

MICHEL BERRY (63) *École de Paris du management*

## SOUTENIR LA FRANCE QUI ENTREPREND

Un monde nouveau naît, dynamique et porteur de sens, mais il échappe aux radars des médias, mieux équipés pour diffuser les mauvaises nouvelles que les bonnes. Il est alors urgent de donner à voir et à comprendre les projets menés par des entrepreneurs qui inventent, dans tous les domaines, un futur plus inspirant que celui que laisse entrevoir une rigueur indéfinie. La communauté polytechnicienne a les compétences et la légitimité pour appuyer ce mouvement de renaissance.

LA FRANCE EST MOROSE. On n'entend parler que de croissance, trop molle, de déficit, trop élevé, de rigueur, pas assez ou trop sévère. On a l'œil braqué sur des indicateurs macro-économiques qui donnent l'impression de vivre dans un film au ralenti dans un monde qui bouge vite. Qui cela peut-il faire rêver ? Pas les jeunes en tout cas de plus en plus nombreux à rêver d'un ailleurs merveilleux.

### UN MONDE NOUVEAU

Pourtant, un monde nouveau naît, dynamique et porteur de sens. C'est ce qui ressort des travaux de l'École de Paris du management <sup>1</sup>, qui a engagé depuis vingt ans une exploration fondée sur la description et le débat. Se révèlent ainsi des expériences passionnées, insolites, enthousiasmantes, mais intraduisibles dans la langue de bois économique.

### EN DESSOUS DES RADARS DES MÉDIAS

Mais cette France qui naît est 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 si 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 prisées aujourd'hui. Si l'on sait démultiplier les actions des entrepreneurs, on aidera à une renaissance de la société. Voir des initiatives

se multiplier autour de soi peut donner envie d'en faire autant, et créer une atmosphère d'optimisme serait bienvenu aujourd'hui.

### 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 plus large, car on trouve des entrepreneurs dans tous les domaines. Cela favorise la multiplication d'entrepreneurs, qui engendrent de puissantes dynamiques lorsqu'ils font partager un rêve : changer le monde, conquérir de grands espaces, corriger des injustices, lancer des défis esthétiques, etc.

### DANS LES ENTREPRISES

Les *start-ups* foisonnent, avec des possibilités renouvelées par le numérique. Les Français ne sont pas à la traîne et les X ne sont pas en reste, puisque vingt à quarante élèves par promotion créent leur entreprise peu après leur sortie de l'École. *La Jaune et la Rouge* a créé une rubrique

### L'EXEMPLE D'AXON' CABLE

Joseph Puzo, fils d'immigré italien, devenu ingénieur en France, rachète une petite filiale de Volvo qui vivotait, lançant un des premiers LMBO et négociant avec virtuosité avec les Suédois et les banques. En quelques décennies, il amène Axon' Cable, avec une énergie et une imagination étonnantes, au sommet des technologies et lui donne une place prépondérante sur le marché des câbles et systèmes de connexion pour l'électronique de pointe. (Voir Élisabeth Bourguinat, *Réinventer l'industrie, Les Aventures de Joseph Puzo*, Les Ateliers Henry Dougier, juin 2015.)

## ILS NE SAVAIENT PAS QUE C'ÉTAIT IMPOSSIBLE, ALORS ILS L'ONT FAIT

Même dans des industries très structurées, 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. Avec une certaine naïveté, un ancien des Mines de Paris, un des Ponts et un normalien mineur décident en 2011 de dessiner des sièges d'avion en composite et en titane. Beaucoup plus légers, ils doivent réduire la consommation 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 fait. (Voir Vincent Tejedor, « La naissance improbable du siège d'avion en composite », séminaire Ressources technologiques et innovation, janvier 2015.)

Ce projet est d'abord considéré comme une idée folle et, sans l'appui de Louis Schweitzer, il n'aurait pas pu voir le jour. Une équipe de personnes aguerries, qui n'avaient plus rien à prouver, a été constituée à l'écart des structures centrales, et la réussite est allée bien au-delà des espérances. La gamme *Entry* de Renault est aujourd'hui très rentable et les acteurs du projet ont découvert que faire simple et pas cher peut être très motivant.

## DANS LE MONDE ASSOCIATIF ET COOPÉRATIF

L'économie sociale et solidaire a accédé à la reconnaissance avec la loi du 31 juillet 2014. Les besoins auxquels elle répond ne cessent de croître avec le délitement du lien social, et des entrepreneurs se multiplient. Vu la raréfaction des moyens, il leur faut de l'imagination, et celle-ci ne manque pas. Certains projets sont même devenus des « laboratoires » que viennent étudier des entreprises.

## DANS LES TERRITOIRES

On trouve de nombreux entrepreneurs territoriaux. Un projet technique qui fait rêver peut transformer un territoire.

« Dix questions à un X entrepreneur ». Ces créateurs rêvent souvent de changer le monde, pour dire un jour comme Bernard Charlès, directeur général de Dassault Systèmes :

« 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 valeur<sup>2</sup>. »

Même dans l'industrie, qu'on dit déclinante, on trouve des réussites exceptionnelles d'entreprises, même petites, qui révolutionnent leur secteur ou prennent une place essentielle sur leur marché.

On trouve dans de grandes entreprises des entrepreneurs qui s'attachent à renverser les logiques en place. Christophe Midler (74) retrace la création de la *Logan*<sup>3</sup>.

*« Des transformations qui paraissent impossibles en attaquant les problèmes de front »*



© TK0779 / FOTOLIA

Un projet technique qui fait rêver, comme le viaduc de Millau, peut transformer un territoire.

## DES JARDINS DE COCAGNE

Pour créer des activités d'insertion en faveur d'inscrits au RMI, Jean-Guy Henckel propose de leur faire cultiver des légumes bio qu'ils vendront à des familles s'abonnant à un panier hebdomadaire 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 contacts festifs sont organisés entre clients et producteurs. Les exclus s'impliquent, renaissent, se socialisent. Les Jardins de Cocagne se multiplient et des DRH viennent étudier la façon dont on y gère les relations entre les personnes fragiles. (Voir Jean-Guy Henckel, « La solidarité est dans le jardin », séminaire Vies collectives, novembre 2008.)



DR

## L'AVENTURE AUTOLIB'

Autolib' est une aventure un peu folle d'entrepreneurs : Vincent Bolloré, qui emmène son groupe familial sur les voies de l'innovation technologique et du développement durable, et Polyconseil, cabinet spécialisé dans les technologies des télécommunications et la conduite de projets audacieux. Le projet, mené en un temps record, a mobilisé jusqu'à 29 X, les mieux à même, selon Sylvain Géron (92), de travailler vite sur des sujets hypercomplexes. (Voir Sylvain Géron, « Les vingt-neuf polytechniciens d'Autolib' », *La Jaune et la Rouge*, septembre 2015.)

tants. Il organise des contrôles-surprises après avoir prévenu des journalistes, et *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 à Bercy, avec des animations originales, encourage les échanges d'expérience.

Progressivement, les fonctionnaires retrouvent fierté et efficacité <sup>6</sup>.

## LE MANAGEMENT REVISITÉ

Comment tirer parti de ces belles histoires, marquées par la singularité de leurs auteurs ? Cette singularité est une force, c'est le moteur d'expériences fortes, mais aussi une limite : la réussite des uns ne féconde pas forcément les autres. Jean-François Caron n'a ainsi pas encore

Le viaduc de Millau était un défi technique : le plus haut pont du monde. Le groupe Eiffage devait le financer sur fonds propres, ce qui supposait que le personnel, actionnaire à 28 %, accepte le risque financier, ce qu'il a fait avec enthousiasme. On pouvait craindre qu'une ville de 22 000 habitants 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 <sup>4</sup>.

Un maire persévérant transforme profondément sa ville : 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 dans sa région. 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 étonnants font de sa ville une référence et il est réélu en 2008 avec 82,1 % des voix et en 2014 avec 100 %. Il s'interroge à présent sur la façon de tirer parti de son expérience au-delà de sa ville <sup>5</sup>.

## DANS L'ADMINISTRATION

On a comparé l'administration française à un mammoth, pourtant des entrepreneurs font advenir des transformations impossibles en attaquant les problèmes de front.

Jean-Marc Le Parco (88) hérite du service de la métrologie du ministère de l'Industrie. Ses fonctionnaires sont désorientés et ne savent même plus expliquer leur métier à leurs proches. Il pousse, non sans mal, ses agents 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-trai-

*« La réalisation  
d'un entreprenant  
peut être observée  
comme une œuvre d'art »*

## LA STAR DE TRAPPES

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. Prenant le surnom de Papy, il lance à Trappes des matches d'improvisation théâtrale entre équipes mixtes. L'activité prend un essor considérable et fait découvrir Jamel Debbouze, Sophia Aram et d'autres. Elle a des vertus pacificatrices, l'obligation de la mixité des équipes étant providentielle dans le contexte actuel. Par une démarche longuement méprisée par les institutions culturelles, il réinvente la culture populaire. Pour nombre de jeunes, c'est lui la personne importante de Trappes. (Voir Alain Degois, « Le surprenant rayonnement du bouffon de Trappes », séminaire Création, mars 2915.)

« contaminé » ses communes voisines, l'une d'entre elles, Hénin-Beaumont, suivant par exemple une trajectoire toute différente.

La recherche et la formation au management ont pour objet de répandre de bonnes pratiques. On a cru que les sciences de gestion pourraient être pour les managers ce que la balistique est pour les artilleurs, un moyen de tirer au but grâce à de savants calculs. Mais ce rêve des années 1960 a avorté<sup>7</sup>. On a alors moins misé sur la science, tout en cherchant des réponses universelles, mais, quand on étudie les pratiques, on voit que les bonnes réponses sont toujours à réinventer localement.

### UNE ŒUVRE D'ART

Je propose de filer une analogie avec l'art, qui, lui, est tourné vers la production du singulier. La réalisation d'un entreprenant peut être ainsi observée comme une œuvre. Or, les artistes se cultivent avec passion, en étudiant les autres créateurs, y compris très différents d'eux, pas pour les imiter, mais pour nourrir leur propre création. La critique les pousse à se dépasser et contribue à une mise en intrigue de l'art qui captive le public et l'aide à acquérir une culture. Les entrepreneurs gagneraient, de même, à s'inspirer d'autres sans les singer.

Par analogie avec l'art, il faudrait organiser des expositions ou des représentations dans lesquelles les entrepreneurs pourraient exposer ce qu'ils font, et permettant de discuter avec eux de leurs choix, de leurs fiertés et de leurs regrets. C'est ce que fait l'École de Paris en organisant des séances d'échanges et de débats sur des aventures d'entrepreneurs. Tout le monde ne peut toutefois dégager le temps nécessaire pour participer à des séances de deux ou trois heures, et des comptes rendus minutieusement rédigés sont diffusés. Le lecteur de *La Jaune et la Rouge* sait qu'il y a aussi régulièrement des articles allant dans ce sens.

« Favoriser  
la contagion de l'esprit  
entreprenant »



© BRAD PICT / FOTOLIA

Loos-en-Gohelle est devenue une référence en matière de ville durable.

### CE QUE LES X PEUVENT APPORTER

Il reste à percer les « cloisons de verre » des médias, et à favoriser la contagion de l'esprit entreprenant. La communauté des X, vu son aura et les compétences qu'elle

réunit, peut grandement y contribuer. Nombreux sont en leur sein les entrepreneurs qui pourraient en soutenir d'autres, par des relations de l'ordre du compagnonnage. C'est du

reste une dynamique de ce type que l'X enclenche avec son accélérateur X-UP.

Soutenir la France qui entreprend, dans quelque domaine que ce soit, voilà qui pourrait être un beau projet pour notre communauté. Il viendrait à point au

moment où l'on sent émerger un nouveau monde, d'une logique différente de celui qu'on connaît et porteur de sens. Il montrerait aux jeunes qu'on peut encore nourrir de beaux rêves sur notre territoire. ■

1. <http://www.ecole.org>
2. Bernard Charlès, « La 3D une révolution du management? », séminaire Vie des affaires, novembre 2004.
3. Bernard Jullien, Yannick Lung et Christophe Midler, *L'Épopée Logan*, Dunod, 2012.
4. Jacques Godfrain, « Le viaduc de Millau, tour Eiffel du Larzac », séminaire Entrepreneurs, villes et territoires, février 2006.
5. Philippe Gagnebet, « Résilience écologique, Loos-en-Gohelle, ville "durable" », Les Ateliers Henry Dougier, septembre 2015.
6. Jean-Marc Le Parco, « Réenthousiasmer des fonctionnaire en quête de repères », *La Jaune et la Rouge*, février 2013.
7. *La Jaune et la Rouge*, dossier « Les sciences de la gestion » (conçu par Michel Berry), juin-juillet 1985.

### AU-DELÀ DE L'ENTREPRISE

Des besoins considérables sont apparus au-delà des champs couverts par les entreprises. Le récent numéro de *La Jaune et la Rouge* consacré à l'année 1865 a montré qu'à l'époque les X ne se cantonnaient pas à la science, la technique ou l'économie, mais que certains se sont investis dans des projets sociétaux comme la création de la Croix-Rouge ou de la Société nationale des sauveteurs en mer, et qu'ils ont été très actifs dans les débats sur l'organisation de la société.