



HAL
open science

Entrepreneuriat et territoire – Une vision patronale

Jean-Michel Degeorge

► **To cite this version:**

Jean-Michel Degeorge. Entrepreneuriat et territoire – Une vision patronale. Medef Loire, 66p., 2018.
emse-01951751

HAL Id: emse-01951751

<https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01951751>

Submitted on 22 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ENTREPRENEURIAT ET TERRITOIRE

UNE VISION PATRONALE !



Ce livre est une initiative
du **Medef Loire**



Mouvement
des Entreprises de France
MEDEF Loire

Jean-Michel DEGEORGE

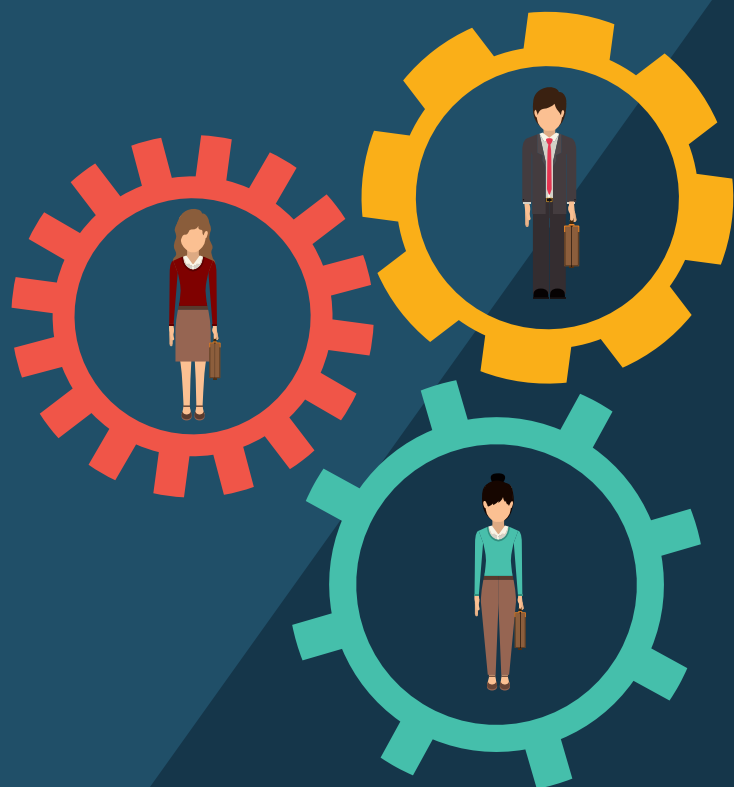
Enseignant Chercheur HDR
Institut Fayol - Mines Saint-Étienne

Éditorial d'**Olivier TORRES**

ENTREPRENEURAT
ET TERRITOIRE

UNE VISION PATRONALE !

SOM- MAIRE



MOT	8
PRÉFACE	10
ÉDITORIAL	12
INTRODUCTION	16
■ 1. LA PLACE DE L'ENTREPRENEUR	22
Rôles de l'entrepreneur	24
Perception par la société	25
L'entrepreneur par lui-même	26
Les spécificités des femmes entrepreneures	28
Les évolutions à venir	30
■ 2. LE PROFIL DE L'ENTREPRENEUR	32
Son profil	34
Motivations et compétences	35
Projets de développement et de croissance	37
Place accordée à la créativité et à l'innovation	39
Les évolutions pressenties	42
■ 3. L'ÉCOSYSTÈME	44
■ 4. LES LEVIERS D' ACTIONS AUTOUR DE 8 PROPOSITIONS	50
L'écosystème au service de la PME et de son dirigeant	52
P1. Parlons PME	52
P2. Affirmons une ambition territoriale et partagée.....	53
P3. Encourageons l'innovation transversale !	54
P4. Prenons soins de nos entrepreneurs	55
Le dirigeant et la PME	56
P5. Accompagnons les entrepreneurs	56
P6. Formons les dirigeants actuels... et ceux de demain	57
P7. Libérons les ambitions et réinventons le management de demain	58
P8. Favorisons l'entrepreneuriat féminin	59
CONCLUSION	61
PRÉSENTATION DES ENTREPRISES DE NOTRE ÉCHANTILLON	63
BIBLIOGRAPHIE	65

En s'emparant du sujet de la relation entre l'Entrepreneuriat et le Territoire, le MEDEF de la Loire a souhaité mettre en lumière le rôle et l'action de dirigeants et dirigeantes de PME dont l'image perçue n'est pas toujours à la hauteur de leur contribution globale à la création de richesse.

Nous remercions très sincèrement tous les dirigeants propriétaires de PME qui nous ont largement ouvert leurs portes et généreusement accordé leur temps.

L'entrepreneuriat est une discipline à part entière qui s'impose aujourd'hui comme un phénomène de société mais qui a dû attendre le milieu du XX^e siècle pour s'inscrire dans le champ de l'enseignement et de la recherche.

Le grand public connaît peu ou pas Richard CANTILLON né en 1700 et Jean Baptiste SAY née en 1739, qui sont les premiers auteurs traitant de la discipline, mais Joseph SHUMPETER né en 1883 est quasiment une star !

En interviewant des dirigeants et dirigeantes de la Loire, le MEDEF a souhaité comprendre comment les entrepreneurs perçoivent leur rôle et comment ils mobilisent les ressources disponibles sur leur territoire pour conduire leurs projets d'entreprise. La comparaison avec les théories de l'entrepreneuriat est très riche d'enseignement.

Dans une période économique en pleine transformation de nombreux experts ont démontré le bénéfice que les entreprises tirent du territoire et inversement le bénéfice que le territoire tire des entreprises. Le MEDEF territorial de la Loire souhaite ainsi contribuer à la réflexion économique nationale portée par notre institution.

Les résultats de notre étude sont éloquent, les entrepreneurs affichent leur rôle sociétal par la création d'emplois et de richesse, mais ne se sentent pas légitimes pour contribuer à la définition d'une politique économique. Leur propension à l'innovation et leur caractère à la fois créatif et intuitif en font des acteurs majeurs du développement.

Ce constat invite à penser à un changement de modèle dans lequel la relation entre les entreprises et les territoires doit constituer un enjeu stratégique, tant les territoires ne sont plus seulement le cadre de l'action des entreprises mais constituent bien des facteurs de compétitivité requérant de la part des acteurs privés et publics un investissement pérenne.

L'alliance stratégique entre entreprises et territoire a pour objectif concret l'émergence et le développement d'écosystèmes locaux de croissance performants. Si tous les territoires recèlent de réels potentiels, les stratégies à construire pour les développer doivent être différenciées. Cette ambition implique que l'enjeu de la compétitivité des territoires soit au cœur des ambitions des décideurs locaux qui doivent jouer un rôle de catalyseur au sein d'une gouvernance économique territoriale organisée.

Anne DAMON
Dirigeante d'Antares

PRÉFACE

Mines Saint-Étienne, grande école d'ingénieurs dépendant du ministère en charge de l'industrie et qui a fêté en 2016 son bicentenaire a toujours accompagné le développement économique de son territoire. Louis Antoine Beauvier, créateur de l'École, était un visionnaire avec une ambition et une vision entrepreneuriale, humaniste, innovante et internationale, tout cela est toujours d'actualité 200 ans après.

Ainsi, Mines Saint-Étienne avec les autres acteurs académiques et économiques du territoire se mobilisent et s'allient pour accompagner les PME/PMI et ETI à leur transformation industrielle et numérique. Nous affichons collectivement un réseau de plateformes technologiques et des compétences associées pour développer l'offre technologique, former les salariés et accompagner les PME/PMI vers l'Industrie du futur dans le cadre de la French Fab et la French Tech.

Ces transformations sont indispensables à toutes les échelles et une douzaine de ruptures technologiques et scientifiques vont converger : internet des objets (IOT), cloud, automatisation des métiers du savoir (intelligence artificielle, data science), robotique, fabrication additive, nouvelles énergies.... Les frontières entre produits et services tendront à se dissoudre au profit de l'usage. Il faut donc se préparer à revoir l'organisation du travail et la circulation de l'information avec l'arrivée de processus mécanisés et intégrer des business models sur la donnée et la relation client. L'entrepreneuriat et l'innovation ont donc une place essentielle dans ces mutations. Il faut s'y préparer activement et avoir des patrons entrepreneurs qui acceptent à la fois la réussite et l'échec dans leurs projets.

Je terminerai mon propos par cette phrase de François Michelin pour lequel j'ai la plus grande admiration : « Il faut savoir prendre des risques. On a le devoir de faire des expériences et d'être particulièrement attentif en permanence à leurs conséquences. C'est là l'acte essentiel qui préside à l'innovation. Pour cela, on peut s'éclairer du passé, de l'expérience.

Mais survient un moment où apparaît une zone d'incertitude ; si vous n'utilisez pas celle-ci pour faire des essais, des expériences osées, vous faites une bêtise. » (François Michelin, Et pourquoi pas ?).

Pascal RAY

Directeur de Mines Saint-Étienne

Olivier Torrès

Professeur à l'Université de Montpellier et Montpellier Business School

Président fondateur d'AMAROK, premier observatoire sur la santé des dirigeants de PME

PME ET TERRITOIRE : UN DESTIN COMMUN

Toute la France se glorifie du Viaduc de Millau, construit par Eiffage une grande entreprise dans le cadre de la politique des grands travaux qui font la grandeur de la France. Mais qui se soucie des petits ponts, des petits ponts sans nom construits par les innombrables PME sur tout le territoire ? Si demain, le Viaduc de Millau devait s'effondrer, la France s'en remettrait. Mais si demain, tous les petits ponts sans nom, construits par ces innombrables PME devaient s'effondrer, c'est tout le pays qui serait bloqué. Voilà l'idée que je me fais de l'importance et du rôle des PME et des territoires dans notre pays.

Les PME et les territoires sont indissociables les uns des autres tant les symbioses et les synergies sont nombreuses. PME et Territoire font tellement corps, forment tellement un tout, que leur destin théorique est lié au même triste sort de l'ignorance des manuels d'économie. Point de salut pour les petits. Le seul schéma narratif que l'on nous donne de l'économie est l'histoire des grands groupes industriels mondialisés. Les manuels d'économie ne sont-ils pas symptomatiques de ce biais, de cette prégnance des grands groupes où seuls ces derniers font système (le fordisme, le toyotisme, l'uberisation, les GAFA...) au détriment des entreprises de taille plus modeste ?

Et pourtant, 99,84% des entreprises françaises sont des PME, c'est-à-dire des entreprises de moins de 250 salariés. Elles représentent 10 millions d'emplois, si l'on ajoute aux 7 millions de salariés des PME, les trois millions de travailleurs non-salariés qui sont le plus souvent les créateurs fondateurs des PME. Rappelons que les grands groupes ne contribuent qu'à 4,5 millions d'emplois, loin, très loin derrière ce monde minoré des PME.

Comme le souligne Jean Michel Degeorge dans son excellent travail, toute la France se glorifie du Concorde. Mais combien d'avions vendus ? Et qui connaît le nom de l'inventeur du café gourmand qui a rapporté plus de devises à la France que le supersonique ?

Le patron patrimonial et aussi un patron patriotique. 90% des clients d'une PME sont dans un rayon de 30 km. Mais à cette réalité de l'économie concrète, les manuels d'économie préfèrent répéter inlassablement leur grand schéma narratif d'une économie industrielle soumise à la nécessité de gains de productivité dans un environnement mondialisé. Quant aux territoires, inutiles de dire à quels points ils paraissent secondaires, voire superfétatoires dans l'analyse économique. Mieux vaut être spécialiste d'économie européenne ou monétaire que de s'intéresser au développement local et aux toutes petites entreprises. L'absence de théorisation ou de représentation générale du dirigeant de PME fausse les perceptions du grand public et donne une pleine emprise aux fausses représentations théoriques qu'en donnent certaines théories hostiles au monde patronal.

Mais posons le problème autrement. Comment s'explique le lien si étroit entre les entreprises de petite taille et les territoires ? L'explication nous est donnée, non par les sciences économiques mais par la psychologie, science plus judicieuse pour comprendre les PME. C'est la loi proxémique, énoncée par Abraham Moles et Elisabeth Rohmer, qui renvoie à l'idée que l'Homme considère ce qui est proche comme étant plus important que ce qui s'éloigne de lui. La proxémie est un processus spatial qui suggère que les décisions et les actions des Hommes sont toujours empreints de proximité dans leurs choix et leurs faits. Si le décideur est proxémique, la PME est naturellement orientée et encastrée dans son territoire, environnement le plus proche. C'est ainsi que de nombreuses stratégies en PME peuvent se comprendre à l'aide de cette proxémie. L'exportation de proche en proche, dit modèle d'Uppsala, montre qu'il est naturel et rationnel pour une PME de commercer d'exporter vers les pays les plus proches de son propre territoire. La théorie des cercles concentriques en matière de transmission suggère que le fondateur va d'abord chercher à transmettre au sein de sa famille, puis, si ce premier cercle consanguin ne convient pas, à ses salariés ou autres parties prenantes. Et ce n'est qu'en dernier recours, qu'il se résignera à revendre à un tiers inconnu. Une étude d'OSEO avait montré que les passations de pouvoir au sein d'une famille comportaient moins de risque qu'auprès des salariés et

que la transmission la plus risquée était celle consentie à un tiers. Comment également ne pas voir que beaucoup de PME préfèrent recourir à des heures supplémentaires, surpayées au recours à des emplois intérimaires. Comment ne pas voir que la stratégie de croissance payante en PME commence d'abord dans son propre domaine d'activité (croissance horizontale), puis au sein des filières (croissance verticale) et que ce n'est qu'en dernière extrémité qu'elle se risque à la diversification, en dehors de son champ habituel d'activité. Comment ne pas voir dans la théorie de la hiérarchisation des choix financiers de Myers, autre chose qu'une proxémie financière où la PME autofinance d'abord, recourt à l'endettement ensuite et n'a recours aux marchés financiers qu'en dernier stade. La plupart des décisions stratégiques en PME obéissent à cette loi proxémique (Torrès, 2003, 2011).

La proximité est rationnelle en PME car elle minimise les risques, elle fluidifie les relations humaines, elle garantit la confiance. La rationalité limitée du décideur unique en PME est en fait une *rationalité proxémique* où le proche, la proximité et donc le territoire prennent une importance considérable. La loi proxémique fournit ici le fondement théorique nécessaire à la compréhension des liens forts entre les territoires et les PME. Cette proxémie permet aussi d'appréhender l'une des spécificités de l'entrepreneuriat féminin bien décrit dans le travail présent (proximité des lieux et des espaces, proximité familiale, proximité des sphères d'activité).

Or, c'est tout l'opposé dans les grands groupes où les systèmes de *reporting*, les études de marchés, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, les structures divisionnelles, les cartes d'analyses stratégiques impulsent un mode de gestion à distance. En outre, dans les grands groupes, les instances de décisions sont collégiales (conseil d'administration, conseil de surveillance, directoire...). La grande entreprise est un monde de validation en cascade, plus que de décision individuelle. Les directions sont interchangeable. Les PDG de grands groupes remplacés en 48 heures après leur mort sont légions. Tandis que la mort d'un patron de PME peut entraîner un dépôt de bilan.

Ainsi, à l'image du pilote dans le cockpit de son propre avion (le patron patrimonial en PME) on doit distinguer l'image de la Tour de contrôle où l'aiguilleur du ciel (le dirigeant salarié de haut vol) supervise à l'aide d'un écran radar (les systèmes de *reporting* et les cartes stratégiques du type BCG) une flottille d'avions (les filiales). Mais une carte ne fera jamais le territoire. Voilà

pourquoi PME et Territoire ne sont que les deux facettes de cette même réalité concrète qu'est l'économie réelle.

Concluons sur un dernier point qui nous tient à cœur depuis plusieurs années : la santé des dirigeants. Dans l'analyse des traits et des profils - la psychologie, une fois de plus - l'étude de DeGeorge met en évidence de nombreux facteurs comme le besoin d'accomplissement, la maîtrise de son destin (*locus of control*), l'adaptabilité, l'engagement et le sens des responsabilités. Nos propres travaux sur la santé des dirigeants de PME (Torrès, 2012) montrent que tous ces facteurs sont salutogènes, c'est-à-dire bons pour la santé. Entreprendre est bon pour la santé car l'entrepreneuriat induit une forte sollicitation et une augmentation de ces facteurs. Osons le dire haut et fort. Entreprendre est bon pour la santé et par voie de proximité, un dirigeant en bonne santé et en bien-être rayonnera positivement sur ses proches salariés. Enfin, un territoire dense en PME sera certainement vecteur d'une plus grande philosophie des affaires fondée sur la responsabilité, l'adaptabilité et l'engagement. N'est-ce pas l'esprit que l'on retrouve dans ce qu'Alfred Marshall appelait les districts industriels et Michael Porter plus récemment les clusters ? Les territoires composés d'un grand nombre de petites entreprises indépendantes et spécialisées dans la même production et qui, de façon combinée, permettent une production à grande échelle et flexible peuvent avoir un impact positif sur l'augmentation des revenus, l'emploi et le *bien-être* des travailleurs (Nadvi et Barrientos, 2004). En somme, la santé des dirigeants, par ses effets de proximité auprès des salariés et de sa famille et par ses effets d'externalité auprès du territoire est un sujet d'intérêt général.

INTRODUCTION

Les mutations profondes de la société ont fait apparaître de nouvelles attentes, au niveau économique et social. Ainsi, l'entrepreneuriat est devenu une préoccupation partagée.

Pendant les 'Trente Glorieuses', les grandes entreprises étaient une source majeure d'emploi et de création de richesse économique. Plus récemment, à l'ère de la mondialisation, l'apparition et la suprématie des grands groupes mondiaux pouvaient nous laisser penser que le phénomène de création et de reprise d'entreprise resterait marginal. Pourtant, depuis la crise des années 70, la plupart des pays occidentaux ont redonné une place particulière à l'entrepreneur et à la PME¹, certains arguant même l'importance vitale de posséder tous les échelons sur une même industrie en terme de taille d'entreprise (PME, ETI et grands groupes mondiaux).

L'entrepreneuriat, dans son acception large (création, reprise d'entreprise mais également développement de l'esprit d'entreprendre et intrapreneuriat), devait répondre à plusieurs objectifs : le développement économique (création de richesse, d'entreprises, d'emplois ...), l'insertion sociale (création de son emploi) et le développement individuel (réalisation, intégration ...). Force est de constater aujourd'hui que ces défis ne sont que très partiellement relevés. Même si le nombre affiché de création d'entreprise est désormais d'un niveau élevé en France (591267 en 2017 ; plus 5,5%) et que notre retard au regard des autres pays européens semble comblé, il convient de relativiser ce constat incluant souvent les micros-entrepreneurs (ex auto-entrepreneurs). En parallèle, les grandes entreprises ne créent que peu d'emploi en France (n'oublions pas toutefois que la compétitivité mondiale de ces groupes permet un maintien de l'emploi sur notre territoire). Un enjeu majeur se déplace donc aujourd'hui vers la PME et sa croissance.

En France, comme dans l'Union Européenne, les PME/PMI représentent un peu plus de la moitié de la richesse créée (en pourcentage du PIB), 99,8%

en nombre d'entreprise (93,1% pour les TPE) et 61% de l'emploi salarié (source OCDE).

Ainsi, la PME est aujourd'hui plébiscitée et semble même parée de toutes les qualités. Les pouvoirs publics reconnaissent son importance en matière de dynamisme économique et d'emploi, voire comme vecteur d'insertion sociale. Pourtant l'entrepreneur est souvent absent de la théorie économique (Baumol, 2010), alors même qu'il est, par exemple, impossible d'expliquer la formidable croissance qu'ont connu les pays développés à partir du XVIII^e siècle sans l'entrepreneur. D'une manière plus triviale, cela coûte cher de se passer d'entrepreneur !

Le dirigeant de PME retient donc peu l'attention. Plus encore, les dirigeants sont l'objet de perceptions contrastées dans l'opinion publique. Ainsi sont-ils régulièrement stigmatisés, les descriptions faites frôlent parfois la caricature : qu'il suffise de penser au 'grand patron' ou bien aux dérives liées à des patrons voyous. Inversement, l'entrepreneur est souvent perçu comme un individu extraordinaire relevant des défis, prenant des risques, tandis que le patron de PME, parfois vu comme un « petit » patron, apparaît relativement proche de nous. La perception du dirigeant est donc mouvante dans la société. Les trente glorieuses ont vu naître la glorification des grands projets et de la grande entreprise (EDF et les réacteurs, Le concorde ...). Dans cette veine, les années 80 ont mis en avant les entrepreneurs qui réussissent avec le basculement vers un mode libéral. Plus récemment, la médiatisation extrême a conduit à la mise en avant de certains scandales et à une certaine rupture entre les 'grands' dirigeants et les salariés et la société civile. Pour autant, la valorisation de la PME et de l'entrepreneur s'en est trouvée affirmée. Cette ambivalence est marquée par le fait que les salariés sont généralement favorables au dirigeant ... de leur entreprise et très critiques envers les dirigeants en général.

Au-delà, la mondialisation a également conduit à un changement de rationalité, réifiée par une certaine financiarisation de notre économie, conduisant à la baisse de l'investissement industriel (délocalisation, sous-traitance dans d'autres pays ...). Pourtant, l'arbre des grands groupes et des grandes entreprises ne doit pas cacher la forêt de la diversité et des problématiques idiosyncrasiques des PME, même si la surexposition médiatique des entreprises du CAC40 masque les enjeux de la PME. Les contraintes stratégiques inhérentes au développement de nouveaux marchés,

1 Dans cet essai, nous incluons les TPE dans l'appellation globale PME.

et afin de faire face à une concurrence accrue internationale, a conduit à une concentration des entreprises dans les années 90. Si certaines problématiques ont ainsi émergé (marketing international, contrôle de gestion, culture ...), un changement radical a eu lieu à la gouvernance et au management des entreprises. En effet, les regroupements constatés ont entraîné un glissement des dirigeants propriétaires vers des dirigeants salariés (non actionnaires ou minoritaires) des nouvelles entités construites. Ceci a plusieurs conséquences. Tout d'abord, les objectifs personnels des dirigeants en termes de gestion de carrière ont pu être différents des objectifs des actionnaires (dans ce cadre, ces derniers étant non impliqués dans l'opérationnel quotidien). Il a ainsi été constaté une accentuation des stratégies de croissance et de diversification (le dirigeant salarié étant jugé, dans la perspective de nouvelles étapes de carrière, sur le périmètre de son activité (notamment chiffre d'affaires et nombre de personnes encadrées)). Nous avons ainsi pu assister à une recrudescence de l'utilisation de la fameuse matrice BCG² du cabinet de conseil en stratégie éponyme. Ensuite, les logiques d'investissement ont changé. Le propriétaire évalue une perspective d'investissement, non plus à l'aune d'une prise de part de marché ou de croissance (logique industrielle ou de profit sur le long terme) mais plutôt comme un support à court terme d'améliorer la rentabilité de son capital investi. Une vision court-termiste liée à ces approches de la financiarisation de l'économie est ainsi apparue.

Pour autant, nous ne souhaitons pas opposer deux types d'entreprises, il ne s'agit pas de dénoncer la logique du capital, la vérité est ailleurs. Il ne faut pas tomber non plus dans un biais de représentation du monde de l'entreprise ; ce que Torres appelle '*l'effet Gulliver*', un biais de représentation par la vue des yeux des géants.

En effet, l'erreur serait de considérer l'entreprise comme monolithique. Sans tomber dans la caricature du « *small is beautiful* », il ne s'agit pas ici de défendre la PME mais plutôt de la promouvoir. Nous souhaitons porter un focus sur la singularité de ces PME, de leurs problématiques et surtout en prenant en compte le dirigeant. Il s'agit donc de sortir d'une vision macro et homogène de l'entreprise.

Dans ces entreprises, le dirigeant est une figure essentielle. Tous les chercheurs convergent pour reconnaître que la contribution du dirigeant à

la performance et à la survie de la PME est cruciale. Tout d'abord, les PME emploient environ 10 millions de salariés (dirigeants compris). Ensuite³ le changement ou la disparition d'un dirigeant d'un grand groupe n'affecte que peu la pérennité du groupe en question. Citons par exemple l'exemple emblématique du décès de *Steve Job* qui n'a entraîné qu'une baisse de 1% de la valeur de l'action dans les jours suivants. Il en est de même pour *Michelin* ou *Total* après la disparition de leur dirigeant. Alors même que dans le cas de la disparition d'un dirigeant de PME, c'est très souvent la survie de l'entreprise qui est en jeu.

Dans ce cadre, le MEDEF Loire⁴ a créé un laboratoire en formant un groupe de travail (*CoLab ML*) afin de mener une réflexion en se focalisant sur le dirigeant d'entreprise de PME. L'objectif affiché est de recueillir les perceptions et les avis des dirigeants d'entreprise afin d'en rédiger une première synthèse sous la forme de cet essai. Ceci permet ainsi de mettre au cœur des débats une approche pragmatique de la pensée et des intérêts des dirigeants. L'accent est mis sur les dynamiques entrepreneuriales. En faisant mieux connaître qui sont réellement les dirigeants des PME, ce travail du *CoLab ML* replace la PME au centre des préoccupations.

Le projet est né d'une conférence animée par Olivier Torres sur la santé du dirigeant (2016) (Torres, 2017). Au cœur du discours, la sortie d'un ouvrage sur les grands auteurs en Entrepreneuriat⁵. Un constat avancé par Olivier Torres était le manque de connaissance et de connexion entre les pratiques des dirigeants actuels et les connaissances fondamentales théoriques en management et plus spécifiquement en entrepreneuriat. Pourtant, Audrestsch et al. (2006) mettent en évidence un processus cumulatif entre la production de connaissances, l'entrepreneuriat et la croissance économique ! Cette dynamique (pilotée par Anne Damon et Alexandre Morizon) s'est matérialisée par la création d'un groupe de réflexion, la volonté étant l'implication des dirigeants, acteurs du territoire objet de notre travail.

La méthodologie adoptée est ancrée à la volonté de confronter les connaissances issues de la recherche et de la littérature aux évolutions et aux préoccupations actuelles. Nous avons réalisé une étude qualitative par

3 Exemple repris dans les travaux de Torres.

4 Le MEDEF représente 71% du nombre de salariés et 95% de TPE-PME !

5 Messegheem, K., Torres, O. (2015)

2 Boston Consulting Group

des entretiens approfondis, suivant un guide précis, auprès de 23 dirigeants d'entreprise, permettant d'aborder des thèmes issus d'une commission *ad hoc* d'entrepreneurs (membres du *CoLab ML*). Sans prétention de représentativité, ces travaux liminaires (inscrits au niveau territorial) à une extension géographique affichent résolument une légitimité provenant du choix de notre échantillon : l'entrepreneur vu par des entrepreneurs, hier, aujourd'hui et demain ! L'objectif sous-jacent est d'initier une pensée afin de (re)mettre le dirigeant et sa vision au cœur des problématiques liées au développement des entreprises. Ce travail s'inscrit dans une volonté de valorisation de la réflexion, alors même qu'elle est parfois négligée au profit de l'action. Pourtant, l'action puise sa source dans la réflexion et la vision, qui constituent son alimentation. Nous considérons donc l'entreprise comme un être vivant qui a besoin de plusieurs sources afin de se nourrir et de grandir ! Ceci nous semble d'autant plus essentiel que les théoriciens les plus connus ont fondé leurs travaux empiriques sur des grands groupes (*Taylor* en proposant l'*Organisation Scientifique du Travail* au départ à l'aciérie *Midvale Steel Co* ; et *Henri Fayol* sur les fonctions de l'administrateur et du manager, notamment à partir d'expériences aux *Mines de Commentry*).

L'âge moyen des dirigeants de notre échantillon est de 45 ans. Les entreprises sont toutes des TPE ou des PME au sens de la définition retenue par l'union européenne (0 à 249). Notons une certaine hétérogénéité quant à l'âge de ces entreprises : de la jeune start-up à une ancienneté de plusieurs générations. Nous avons retenu uniquement des entreprises indépendantes, ce qui signifie qu'elles s'appuient sur une ou plusieurs familles qui en portent le capital et la gestion. Enfin, les secteurs d'activités retenus sont volontairement hétérogènes (médical, informatique, mécanique, textile, chimie ...), avec néanmoins une majorité d'activités en B2B.

Nous avons opté dans notre analyse pour la réalisation d'allers/retours permanents entre nos résultats et les connaissances (issues de la littérature portant sur l'entrepreneuriat et sur les dirigeants d'entreprise), le postulat étant que comparer notre analyse aux théories ou connaissances des auteurs ne pourrait que conduire à ancrer notre position, affirmer des propositions, et ainsi participer à la construction collective d'une nouvelle vision patronale !

En effet, une des richesses de l'entrepreneuriat est de s'être construit à partir des travaux issus de l'économie, de la sociologie ou encore de la psychologie. L'intérêt porté à l'entrepreneur est très ancien. Que l'on pense à

Cantillon ou Olivier De Serres, puis Schumpeter ..., les travaux datent de la fin du XVI^e siècle. Les premiers cours en entrepreneuriat datent quant à eux du milieu au XX^e siècle.

Il est étrange parfois de constater à quel point le monde de la connaissance et celui de la pratique semblent s'ignorer. Pourtant, peut-on comprendre les dirigeants sans les connaître vraiment ? Peut-on évaluer leurs enjeux et leurs impacts sans aborder le sens qu'ils donnent à leurs actions ? Plus encore, pouvons-nous les aider sans connaître le contexte ?

Autant de questions auxquelles notre travail, si modeste par son objet et son ampleur, mais si ambitieux par ses prolongements possibles et son impact potentiel, souhaite apporter des pistes de réponses, de réflexions et d'analyses !

Pour ce faire, nous avons choisi de nous concentrer sur trois thématiques principales qui vont nous permettre d'orienter notre échange.

La place de l'entrepreneur dans la société. Il s'agit ici de présenter les perceptions des dirigeants quant à leur rôle sur le territoire, le retour qu'ils perçoivent de la société civile, les évolutions qu'ils pressentent ainsi que les spécificités des femmes entrepreneures.

Le profil de l'entrepreneur. Cette deuxième thématique se concentre sur le profil psychologique, leurs principales motivations, la façon de procéder des entrepreneurs, la place qu'ils accordent à l'innovation, ainsi que les évolutions pressenties pour l'entrepreneur de demain.

L'écosystème entrepreneurial. Cette dernière section permet d'aborder la place qu'occupe le territoire et l'écosystème pour le dirigeant de PME.

Nous présentons donc nos résultats autour de ces trois thématiques. Ensuite nous abordons des leviers d'actions autour de huit propositions.

LA PLACE DE L'ENTRE- PRENEUR

Rôles de l'entrepreneur	22
Perception par la société	23
L'entrepreneur par lui-même	24
Les spécificités des femmes entrepreneures	26
Les évolutions à venir	28



LA PLACE DE L'ENTREPRENEUR

Cette première thématique se découpe en cinq thèmes : les rôles de l'entrepreneur, la perception de la société, l'entrepreneur vu par lui-même, les spécificités des femmes entrepreneures et les évolutions attendues.

RÔLES DE L'ENTREPRENEUR

Les résultats de notre étude sont sans appel : les dirigeants affichent leur rôle sociétal. Ils mettent en avant la création d'emploi et la prise en compte des problématiques liées à la RSE (Responsabilité Sociétale des entreprises) (Berger-Douce, 2014). « *L'entrepreneur a un rôle social. La création de richesse est une conséquence de la création d'emploi* ». L'impact sur le développement économique et la création de valeur économique (pour eux ou pour le territoire) est mis également en exergue mais en corrélation avec les autres dimensions : « *La création de richesse conduit forcément au développement territorial et donc au développement de valeurs sociales* ». la durabilité conduit donc à prendre en compte l'intégralité des trois piliers (impact économique, social et environnemental).

Par ailleurs les entrepreneurs ne se sentent pas de rôle spécifique quant à leur contribution à la politique économique. « *Les hommes politiques doivent créer une image positive de l'entrepreneur, du dirigeant et de la PME. Pour le reste l'entrepreneur doit se fondre dans la masse* ». En ce sens, certains mettent une barrière vis-à-vis des directives politiques : « *J'évite de penser à la politique générale et à la législation, sinon cela me crée un frein pour engager des projets* ».

Au niveau des atouts qu'ils pourraient représenter pour le territoire, ils singularisent la PME : « *La grande entreprise est valorisante intellectuellement mais frustrante car les jeux de pouvoir influencent l'action* ». Leur sentiment d'appartenance et l'incarnation de leur région sont également très nettement perçus.

Ceci rejoint l'approche de Jean-Baptiste Say (1844) pour qui l'entrepreneur a une fonction économique en termes de mission sociale, de contribution au bien commun. Il est effectivement le premier à établir une distinction entre l'entrepreneur et le capitaliste, mais aussi entre les profits de l'un et de l'autre.

Schumpeter (1911, 1935) illustre cet aspect en avançant que l'entrepreneur est juridiquement indépendant mais économiquement dépendant, la recherche de profit étant secondaire.

Ainsi, le zoom économique habituellement employé conduit régulièrement à perdre de vue l'approche complexe et systémique. L'entrepreneur est un acteur social qui contribue au changement de la société !

PERCEPTION PAR LA SOCIÉTÉ

Voyons à présent la façon dont les dirigeants se sentent perçus par la société civile. Le constat est mitigé. Deux approches semblent s'opposer : perceptions positives d'un côté et négatives de l'autre, frôlant même la caricature. Il ne s'agit pas ici d'une différence de perception entre les individus, les contrastes apparaissant parfois chez les mêmes individus.

Du côté positif, le dirigeant est vu comme un travailleur, un preneur de risques (dimension prépondérante) et un passionné. L'image associée est celle de chef d'orchestre.

Pourtant, nous retrouvons chez les mêmes dirigeants une perception plus contrastée, voire négative. C'est le fait d'être vu comme un individualiste, « *sans cœur* », qui est intéressé. C'est l'anti héros « *qui a une vie facile* ».

Les clichés semblent donc vivaces ! A travailleur, chef d'orchestre et preneur de risques, s'oppose le dirigeant perçu comme autoritaire, intéressé et profiteur.

Deux pistes d'explication sont avancées par les dirigeants eux-mêmes. Tout d'abord, cela dépend si la question concerne les chefs d'entreprise en général ou si l'on parle de son chef d'entreprise. L'image de son chef d'entreprise est plutôt bonne alors même qu'elle se détériore lorsque les individus généralisent et donc qu'il s'agit des chefs d'entreprise. Ensuite, les

relais d'information (médias, organisations syndicales ...) ne semblent pas véhiculer une image positive du dirigeant. Par exemple, les médias mettent souvent l'accent sur les grandes entreprises, et, quand le dirigeant est au centre du débat, il s'agit souvent d'un problème lié à son action ou à ses dérivés (par exemple les problèmes d'Areva avec l'affaire *UraMin*, le scandale *Volkswagen* ou encore les retraites chapeaux).

Le dirigeant souffre ainsi des perceptions émanant de la société civile. Il est ainsi victime de clichés et propose donc d'avoir beaucoup d'humilité pour contrer toutes ces impressions ! Nous apportons toutefois une nuance à ces propos. En effet, comme le précise l'adage (*'Dis-moi qui tu vois je te dirai qui tu es, dis-moi qui tu comptes voir, je te dirais ce que tu vas devenir ! »*), il existe un biais sur les perceptions des entrepreneurs. Comme le souligne un de nos dirigeants : « *La sphère personnelle des entrepreneurs n'est pas représentative de la moyenne. Nous nous rapprochons des gens qui nous ressemblent et qui nous comprennent ! »*.

L'ENTREPRENEUR PAR LUI-MÊME

Venons-en à présent sur l'auto-perception des dirigeants interrogés. Les résultats sont éloquentes : les dirigeants de PME se considèrent comme des entrepreneurs (« *Je suis définitivement un entrepreneur »*), loin devant le fait d'être un manager ou un gestionnaire.

Ceci rejoint d'ailleurs les travaux de Schumpeter pour qui diriger une entreprise ne fait pas d'un individu un entrepreneur. En effet, cet économiste est ancré à la théorie évolutionniste dans le sens de changement perpétuel, entre état d'équilibre et de déséquilibre. Les trois concepts fondamentaux, étroitement liés entre eux, sont : l'entrepreneur, l'innovation et le cycle économique. L'individu n'est donc pas entrepreneur à vie. En fonction du cycle de vie de l'entreprise, la difficulté serait même de demeurer entrepreneur tout en devenant manager. Ces deux rôles se doivent de coexister. Cela permet également de marquer que la propriété des biens de production ne représente pas une caractéristique discriminante. Ainsi, un individu peut être un entrepreneur dans une entreprise ne lui appartenant pas !

Shane (2012) focalise le rôle de l'entrepreneur sur l'opportunité (identification et exploitation). L'accent est mis sur la relation moyens/fins afin de distinguer ce qu'est une opportunité entrepreneuriale par rapport aux autres situations classiques de recherche de profit.

Les travaux de Stevenson (2000) illustrent bien cette problématique en la transposant au niveau organisationnel. Il oppose le management entrepreneurial au management administratif. Cette dernière forme de management est caractérisée par un système de planification et de contrôle formalisé qui conduit à accorder la primauté au management des ressources. Cette focalisation sur les ressources constituerait un frein à la mise en œuvre d'un management entrepreneurial dans la mesure où elle encouragerait davantage une logique d'exploitation que d'exploration.

Des recherches (Degeorge et Messeghem, 2016) permettent de montrer une relation entre le type de management de l'entreprise (entrepreneurial ou bureaucratique) et le processus de formation d'une opportunité (identification ou construction). Un management entrepreneurial conduit les entreprises à construire des opportunités (proactivité et innovation) alors qu'un management administratif permet uniquement d'identifier des opportunités existantes sur le marché.

Nous reviendrons sur les apports de cette distinction dans nos préconisations.

Revenons à notre étude. La principale qualité associée est celle de visionnaire, de travailleur et de preneur de risque. « *Il y a la notion d'investissement derrière être entrepreneur. Le sens est essentiel. Ce n'est pas l'envie de gagner de l'argent qui conduit à la réussite mais plutôt l'envie de créer des richesses dans un sens social qui conduit à la réussite, et donc au fait de gagner de l'argent »*. Pour d'autres, être entrepreneur est associé à la liberté (« *faire ses propres choix »*) et à une vision de management : « *Utiliser le TRI⁶ n'a pas de sens en PME »*. Les notions de liberté et de travail sont donc prégnantes. Enfin, il s'agit de gérer de nombreuses difficultés, rester en veille et posséder une grande capacité de travail.

Les dirigeants jouent également avec l'harmonie des contraires. Ils manient ainsi l'oxymore entre humilité et fierté : « *C'est une grande folie à*

6 Taux de Retour sur Investissement

gérer avec humilité ». Plus surprenant peut-être, la famille est associée de deux manières distinctes dans l'auto-perception des entrepreneurs.

D'un côté, le chef d'entreprise est assimilé à un père de famille. Contrairement aux approches rationnelles traditionnelles, l'émotion est mise en avant comme médiateur du management. Aujourd'hui, les aspects cognitifs sont considérés comme essentiels dans la compréhension des comportements. L'entrepreneur est appréhendé comme un être qui décide rationnellement, rationalité que l'on sait limitée à la suite des travaux de Simon (1955). Souvent, cette rationalité est associée à un raisonnement analytique qui est l'un des systèmes composant l'architecture de la cognition humaine. Des travaux récents, en psychologie et maintenant en entrepreneuriat, ont suggéré que la rationalité, telle qu'elle était envisagée par les économistes, était une illusion. Au-delà de l'analyse consciente, les décisions peuvent être guidées par plusieurs facteurs (e.g. émotions) et notamment l'intuition de l'individu.

De l'autre, la famille est impliquée par la prise de risque : « *La création fait prendre des risques financiers et embarque la famille dans une aventure incertaine* ». L'acceptation de l'échec et de l'erreur est nécessaire et double, pour soi-même et pour ses collaborateurs. Ceci est mis en avant comme une caractéristique spécifique des entrepreneurs, savoir prendre des risques et gérer les rebonds et les difficultés. Il convient donc de s'autoriser des erreurs. La famille joue un rôle essentiel à ce niveau. Le dirigeant souffre souvent de solitude et il faut donc être accompagné, notamment par son conjoint (« *c'est vital* »).

LES SPÉCIFICITÉS DES FEMMES ENTREPRENEURES

Dans cet essai, nous souhaitons ouvrir une discussion sur les femmes entrepreneures.

En effet, de plus en plus de femmes s'engagent dans la création et le développement d'entreprises, particulièrement vers la petite et moyenne entreprise. Même si le sujet est d'actualité, peu d'études portent encore sur le rapport au travail des femmes chefs d'entreprises et ses enjeux humains, organisationnels et sociaux.

Candida Brush (Brush et al., 2017) propose une théorie féminine qui permet de prendre en compte l'identité féminine et non plus seulement son identité d'entrepreneuse. Elle propose que les outils utilisés à partir de la population féminine ne permettent pas d'expliquer le parcours entrepreneurial des femmes. La stratégie met l'accent sur le fait que les femmes tendent à intégrer leur entreprise dans les autres sphères de leur vie (privée et familiale). L'objectif ici n'est pas de positionner les femmes par rapport aux hommes mais de mieux comprendre la réalité de l'expérience des femmes et leur diversité.

La recherche⁷ montre que, pour les femmes, le projet d'entreprise fait corps avec le projet familial et le travail domestique. Cela se traduit par :

- Une proximité des lieux et des espaces
- Des rythmes et des temps adaptés au projet familial
- Une perméabilité des sphères d'activité

Au niveau des motivations, les femmes affichent un besoin d'autonomie et de liberté, mais également l'envie relever des défis, d'innover, de créer ou de faire un travail plus humain.

Dans notre échantillon, aucune distinction n'est à déceler, dans les réponses fournies, parmi le genre des répondants (six dirigeantes dans notre échantillon). Un consensus apparaît sur les singularités des femmes dirigeantes. Au-delà du travail en équipe, les autres spécificités (citées spontanément et sans classement) sont : un management plus humain (« *Avoir un management qui traite chaque employé comme un individu* »), une relation plus directe où l'égo joue un rôle moindre, une plus grosse capacité de travail et une meilleure gestion du temps ; alors même que le droit à l'échec semble plus réduit qu'avec leur homologue masculin.

⁷ Louise St-Arnaud, *Que se cache-t-il derrière l'entrepreneuriat au féminin ?*, Professeure à l'Université Laval, Québec, Canada, avec la collaboration d'Émilie Giguère, doctorante.

LES ÉVOLUTIONS À VENIR

Concluons cette section avec les évolutions envisagées par les entrepreneurs.

Avoir une image précise des dirigeants d'entreprise est une quête complexe. En effet, leurs activités, souvent méconnues du grand public, sont multiples et hétérogènes, suivant d'ailleurs plusieurs facteurs de contingence (taille de l'entreprise, activités, degré de technologie ...).

Pourtant, il semble qu'il y ait une tendance perceptible en France à faire évoluer la manière d'entreprendre. Une vraie dynamique s'est mise en place avec un engouement des jeunes diplômés, notamment grâce à la création de startup. « *Il est fort à penser que cette évolution sera de plus en plus forte dans les années qui arrivent* ».

D'une manière plus générale, là encore, les perceptions semblent hétérogènes. Illustrons ce propos par ce verbatim aux apparences oxymoriques : « *Il y aura plus de TPE et plus d'entrepreneur de soi et à coté un rôle croissant des investisseurs et moins d'entrepreneur* ».

Certains ne semblent pas attendre de fortes évolutions positives. La société est à plusieurs vitesses et la réussite d'une entreprise sera toujours « *louche* ». L'entrepreneur restera peu valorisé, notamment par les médias, à l'exception des « *start-ups et des grands groupes du CAC40* ». Un autre accent est mis sur la complexité du poste et de la fonction : « *On met trop de pression sur les entrepreneurs, trop de responsabilités, trop d'objectifs (fiscal, social ...), tout ceci rend la tâche complexe* ». De plus, se mêlent un pouvoir accru des clients dans les relations commerciales et un pouvoir de négociation grandissant des salariés (nous reviendrons ultérieurement sur ce point).

Alors même que d'un autre point de vue un espoir, voire même mieux, une forte volonté, apparaît avec éloquence dans les discours. En replaçant avec humilité et modestie le dirigeant (« *Le chef d'entreprise n'est pas l'homme clé de la société civile* »), l'image évolue pour autant dans le bon sens depuis quelques années. L'entrepreneur sera toujours plus au centre du jeu. Teinté de valeurs humanistes, ce sera un homme-orchestre qui résiste aux multiples contraintes mais qui croit aux valeurs et à ses collaborateurs. L'environnement culturel et social restera prépondérant : « *L'environnement joue un rôle*

essentiel qui conditionne ce que nous avons envie de faire ». Ceci ouvre ainsi vers l'impact de l'écosystème, que nous aborderons ultérieurement.

Illustrons cette dernière approche avec Baumol (2010) qui pose la question du rôle de l'offre entrepreneuriale sur la croissance? Les pouvoirs publics se concentrent trop sur les seuls aspects liés à la création d'entreprise. Ces aspects ne sont pas suffisants pour créer une offre entrepreneuriale constante et vertueuse. Malgré leur importance, ils ne sont pas déterminants !

LE PROFIL DE L'ENTRE- PRENEUR

Son profil	32
Motivations et compétences	33
Projets de développement et de croissance	35
Place accordée à la créativité et à l'innovation	37
Les évolutions pressenties	40



LE PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

Nous nous concentrons désormais sur le profil du dirigeant de PME, en abordant successivement le profil, les motivations, les projets de développement, la place de l'innovation et enfin les évolutions pressenties.

SON PROFIL

Deux modalités principales ressortent nettement. Il s'agit tout d'abord de la prise de risque, financière (que) dans la moitié des cas (« *Au final c'est toujours des risques financiers? Mais calculés* »). Le risque est parfois perçu comme positif (« *Sans risque pas de motivation !* »). La seconde est la mise en avant d'un profil très enthousiaste et dynamique. Associée à ce dynamisme, la résilience est affichée comme complémentaire (« *le dynamisme permet la résilience* »). Cette résilience est ancrée avec une forte acceptation de l'échec (« *L'acceptation de l'échec est indispensable* »). Elle est abordée pour soi-même ainsi même que comme principe de management (« *expliquer aux salariés* »).

Vient ensuite une mise en avant des valeurs de l'entrepreneur, le travail, l'exemplarité et la rigueur ! « *On se sent entrepreneur dans l'âme, les valeurs sont importantes, le dirigeant doit les incarner au quotidien. Le management est difficile. Il faut composer avec les salariés, c'est stressant et épuisant. L'échec est intéressant mais difficile. Il faut une complémentarité entre les associés tout en partageant les mêmes valeurs* ».

Enfin, le rôle de la famille est mis en exergue. La famille prend des risques avec l'entrepreneur. Pour autant, les dirigeants sont généralement prêts à recommencer si cela était à refaire (« *Je serais prêt à le refaire. C'est une école de la vie* »).

McClelland (1987), chercheur en psychologie comportementale, a travaillé sur le profil psychologique de l'entrepreneur. Il met en évidence une relation entre le besoin d'accomplissement et la croissance économique. Comme

le besoin d'accomplissement est élevé chez les entrepreneurs, une société qui comprend des entrepreneurs bénéficie d'un développement économique certain. Il apparaît que les trois caractéristiques différenciatrices majeures (entre entrepreneur et non-entrepreneur) sont le besoin d'accomplissement, le '*locus of control*' et la propension à prendre des risques. Le besoin d'accomplissement fait référence au fait que les entrepreneurs préfèrent être responsables de la solution des problèmes, établir leurs propres objectifs et les atteindre par leurs seuls efforts. L'internalité du lieu de contrôle ('*locus of control*') correspond à la perception qu'a un individu de pouvoir contrôler ce qui lui arrive. On parle de '*internal locus of control*' si l'individu a le sentiment que par son comportement il peut influencer ce qui lui arrive, de '*external locus of control*' dans le cas contraire. Cette perception pousse l'individu à agir. Enfin, la propension à prendre des risques ('*risk-taking propensity*'), qu'ils soient d'ordre financier, professionnel (quitter un emploi ...), familial

Ces approches dites 'par les traits' ont longtemps divisé la communauté scientifique. Malgré les nombreuses études empiriques, il n'apparaît pas possible d'identifier un profil type d'entrepreneur. Aucun critère réellement discriminant n'est apparu entre la population des entrepreneurs et des non-entrepreneurs.

MOTIVATIONS ET COMPÉTENCES

Les principales motivations sont conformes aux travaux de la littérature. Nous retrouvons en premier lieu le besoin d'indépendance, suivi de près par le besoin de réalisation de soi et de la passion pour l'activité ou la fonction. Seulement en quatrième position arrivent les aspects financiers (« *ce n'est ni une honte ni une motivation principale* »).

Les motivations de l'entrepreneur trouvent leur résonance au travers de certaines compétences. Les premières mentionnées ne concernent pas des activités, fonctions ou missions principales (commerciales par exemple). Il s'agit plutôt de savoir-faire transversaux. Ainsi vient en premier la notion d'adaptabilité ! Arrive ensuite des compétences liées au management. Citons les principales : capacité de décision, leadership et vision. « *Il faut toutes ces compétences en fait* ». L'entrepreneur se doit d'insuffler une dynamique :

« Il faut donner l'envie donc l'enthousiasme, c'est le plus important ». Pour cela, « il faut savoir s'entourer ».

Nous retrouvons les compétences 'techniques' dans le discours des entrepreneurs lorsqu'ils abordent le besoin d'en acquérir de nouvelles, notamment marketing et stratégiques, financières et de management.

Ils affichent ainsi un réel besoin de se former. L'apport de compétences externes est manifeste, que ce soit par le biais de la formation professionnelle ou par les cabinets de conseil et d'audit. Le réseau personnel et les clients sont aussi une source essentielle d'acquisition de connaissances.

Il convient ici de distinguer les connaissances, des compétences et des ressources de l'entreprise. Au niveau des connaissances, la capacité à en produire au sein d'une organisation est source d'avantage concurrentiel. Les connaissances sont liées à des savoirs, à la possession d'informations (la rapidité d'évolution des savoirs fait de la capacité d'apprendre à apprendre une compétence nécessaire dans une économie de la connaissance ; mieux vaut une tête bien faite que bien pleine (Montaigne)). Il est possible d'établir une hiérarchie du niveau d'explicitation de la connaissance :

- L'explicite : la partie de ce que l'on sait et que l'on peut exprimer et écrire.
- L'implicite : c'est ce que l'on peut arriver à exprimer avec un peu d'aide de l'extérieur (la maïeutique).
- Le tacite : on en sait beaucoup plus que l'on est capable d'exprimer.
- La firme la plus performante serait donc celle qui saurait exploiter en priorité les connaissances tacites (puisque moins imitables et duplicables).

Les compétences sont liées à des aptitudes, à la reconnaissance d'un savoir-faire. Elles sont liées à une situation, à la manière d'y faire face, à un jugement. Il s'agit de l'attribut d'un individu ou d'une organisation. Elles concernent le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Nous distinguons plusieurs types de compétences nécessaires à l'entrepreneur :

Les compétences opérationnelles : savoir, savoir-faire. Elles sont indépendantes des autres types de compétences et sont propres à un individu.

Les compétences contextuelles : savoir, savoir pourquoi et savoir comment. Elles dépendent du contexte et sont subjectives.

Les compétences interactionnelles : savoir agir, pouvoir agir et vouloir agir. Ce sont des compétences d'action dans un contexte social.

Les compétences organisationnelles : apprendre, coordonner et intégrer collectivement. Elles sont propres à une organisation dans un contexte donné. la compétence organisationnelle dépasse largement la somme des différentes compétences individuelles.

Au niveau des ressources, plusieurs catégorisations sont possibles. Les recenser pour un dirigeant peut permettre de découvrir des pistes de progressions potentielles : ressources tangibles (financières et physiques), intangibles (technologiques (brevets ...), réputation, culture) et humaines (savoir-faire, communication et collaboration, motivation).

PROJETS DE DÉVELOPPEMENT ET DE CROISSANCE

Les opportunités se construisent collectivement. Toujours en veille certains entrepreneurs savent mobiliser leur réseau afin de découvrir de nouvelles opportunités potentielles. « *Je construis, je suis toujours à l'affût. Car entreprendre ce n'est pas qu'un investissement, c'est une philosophie* ». Le client est au centre des processus : « *C'est un équilibre entre développement technologique et le marché* ».

D'autres affichent plus de difficulté. Ils manquent de temps pour mener des réflexions qui pourraient permettre de créer des projets nouveaux de développement. Ils se sentent seuls (parfois avec leur conjoint).

Ils se trouvent donc deux processus de décision distincts. D'un côté, certains ouvrent des processus formels, planifiés et séquentiels. Alors même que d'autres laissent leur intuition guider leurs actions au gré des avancées progressives. L'intuition est souvent vue comme le résultat d'expériences passées, c'est-à-dire une fonction inconsciente où sont stockées des informations. Carl Jung précisait d'ailleurs que l'inverse de la raison ou de

la rationalité n'est pas l'intuition, mais quelque chose en dehors de la raison. Dans une situation donnée, l'intuition revient à être capable de rendre concret ce que l'on sent, voit et perçoit. L'intuition ne semble pas être une variable à opposer à la rationalité. L'individu se sert de ses expériences passées, de façon consciente ou inconsciente, pour orienter ses choix.

Pour Casson (2005), l'entrepreneur est capable d'identifier des opportunités de profit. Il insiste sur cette aptitude de jugement, caractéristique *sine qua non* de l'entrepreneur. Ainsi, lorsqu'un entrepreneur prend une décision fondée sur une information non disponible pour d'autres, ces derniers peuvent penser qu'il prend un risque trop élevé. L'entrepreneur n'a donc pas une propension aux risques mais il possède plutôt une capacité d'accès à l'information et à la connaissance.

Exploiter des opportunités de développement est donc très relatif. Cela dépend des capacités (différentes suivant les individus) mais également des désirs. Une première approche de l'opportunité la considère donc comme une occurrence naturelle qui existe avant qu'elle ne soit découverte par des entrepreneurs alertés ayant des compétences afin de l'exploiter. Les opportunités représenteraient une caractéristique saillante dans l'environnement économique et il suffirait alors d'avoir une faculté à les reconnaître pour se les approprier et les transformer en réalités économiques. Une seconde approche propose que l'opportunité soit pensée dans le contexte de l'entrepreneur cherchant à créer un *business*. L'opportunité se construirait au cours d'un processus et ne serait pas le point de départ, c'est-à-dire un élément « objectif » qu'il faut découvrir pour initier ce processus. Dans cette seconde veine, il peut exister des faits objectifs, mais ces faits interagissent entre eux et sont constamment modelés par l'observateur. L'opportunité est alors définie par la construction des acteurs sans que le marché (finalité) ainsi que les ressources à employer n'existent comme opportunité potentielle, en dehors des perceptions et des actions de l'entrepreneur.

Cette approche cognitiviste peut parfois être considérée comme très déterministe. Toutefois, mener une réflexion sur ces aspects et sur sa façon d'agir peut permettre de mieux organiser les leviers et la croissance de demain !

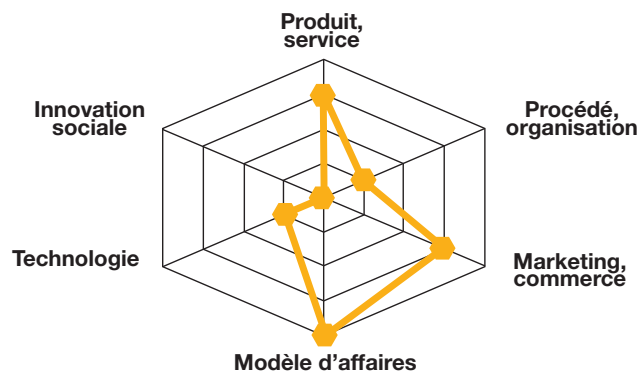
Notre étude a donc mis en relief une forte volonté des entrepreneurs de faire croître leur entreprise. Pourtant une étude (Ariane, 2012⁸) a montré que l'intention de développement des dirigeants est modérée (71% souhaitent garder une taille comparable) et finalement très peu souhaitent se développer le plus possible (19%) ou doubler de taille (8%). Ces ambitions mesurées (ou réalistes !) se concentrent surtout sur les entreprises de plus petites tailles (modérément pour 72% des 10 à 49 salariés contre uniquement 61% des 150 à 249). Il semble donc que l'intention de croître varie en fonction des dirigeants et il convient donc de prendre en compte ces différences avant de décréter la croissance pour tous !

PLACE ACCORDÉE À LA CRÉATIVITÉ ET À L'INNOVATION

Pour l'OCDE, « *l'innovation est un processus qui permet de transformer une idée en un produit ou un service vendable, nouveau ou amélioré, ou en une nouvelle façon de faire. Le processus court jusqu'à la commercialisation du produit ou du service nouveau ou jusqu'à la mise en place effective de la nouvelle façon de faire.* ».

Depuis longtemps, entrepreneur et innovateur ont été rapprochés. Pour Schumpeter (1911, 1935), l'entrepreneur lutte contre la routine économique en relevant des défis et bousculant l'ordre établi. Il est vu comme un innovateur. « *L'entrepreneur est celui qui nage contre le courant.* » Le monde de la technique et le monde de l'économie sont reliés par l'entrepreneur. L'innovation portée par les entrepreneurs est la force motrice de la croissance économique sur le long terme, même si cela implique une destruction de valeur pour les entreprises établies qui jouissent d'une position dominante. Cette *destruction créatrice* désigne le processus de disparition de secteurs d'activité conjointement à la création de nouvelles activités économiques (prenons par exemple l'impact de l'innovation proposée par *Uber* et la remise en cause engendrée pour le secteur d'activité des taxis). L'entrepreneur comme agent de changement doit prendre des risques pour exploiter des

8 Degeorge et Chabaud (2013)



Nom de lecture : l'intensité de l'innovation est analysable sur une échelle de 0 (pas innovant) à 4 (innovation radicale)

opportunités qui lui permettent d'innover. Schumpeter assimile l'opportunité à l'innovation lorsqu'il précise que l'opportunité entrepreneuriale est la résultante d'une nouvelle combinaison des facteurs de production qui se manifeste dans l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production et, finalement, d'une nouvelle forme d'organisation industrielle.

Les dirigeants reconnaissent de manière unanime les vertus de la créativité et de l'innovation. « *L'innovation est un axe stratégique et il faut donc multiplier les sources d'innovation* ». Elle est perçue comme une source essentielle de croissance. L'appréhension en est même plurielle. Sans que cela soit formalisé, l'acceptation rejoint celle retenue par la BPI. Nous retrouvons ainsi les six dimensions comme le montre l'illustration ci-dessous (Source *BPI France*).

Au-delà de l'intérêt et de l'appétence pour l'innovation, plus intéressantes sont encore les modalités d'accès. D'aucuns pourraient penser qu'il s'agit d'une prédisposition individuelle qui se matérialise par une démarche verticale *top-down* insufflée par la direction générale de l'entreprise. Il n'en est rien ! L'ensemble des parties prenantes est au cœur des processus. Qu'il soit

mentionné l'importance de l'équipe (associée au dirigeant), le rapprochement avec les salariés devient de plus en plus prégnant (« *Nous construisons de plus en plus avec l'équipe. Il y a une forte écoute des salariés pour partager les idées et transformer les projets* »), même si certains (filière industrielle) regrettent le manque d'utilisation de la recherche (« *La R&D n'est pas assez force de proposition* »). Le microenvironnement est également pris en compte : « *Il faut multiplier les sources d'innovation, créer de la confiance avec les clients pour proposer des choses nouvelles. Il faut discuter avec les fournisseurs pour intégrer des solutions nouvelles dans l'offre* ». Nous retrouvons donc ici l'aspect informel de l'innovation collective évoquée précédemment.

Au regard du financement de l'innovation, les entreprises déclarent assez bien connaître les aides, les accompagnements et les possibilités de financement de l'innovation par la BPI. Par ailleurs, le CIR⁹ est clairement exprimé.

Les résultats de notre étude montrent donc une ouverture des dirigeants vers l'innovation. Même si la France était le 2^{ème} pays le plus représenté au CES en début d'année 2018 (plus de 280 start-ups sous la bannière *FrenchTech*), les résultats nous enseignent sur l'acceptation large de l'innovation par nos dirigeants... Au-delà de la technologie, l'effort sur l'innovation est en cours mais n'oublions pas les nouveaux enjeux :

- Sur les nouvelles problématiques de management et des enjeux des salariés.
- La prise en compte de la fracture numérique. La France est en dessous de la moyenne européenne sur l'usage du numérique sur l'utilisation d'un site internet, sur l'utilisation des outils digitaux d'efficacité, sur la vente en ligne et sur les ventes transnationales¹⁰). Attention également à la fracture territoriale (disparité d'accès aux technologies informatiques, notamment Internet).

LES ÉVOLUTIONS PRESENTIES

La posture initiale ressemble à un cri d'alarme ou à une revendication :

9 Crédit Impôt Recherche. Notons qu'il existe également d'autres solutions de financement de l'innovation (i.e. prêt innovation FEI).

10 Le Journal des Entreprises, La transformation digitale, Septembre 2017

« *Le dirigeant est un homme comme tout le monde mais qui doit être reconnu pour ses apports à la société* ». D'ailleurs, il semble qu'il y ait une sous-estimation, notamment des jeunes, mais également de la société en général, des difficultés et de l'implication nécessaire à cette fonction. Il souffre également de solitude, même s'il se sent de plus en plus entouré sur les aspects 'métiers' (structures d'accompagnement, clusters, réseaux ...).

Un consensus apparaît, le dirigeant de PME doit rester en permanence un entrepreneur ! Plus encore, un entrepreneur qui doit de plus en plus être connecté au monde. Il devra donc faire preuve d'une grande agilité et démontrer une forte capacité d'adaptation. Les illustrations citées concernent les évolutions de *business model* et la technologie.

Ces évolutions rentrent en contradiction avec l'idée répandue qu'une entreprise peut se créer un avantage concurrentiel durable lui permettant d'assurer sa croissance. En effet, tout avantage est condamné à se détériorer et chercher à maintenir un avantage peut être une erreur fatale. Plus difficilement des avantages durables, mais plutôt la création d'une série d'avantages provisoires (la stratégie des petits pas).

Par ailleurs, les évolutions attendues peuvent provenir de l'effet générationnel. « *Les jeunes entrepreneurs sont plus sensibles à l'environnement, aux valeurs de partage et au statut agile* ».

Les jeunes ont le goût d'entreprendre, à savoir une volonté d'être acteur plutôt que spectateur de leur activité, une perspective de pouvoir réaliser des projets personnels, une passion pour un domaine d'activité et enfin la recherche d'une implication personnelle et l'envie d'animer une équipe. L'enseignement supérieur a d'ailleurs beaucoup évolué, notamment depuis la réforme des Universités (2009) qui rajoute, au-delà de la formation et de la recherche, une troisième mission aux universités : l'insertion professionnelle. Cette réforme a conduit à développer encore plus la place occupée par les stages et l'alternance dans les formations. Cette confrontation plus fréquente avec les entreprises est un facteur favorable au développement du goût d'entreprendre de la génération Y (Leger-Jarniou et al., 2016). Cette génération est plus entreprenante que les précédentes.

De ce fait, un accent tout particulier est enfin mis sur les évolutions liées au management et à la connaissance. « *Demain le manager sera toujours en sur adaptation et aura en face de lui des collaborateurs hyper renseignés*

(des bêtes de course de l'opulence !) ». Une problématique nouvelle concerne la fidélisation des salariés, ces derniers ayant des motivations de plus en plus fluctuantes. En effet, il convient de pouvoir retenir les talents au sein des entreprises. La posture du manager évolue donc vers un rôle d'accompagnateur et de facilitateur. Au niveau organisationnel, cela se traduit par une réflexion permettant de rendre compatible la structure de l'organisation (et le contrôle des ressources) avec les besoins individuels, afin de parvenir à développer l'implication de tous vers un objectif partagé.

Au-delà, une grande mutation en cours se matérialise par les nouvelles attentes sociales, d'épanouissement d'un côté et par une volonté d'implication dans la prise de décision de l'autre. Ceci conduit d'ailleurs à une plus grande prise en compte de la diversité et de la dimension collaborative dans une perspective d'intelligence collective ; un accent est mis ici sur le genre par exemple.

L'ÉCO-SYSTÈME



L'ÉCOSYSTEME

Certains auteurs insistent sur le rôle de l'environnement et des pouvoirs publics. L'économie de marché en place doit permettre d'assurer la croissance sur le long terme, mais doit surtout imposer des règles du jeu favorables au développement de l'entrepreneuriat. Il insiste sur le fait que les environnements fondés sur l'incertitude (notamment juridique et législatif), sont rarement favorables au développement de l'entrepreneuriat.

Johannisson (2011) met également en avant le rôle de l'environnement et du contexte. Le mythe de l'entrepreneur isolé schumpeterien est remis en cause. Il n'est ainsi pas omniscient et est un entrepreneur 'encastré'. Par exemple, les entreprises innovantes sont localisées dans des régions qui attirent les individus les plus dynamiques.

La dynamique entrepreneuriale d'un pays est conditionnée par les caractéristiques institutionnelles nationales et par les écosystèmes locaux qui ont pu se mettre en place. Elle dépend également de la qualité et de la solidité des interactions entre un grand nombre d'acteurs : entreprises, monde académique, réseaux d'accompagnement, syndicats professionnels ...

Le concept d'écosystème désigne une communauté économique soutenue par l'interaction d'individus et d'organisations. Les acteurs sont donc interdépendants au sein d'une même aire géographique.

La *Silicon Valley* est une des références internationales en termes d'écosystème entrepreneurial. Les éléments constitutifs de la performance de cet écosystème sont :

- des pôles de recherche et développement de pointe,
- des universités prestigieuses,
- des entreprises à succès,
- la présence de mentors et de « *serial entrepreneurs* »,
- des investisseurs privés,
- des structures d'accompagnement innovantes (incubateurs, accélérateurs),
- des « cerveaux » en provenance du monde entier.

Pour les entrepreneurs, l'acception du terme écosystème est plurielle, sans que finalement certaines structures ou réseaux puissent être distingués. Citons donc sans classement, les clusters et filières, les structures de conseils, les organisations patronales ou les clubs de dirigeants.

Notons que notre échantillon est composé de la moitié d'adhérents à des clusters ou groupements d'entreprises.

Les attentes envers l'écosystème ne concernent pas l'acquisition de compétences. A cet effet, le rapprochement avec les clients constitue l'unique mode d'obtention, notamment pour les aspects techniques ou technologiques (« *Le principal est d'écouter le client* »). Les dirigeants sont même critiques avec les accompagnants habituels : « *Les experts comptables ne jouent pas toujours le rôle d'accompagnement au-delà des aspects comptables ou financiers, seule exception, les connaissances liées aux évolutions juridiques* ».

La question est ainsi posée du rôle de ces différents acteurs de l'écosystème. Certains préférant même « *vivre caché même si je souffre de solitude !* ». Pourtant il existe une forte volonté de développer les structures au niveau local. Les acteurs sont favorables à leur développement, notamment en raison du soutien à l'innovation. Le financement de l'innovation est plébiscité par la majorité des dirigeants (« *L'innovation est très aidée* »). Pour autant, l'accès aux ressources reste une problématique des entrepreneurs. L'investissement en temps dans l'écosystème est lourd (« *j'y passe 20% de mon temps* »), même s'il est difficile d'en connaître le retour. Un accent spécifique est mis sur la création de valeur du travail en étroite collaboration avec sa filière (« *mes fournisseurs sont des partenaires* »). Les apports sont multiples : innovation produits, développement de technologie, accès à l'international, achats ...

Plus généralement, les dirigeants semblent de plus en plus ancrés territorialement (« *Je prends en compte l'écosystème dans mes décisions stratégiques* »). Chaque entrepreneur doit se sentir à sa place au sein de cet écosystème.

Venons-en à présent à l'adhésion aux organisations patronales ou à des groupements d'entreprises. Environ la moitié de notre échantillon participe à des clusters, associations ou syndicats. Rappelons que ce critère n'était pas une condition préalable à la composition de notre échantillon. Le point

marquant est la volonté d'ouverture et de dialogue des dirigeants. « *Ce qui est intéressant c'est le dialogue ouvert et d'améliorer la réflexion* ». Le choix des adhésions se porte sur le fonctionnement et non pas sur des revendications. Les clubs d'entreprises sont ainsi plébiscités du fait de leur animation et leur implication locale (« *J'ai envie d'apporter mon dynamisme* »).

Nous retrouvons cet aspect territorial dans l'intérêt porté à la politique économique. D'aucuns pourraient penser des dirigeants enthousiastes et impliqués dans la connaissance nationale ou régionale de la politique économique ! Pourtant, force est de constater la perception négative de certains dirigeants sur les décisions politiques : « *Nous n'attendons rien (NDLR : de la politique économique). Ils n'ont pas (les hommes politiques) de connaissances des organisations patronales* ». Les préconisations sont ainsi sans détour : « *Nous devons porter un message collectivement. La France est un pays de PME contrairement à ce qui est souvent présenté par les médias* ». Le message aux élus est ainsi très clair : « *Écoutez et consultez les patrons de PME locales, indépendantes qui ne font pas partie d'un groupe. Écoutez les personnes qui bougent sur le territoire !* ». L'entreprise doit être au cœur des programmes économiques ! D'autre part, il semble rester encore une défiance entre le dirigeant et les pouvoirs publics sur certains sujets. « *Nous avons l'impression d'avoir l'administration contre nous. Il faudrait plus de liberté et plus de stabilité* ». Il semble donc essentiel de reconstruire la notion de liberté dans sa capacité à interconnecter l'individuel et le collectif. Les entrepreneurs réclament plus de reconnaissance et plus de confiance avec l'état. Ils craignent une législation de plus en plus contraignante alors même qu'ils demandent un rôle de soutien et d'accompagnement. Pour cela, ils pensent que « *le patronat devrait porter la voix des entreprises* », même si certains reprochent l'absence d'aide des réseaux patronaux en cas de difficulté.

Concluons cette section par une problématique qui semble essentielle : le recrutement et la fidélisation des salariés. Cette question est partagée par l'unanimité des dirigeants de notre échantillon. Comme nous l'avons abordé précédemment, au-delà du recrutement, se pose la question de la fidélisation. Les exigences des salariés sont toujours plus élevées. Nous apportons une dimension supplémentaire qui questionne l'adéquation entre la formation initiale et les besoins des entreprises. L'alternance est plébiscitée comme

piste de développement, ceci pouvant pallier la frontière toujours opaque entre les écoles et les entreprises.

LES LEVIERS D'ACTION

AUTOUR DE 8 PROPOSITIONS

L'écosystème au service de la PME et de son dirigeant.....50
Le dirigeant et la PME54



LES LEVIERS D' ACTIONS AUTOUR DE HUIT PROPOSITIONS

Au-delà des perceptions collectées dans cette étude, notre analyse et nos propositions sont formulées à partir d'une approche systémique et globale de la situation. Nous prenons donc en compte l'intention des dirigeants (c'est-à-dire leurs déclarations), mais également leur situation (dirigeant de PME indépendante), leur lien avec leur territoire et la nature de ces relations avec l'écosystème. Une vertu de ce travail consiste au fait que de poser des questions peut contribuer à modifier leurs représentations.

Tout le monde a conscience de l'intérêt d'aider les PME mais pour autant les évolutions sont rares. Les priorités se concentrent sur l'innovation et sur la création d'entreprise mais moins sur la croissance de PME traditionnelles.

Informé et augmenté ses connaissances sur le dirigeant et sur ses activités conduit à modifier les comportements et les perceptions de la société civile. Le travail présenté ci-dessus a permis de mettre en perspective les résultats de notre étude au regard de travaux de la littérature. Nous émettons ainsi huit propositions regroupées en deux catégories : la première se concentrant sur l'écosystème et sur le territoire, la seconde concernant le dirigeant d'entreprise.

L'ÉCOSYSTÈME AU SERVICE DE LA PME ET DE SON DIRIGEANT

P1 : Parlons PME

La PME n'est pas une version réduite des grands groupes. Ce type d'entreprises est au cœur du développement économique et social du territoire. Une dynamique est à créer autour de plusieurs acteurs.

Il convient tout d'abord pour les pouvoirs publics de ne pas oublier les PME et spécifiquement les petites PME dans les efforts d'accompagnement. A titre d'illustration, l'effort vers la création d'entreprise a porté ses fruits (augmentation du taux de survie, évolution quantitative ...).

Dans cette perspective, tout d'abord, les organisations patronales doivent formaliser plus précisément leurs différents rôles et services (apports, enjeux, intégration, rôles à partager ...) et mettre en place des processus *ad-hoc* de diffusion, auprès de TOUS les dirigeants, des messages clairs qu'elles veulent faire passer. Pour cela, elles doivent accentuer leur communication, mais également intégrer l'hétérogénéité des adhérents et la singularité du tissu économique de leur territoire. L'objectif de cette proposition est également d'encourager les nouveaux entrepreneurs à s'engager ! Ils ont souvent peur (« *vision du costume du patron MEDEF* ») par manque de perception de légitimité et n'ont pas le temps de s'impliquer dans les réseaux.

Ensuite, de leur côté, les entreprises doivent également adopter une approche proactive de manière à initier un rapprochement avec les décideurs politiques et économiques et ainsi construire leur futur. L'objectif est de poser le débat de l'entreprise. Elles pourront ainsi affirmer collectivement ce qu'elles sont et ce qu'elles veulent. Il s'agit de sortir de la déclaration individuelle pour agréger les intentions de manière à devenir, ensemble, un acteur clé.

Entrepreneurs, dirigeants, nouveaux créateurs ... Engagez-vous !

P2 : Affirmons une ambition territoriale et partagée

La fluctuation de l'offre entrepreneuriale ne résulte pas de phénomènes mystérieux mais de processus parfaitement explicables dont la compréhension conditionne toute politique publique sérieuse en la matière¹¹.

Ainsi, le maillage territorial est essentiel. A l'évidence les entreprises ne sont pas des entités séparables du reste de la société et elles ne se désintéressent pas de l'intérêt collectif ! Notre territoire ligérien est particulièrement proactif à cet égard. Que l'on pense à l'implication des acteurs publics (Saint-Étienne Métropole, CCI, BPI France ...), des associations (MEDEF ...), des acteurs 'métiers' (communautés d'innovation,

11 Baumol, (2010).

clusters, pôles de compétitivité, ...), et des réseaux spécialisés sur l'entrepreneuriat (incubateurs, accélérateurs, Réseau Entreprendre Loire ...), ou encore l'investissement des acteurs de l'enseignement et de la recherche (Par exemple Mines Saint-Étienne avec sa mission de participation au développement économique, ou encore les Plateformes de l'*Institut Fayol* de MSE telles que *IT'M Factory* sur l'industrie numérique). Un travail reste encore à développer sur la lisibilité et la complémentarité des acteurs. Il n'est plus possible de pointer globalement l'absence de dispositifs d'aide, mais plutôt leur grand nombre et parfois leur faible lisibilité : aides en matière d'emploi, d'investissement, de trésorerie, de R&D, de formation, de création d'entreprises, d'environnement, d'animation de filière, d'exportation ... La mise en place d'un système d'information 'Innovation sur le territoire' pourrait y contribuer.

Les ingrédients et les volontés existent. Vérifions et améliorons collectivement **la cohérence des actions et des dispositifs ! Il sera ainsi possible de transformer les divergences individuelles en construction collective.**

P3 : Encourageons l'innovation transversale !

Cette proposition prend forme autour de deux aspects : le premier concerne l'innovation et le rapprochement entre la recherche et l'entreprise alors que le second aborde les modalités de co-développement.

Au niveau du premier point, nous proposons qu'un travail soit mené afin de mettre en valeur les spécificités du territoire. Il ne faut pas confondre l'invention et l'innovation. L'invention est la création, la mise au point de quelque chose de nouveau. Une nouveauté se transforme en innovation quand des innovateurs se chargent de la faire passer du statut d'invention à celui d'innovation. L'innovation comprend une dimension de marché, de création de valeur et d'acceptation sociale. L'innovation est multipolaire et ses dimensions se combinent souvent. L'innovation se construit autour d'un processus global dans lequel la R&D n'est qu'une composante parmi d'autres. C'est l'ère de l'*open innovation* (innovation ouverte), les idées proviennent de la rencontre avec les fournisseurs, les clients, la recherche, les usagers et plus seulement en interne.

Pour accentuer la portée de cette évolution, le challenge est de ne plus opposer les différents acteurs, ce qui pourrait permettre une meilleure compréhension mais également promouvoir le développement d'une plus grande collaboration et innovation collective ; par exemple ne plus opposer l'entreprise et les acteurs institutionnels de la recherche. Car au-delà de l'innovation et de la mesure de son impact, il convient de transformer les innovations en source de performance nouvelle pour les entreprises.

Ensuite, des actions de rencontre et de partage sont à inventer. Au-delà des aspects festifs, nous proposons plutôt d'organiser des rencontres régulières centrées autour de la découverte et de l'ouverture, afin de collaborer, non pas sur des outils à court terme, mais plutôt sur la création d'une vision et d'une culture commune.

La culture et la connaissance réciproque comme principe régulier d'échange !

P4 : Prenons soin de nos entrepreneurs

La santé du dirigeant de PME est négligée. Pourtant, plusieurs facteurs devraient permettre d'attirer l'attention sur cet aspect : une charge de travail conséquente, une tension permanente entre vie personnelle et vie professionnelle ... La santé du dirigeant de PME est un problème de santé publique en raison du grand nombre de personnes concernées (2,4 millions) !

Une analyse par taille des PME permet de constater que ce sont les dirigeants des « petites » PME qui travaillent plus que ceux des grandes (150 à 249 salariés). Ceci provient sans doute d'une organisation (et d'une division/répartition du travail) facilitée dans les entreprises de plus grande taille (Torres, 2015). A ceci se rajoute des tensions entre vie personnelle et vie professionnelle compte tenu de la charge de travail.

Il convient donc de mettre en œuvre des dispositifs préventifs au niveau de la santé de ces dirigeants. La mise en œuvre de cette proposition doit réunir l'ensemble des acteurs liés à cette thématique.

Le dirigeant représente le principal actif de l'entreprise, protégeons le !

LE DIRIGEANT ET LA PME

P5 : Accompagnons les entrepreneurs

Il est urgent aujourd'hui de vaincre la solitude et l'isolement du dirigeant. Des sondages montrent que 45% des dirigeants de PME se sentent isolés (échange, partage des problèmes, des expériences ...). Pourtant, l'isolement du dirigeant n'est pas une fatalité ! Les remèdes existent, que nous pensions à la gouvernance de l'entreprise qui représente un réel vecteur contre la solitude, à l'adhésion à des groupements ou associations ...

Au-delà, limitées dans ses ressources, notamment humaines et financières, les PME nécessitent plus que jamais de s'enrichir de regards et conseils externes. Alors que les grands groupes s'entourent de compétences (aussi bien internes par les embauches ou externes par les cabinets de conseil), les PME semblent être plus refermées sur elles-mêmes.

Favoriser l'accompagnement du dirigeant possède plusieurs vertus¹². Tout d'abord, cela permet de collecter une opinion objective sur un sujet dont on n'est pas certain de maîtriser tous les tenants et les aboutissants. Ceci s'illustre parfaitement par la phrase de Picasso : « Le monde, tant que tu ne l'as pas vu avec les yeux des autres, tu ne l'as pas vraiment vu ». Ensuite, cela permet d'acquérir ponctuellement un savoir-faire non maîtrisé par l'organisation. Enfin, cela permet également de construire le transfert de compétences. Ces initiatives peuvent prendre plusieurs formes : chèques 'conseils' des banques lors d'un prêt pour un investissement ou pour un problème de trésorerie ...

La clé de réussite d'un tel accompagnement réside, non seulement dans la qualité de l'intervenant, mais également dans la volonté du dirigeant à mettre en œuvre les préconisations et enfin la mise en œuvre en elle-même !

¹² Notons comme illustration que les différentes mesures en faveur de la création d'entreprise ont permis en quelques années, de passer d'un taux de pérennité à trois de 40% à 60% ; voire même à plus de 80% dans certains réseaux (*Réseau Entreprendre* par exemple).

P6 : Formons les dirigeants actuels ... et ceux de demain

Le développement du numérique et l'évolution des compétences (les salariés étant de plus en plus qualifiés) ont conduit à augmenter la complexité du fonctionnement de l'entreprise et donc du travail de management du dirigeant. Ceci modifie également la centralité du dirigeant dans son entreprise.

Le sentiment d'urgence constitue l'horizon temporel du dirigeant de PME. Il en résulte une sorte de myopie stratégique, c'est-à-dire lorsque les dirigeants ne parviennent pas à prendre du recul ni à envisager le long terme. Ils sont alors prisonniers de décisions opérationnelles de court terme et travaillent dans l'urgence, ce qui peut devenir une fuite en avant. Une des conséquences de cette difficulté à prendre du recul est qu'ils peuvent avoir tendance à être plus réactifs que proactifs, et à ne pas exploiter au mieux leurs propres ressources en matière d'innovation (Reboud et al., 2015).

La formation des dirigeants doit prendre en compte cette complexité. Les approches mises en œuvre doivent donc considérer les spécificités, et ainsi mêler enseignements et échanges avec les pairs. Il pourrait être également proposé de financer des mini-diagnostics des perspectives de croissance des PME et ainsi proposer des plans de formation adéquats.

Un autre aspect de la formation concerne l'implication des dirigeants envers les établissements de formation. Développer ces pratiques contribuerait à réduire la fracture évoquée dans notre étude entre les besoins des entreprises et les connaissances dispensées dans les établissements d'enseignement.

Ceci renvoie également au développement de l'esprit d'entreprendre dans une perspective trans-générationnelle. Le rôle de modèle que peuvent jouer les dirigeants et créateurs d'entreprise est essentiel dans la diffusion de cette culture (réussite, valeurs, familiarisation avec l'entreprise bien avant la rentrée dans l'enseignement supérieur ...). L'effet pourrait être double dans la mesure où, paradoxalement, les jeunes générations, et peut-être même une part importante de la société civile, trouve le dirigeant inaccessible.

Finalement, le fait que le dirigeant se sente à l'aise dans sa fonction joue favorablement : un dirigeant qui a le sentiment de manquer de compétence ou de formation, d'être épuisé (ou d'avoir une mauvaise qualité de sommeil par exemple), n'a pas l'intention d'engager son entreprise dans un chemin de

croissance rapide. Nous concevons alors l'intérêt de réfléchir à des actions de formation continue spécifiquement ciblées sur les dirigeants.

Plus que jamais, les connaissances et les compétences des dirigeants sont au cœur de la performance de l'entreprise, mais également du développement des territoires et des entrepreneurs de demain !

P7 : Libérons les ambitions et réinventons le management de demain

Pour l'entrepreneur, une vision est l'image désirée d'un espace à occuper sur le marché ainsi que d'une organisation requise pour y parvenir. Elle est à la base des actions de l'entrepreneur puisqu'elle est souvent associée à des connaissances (d'un secteur, d'un marché ...). Pourtant, l'acteur, individu ou organisation, n'a que très rarement une vision claire. Il apparaît que dans les PME françaises, il existe un manque de vision précise des dirigeants. Nous proposons ainsi un effort de formalisation de la vision de l'entreprise, notamment dans une perspective de communication auprès des salariés afin d'améliorer l'implication en cohérence avec la volonté du dirigeant.

Nous proposons une prolongation sur le management au sein de l'organisation. Reprenons la célèbre phrase de Steve Jobs: *"It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do! We hire smart people so they can tell us what to do"*.

Le management de demain n'est pas nouveau, Georges Archier et Hervé Serieux ont appelé « *l'entreprise du troisième type* » (1984). Aujourd'hui la notion d'entreprise libérée est très présente. Pourtant, nous ne pensons pas qu'il s'agisse uniquement d'un effet de mode (même si toutefois l'expression est heureuse et que certains ouvrages sont devenus des *best sellers*). Comme le dit le dicton célèbre, faire confiance à quelqu'un de confiance, ce n'est pas de la confiance mais un calcul économique ! Les préoccupations nous semblent donc légitimes et l'application peut prendre différentes formes. Le livre de Getz et Carney (*Liberté et Cie*, Fayard, 2012) met en avant les bénéfices organisationnels et de cadre de vie pour les salariés : autonomie, estime de soi retrouvée, satisfaction professionnelle, engagement.

Nous croyons à la prise de conscience collective de la société civile. Dirigeants, salariés, chercheurs ... ont conscience que la manière actuelle

de gérer les organisations touche à certaines limites. Les dirigeants, et les employés peuvent être frustrés par la lourdeur, la bureaucratie, la perte de sens, les conflits ... qui finissent par annihiler les efforts collectifs au sein de l'organisation. C'est une histoire de bon sens. Pourtant, le bon sens n'est pas toujours commun !¹³

Quelles que soient les problématiques abordées, le dénominateur commun est le dirigeant. L'alchimie de la croissance ou de l'organisation responsable provient de l'individu : la croissance est une affaire de femmes et d'hommes !

P8 : Favorisons l'entrepreneuriat féminin

L'entrepreneuriat des femmes a un impact significatif sur la croissance économique (étude GEM). Aussi est-il vital d'encourager et de promouvoir les femmes entrepreneures, qui représentent aujourd'hui 30% des chefs d'entreprises français.

Il convient donc d'agir en amont sur les représentations de la société. Nous proposons également de prendre en compte leurs spécificités dans les processus d'accompagnement (par exemple les spécificités du mampreneuriat). Il est à noter que les femmes ne perçoivent pas l'entrepreneuriat de manière séparée de leur vie. Elles cherchent plutôt à créer des ponts entre les sphères familiales, relationnelles et professionnelles. Le contexte familial a donc un rôle prépondérant. Là encore, les structures de l'écosystème doivent prendre en compte ces spécificités et mettre cet axe de travail au centre des actions stratégiques à venir !

Nous proposons ainsi d'initier un terreau productif de promotion de l'entrepreneuriat féminin. L'organisation qui en découlera sera mise en œuvre autour de quelques éléments clés : mentorat, structures spécifiques ...

Prendre en compte les spécificités de l'entrepreneuriat féminin constitue donc un axe majeur du développement économique de demain !

¹³ « Le bon sens était là; mais a été dissimulé par crainte du sens commun » (Alessandro Manzoni ; 1785-1873)

CONCLUSION

En conclusion, nous proposons une pensée entrepreneuriale émergente des dirigeants avec une orientation PME. Ceci pourrait conduire à une forte sensibilisation sur des thèmes majeurs de la vie de l'entreprise. En effet, pour plagier les propos de Robin Rivaton (2016) sur la société, « *la population s'est démoyennisée. Elle est de plus en plus hétérogène dans ses conditions matérielles mais aussi dans ses représentations* ». Le problème est que les vérités qui découlent de cette hétérogénéité se sont multipliées.

Au-delà du constat, la projection nous semble essentielle ! L'appauvrissement collectif qui résulte d'une fracture entre dirigeants, société civile et nature d'entreprise est destructeur d'une cohésion et d'un élan nouveau ! Cette dynamique est d'autant plus importante qu'elle pourrait répondre à l'injonction de changement que chacun ressent, aussi bien du côté des salariés (évolution des emplois et des compétences¹⁴), qu'au niveau des dirigeants (réajustement permanent des stratégies sous la pression parfois des analystes financiers).

Nous avons ainsi pu mettre en évidence un dirigeant, acteur social qui participe activement à l'évolution de la société. Les discours n'ont en effet de sens qu'au-travers des actes mis en avant.

Nous espérons ainsi avoir pu montrer la valeur potentielle de poursuivre cette approche réflexive en complément de la valorisation de l'action. La quête de sens et de vision ne doit pas disparaître mais au contraire s'affirmer et se réinventer dans cet environnement turbulent où la primauté de la technologie semble parfois prendre l'ascendant.

Nous invitons donc les dirigeants à partager notre quête. En effet, ceci pourrait conduire à une forte sensibilisation sur des thèmes majeurs de la vie de l'entreprise du XXI^e siècle : l'organisation, le management, la croissance et l'écologie. Ceci contribuerait sans doute à l'amélioration de l'image de la PME et au renforcement de son attractivité ... pour finalement développer une forme de bonheur au travail !!!

¹⁴ Un salarié connaîtra huit emplois dans sa vie professionnelle contre deux il y a trente ans.

PRÉSENTATION DES ENTREPRISES DE NOTRE ÉCHANTILLON

SOCIÉTÉ

Outtarget

Les Imageurs

Seram

Verney Carron

André Laurent SAS

Eggs

Ceetal

Boa Concept

SAS Fayolle

Groupe genesienne

Denis Frères

Fariner

Optiwaves

Dessintey

CDandLP

Prédisurge

Quick

Julien Faure

Chavot

Excosp

SFI

DIRIGEANT

Benoit Meyerstein

Jean Luc Bertholet

Hervé Durand

Guillaume verney caron

Jean Jacques Laurent

Sylvain Besson et Grégoire Rose

Jean Claud Vidal

Jean Lucien Rascle

Jean Marc Defour

Thierry Nicolas

Christian Denis

Vincent Grenier

Sébastien Saunier

Nicolas Fournier

Nathalie Zalenski

David Perrin

Daniel Loctin

Julien Faure

Annabelle Greco

Brigitte Dubois (retraîtée)

Catherine Bocquet

BIBLIOGRAPHIE

Audretsch, D.B., Keilbach, M.C., Lehmann, E.E. (2006), *Entrepreneurship and Economic Growth*, Oxford University Press

Archier G., Serieyx H. (1984), *L'entreprise du troisième type*, Paris, Le Seuil.

Baumol, W.J. (2010), *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship*, Hardcover Eds, 264 p.

Berger-Douce, S. (2014), Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle, *RIMHE*, n°12, mai-juin-juillet 2014, 10-28.

Brush, C.S., Greene, P.G., Kelley, D.J., Ali, A. (2017). The Influence of Human Capital Factors and Context on Women's Entrepreneurship: Which Matters More? *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 105-113.

Casson, M. (2005), Entrepreneurship and the theory of the firm, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 58, issue 2, 327-348

Degeorge, J.M., Messeghem, K. (2016), Management entrepreneurial et nature de l'opportunité, *Finance Contrôle Stratégie*, 19/2, juin.

Degeorge, J.M., Chabaud, D. (2013), Les dirigeants d'aujourd'hui, in *Qui sont vraiment les dirigeants de PME*, Eds EMS, 21-39, 191 p.

Getz, I., Carney, B.M. (2012), *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Eds Fayard, 386 p.

Johannisson, B. (2011). Towards a practice theory of entrepreneuring. *Small Business Economics*, 36(2), 135-150.

Leger-Jarniou, Certhoux, G., Degeorge, J.M., lameta, N., Legoff, H. (2016), *Open book Entrepreneuriat*, Sous la direction de C. Léger-Jarniou, Dunod.

Mc Clelland, D.A. (1987), Characteristics of Successful Entrepreneurs, *Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219-233.

Messeghem, K., Torres, O. (2015), *Les grands auteurs en Entrepreneuriat*, Eds, EMS Management et Société, 491 p.

Nadvi, K., Barrientos, S. (2004), Industrial clusters and poverty reduction: towards a methodology for poverty and social impact assessment of cluster development initiatives, *United nations Industrial Development Organization*, 65p.

Reboud, S., Mazzarol, T., Ballereau, V. (2016), Enjeux clés pour les propriétaires-dirigeants de PME, une approche par la proximité, 8^{èmes} *Journées de la Proximité*, 20-22 mai, Tours.

Rivatton, R. (2016), *Quand l'État tue la nation*, Paris : Plon, 208 p.

Say, J.B. (1803), *Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment les richesses ?* Ed. 1844, 6^{ème} ed, Institu Coppet, 393 p.

Schumpeter, J. (1911), *Théorie de l'évolution économique*, trad. Française 1935, Paris, Dalloz.

Shane, S. (2012), Reflecting on the 2010 AMR Decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, vol.37, n°1, 10-20.

Simon, H.A. (1955), A behavioral model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, 69, 99-118.

Stevenson, H.H. (2000), *Why entrepreneurship has won?*, Coleman White Paper, USASBE Plenary Adress, 17 février, 8 p.

Torres, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n°144, mai/juin, p. 119-138.

Torres, O. (2011), Proxémies financières des PME : Les effets collatéraux de la financiarisation des banques, *Revue Française de Gestion*, Vol. 37, n°213, p. 189-204.

Torres, O. (2015), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, 41 (253), 333-352

Torres, O. (sous la dir.) (2017), *La santé du dirigeant – de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*, Editions De Boeck, 256p, 2^{ème} édition.

ENTREPRENEURIAT ET TERRITOIRE

UNE VISION PATRONALE !

Le MEDEF Loire a souhaité souligner le rôle et l'action des dirigeants et dirigeantes de PME, dont l'ancrage territorial apparaît comme fondamental au développement d'un écosystème entrepreneurial équilibré.

Puisant dans les rencontres avec les acteurs concernés, cet essai met en évidence le rôle social du dirigeant, pour notre société.

Plus spécifiquement, il s'agit de s'intéresser à l'acteur essentiel de la PME, son dirigeant ! La vision patronale en découlant permet de (mieux) situer la place de l'entrepreneur, son profil et l'écosystème dans lequel il agit.

Des leviers d'actions sont ainsi formulés à partir de huit propositions sur lesquelles nous proposons d'échanger. Nous encourageons tous les dirigeants ligériens à construire ensemble la PME de demain !

L'auteur

Docteur en Sciences de Gestion et Habilité à Diriger des Recherches, Jean-Michel DEGEORGE est enseignant-chercheur à l'Institut Fayol de Mines Saint-Étienne. Il s'intéresse particulièrement à la création d'entreprise, à l'accompagnement à l'innovation et à la croissance des PME. Il est auteur ou co-auteur de plusieurs ouvrages et publications scientifiques.



PARTENAIRES

