation²⁰. Bernard Charlès, directeur général de Dassault Systèmes dit ainsi :

« L'histoire de Dassault Systèmes commence par un rêve : la 3D allait permettre d'imaginer, concevoir, inventer, apprendre, produire... (...) Ce rêve n'était pas autant formalisé, mais c'est aujourd'hui notre ambition ; celle-ci repose sur la conviction qu'une dématérialisation de l'industrie est en cours et qu'elle va modifier les règles de partage de la valeur²¹. »

Des rêves partagés peuvent même avoir des effets allant bien au-delà de ceux attendus par leurs initiateurs :

Le viaduc de Millau était un défi : le plus haut pont du monde. Le groupe Eiffage devait le financer sur fonds propres, et le personnel, actionnaire à 28 %, en a accepté le risque financier avec enthousiasme. On pouvait craindre que la ville soit déstabilisée par l'arrivée d'un chantier de 500 personnes. Les dispositions prises l'ont au contraire revitalisée, avec même une augmentation du nombre des mariages et de la natalité. De nombreux touristes viennent admirer le viaduc, ce qui relance l'économie locale. Le rêve a transformé un territoire.²²

Ces rêves sont variés : changer le monde, conquérir de grands espaces, corriger des injustices, lancer des défis esthétiques, etc. Dans la société d'aujourd'hui, l'entreprise partage des responsabilités avec d'autres types d'initiatives qui ont pour point commun de relier des hommes, de les faire rêver et de stimuler leur créativité. Donnons à voir de nombreuses fabriques de rêves que l'opinion ne perçoit guère comme telles, qu'elles revêtent ou non le visage des entreprises. Toutes font reculer les sentiments de solitude et de perte de sens qui rongent la société.

Michel Berry, École de Paris du management

NOTE

¹ L'École de Paris du management, créée en 1993 sous forme d'association loi de 1901, a organisé près de 1200 séances abordant les domaines les plus divers, toujours dans un débat entre praticiens et chercheurs. Ses modalités de travail permettent rigueur et liberté dans les échanges, et chaque séance donne lieu à un compte rendu largement diffusé. On peut trouver l'intégrale de ces textes sur le site www.ecole.org.

² Vincent Tejedor, "[La naissance improbable du siège d'avion en composite](#)", École de Paris, séminaire Ressources technologiques et innovation, janvier 2015.

³ Franck Naro, "[Produire en France, le retour?](#)", séminaire Vie des affaires, octobre 2014.

⁴ Antonio Molina, "[Revitaliser l'industrie grâce à l'innovation](#)", séminaire Ressources technologiques et innovation, septembre 2015.

⁵ Olivier Fournier, Nathalie Raullet-Croset, "[Nos quartiers ont des talents, une association nous le prouve](#)", séminaire Économie et sens, février 2016.

⁶ Jean-François Caron, "[Loos-en-Gohelle, laboratoire du développement durable](#)", séminaire Entrepreneurs, villes et territoires, décembre 2009.

⁷ *L'usine Nouvelle* du 4 février, "[Emploi: et si on écoutait enfin le terrain](#)".

⁸ Christophe Chevalier, "[Faire renaître la chaussure à Romans](#)", séminaire Aventures industrielles, avril 2016.

⁹ Pierre Pezziardi, Henri Verdier, "[Des "Start-up d'État" pour transformer en souplesse l'Administration](#)", Séminaire Transformations numériques, février 2016.

¹⁰ Jean-Marc Le Parco, "[De l'art de redonner fierté et efficacité à des fonctionnaires inquiets](#)", séminaire Vie des affaires, octobre 2011.

¹¹ Jean-Guy Henckel, "[La solidarité est dans le jardin](#)", séminaire Vies collectives, novembre 2008.

¹² Jean-Michel Ricard, "[La singulière aventure de Siel Bleu](#)", séminaire Économie et sens, novembre 2015.

¹³ Chantal Mainguéné, "[Môm'artre, une révolution de la garde d'enfants par l'art](#)", séminaire Économie et sens, décembre 2015.

¹⁴ Denis Dementhon, Christian Sautter, "[Favoriser la diffusion de l'esprit entrepreneurial](#)", séminaire Économie et sens, janvier 2016.

¹⁵ Claire Hébert-Suffrin, Jean-Jacques Piard, "[Offre cours d'économie, demande cours de soudure](#)", Séminaire Vies collectives, mai 1997.

¹⁶ Alain Degois, "[Le surprenant rayonnement du bouffon de Trappes](#)", séminaire Création, mars 2015.

¹⁷ J. M. Keynes, "[Perspectives économiques pour nos petits enfants](#)", dans *Essais sur la monnaie et l'économie*, Petite bibliothèque Payot, 1990.

¹⁸ Jean-François Zobrist, "[La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme](#)", séminaire Économie et sens, novembre 2012.

¹⁹ Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr, "*In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*", Harper & Row, 1982.

²⁰ Thierry Gaudin, Jean-Éric Aubert, Élisabeth Meichelbeck, *Pouvoirs du rêve*, Hors série Culture technique, 1984.

²¹ Bernard Charlès, "[La 3D, une révolution du management?](#)", séminaire Vie des affaires, novembre 2004.

²² Jacques Godfrain, "[Le viaduc de Millau, tour Eiffel du Larzac](#)", séminaire Entrepreneurs, villes et territoires, février 2006.

La Gazette de la société et des techniques

La Gazette de la société et des techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :
<http://www.anales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS

Dépôt légal mai 2016

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,

120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris

<http://www.anales.org/gazette.html>

Tél. : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr

N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : Pierre Couveinhes

Rédacteur en chef : Michel Berry

Illustrations : Véronique Deiss

Réalisation : PAO - SG - SEP 2 C

Impression : France repro



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE