

# « *L'entreprise est une chose trop sérieuse pour être confiée à des économistes?* <sup>1</sup> »



**Philippe NASZÁLYI**  
Directeur de la rédaction  
et de la publication

Depuis qu'ils ont abandonné « l'art de gérer la maison » qui leur était dévolu pour devenir conseillers des Princes, ou qu'ils se sont commis à commenter l'actualité en se mettant au niveau de quelques journalistes, devenus eux, pédagogues<sup>2</sup>, les économistes ont à l'évidence, oublié que l'entreprise est d'abord une affaire d'hommes et non pas seulement de statistiques ou de finances de marché.

Grâce à l'apport de ses sciences auxiliaires que sont notamment la sociologie, la psychologie et le droit pour ne citer que ceux-ci, lorsqu'ils sont appliqués à l'organisation, le gestionnaire est devenu, ainsi, le véritable spécialiste de l'entreprise, partout, sauf en France<sup>3</sup>.

C'est en tenant compte des faits et de l'environnement international, sans pour cela, être à la traîne de traductions plus ou moins fidèles de textes plus ou moins assimilés et venus d'une culture, certes amie, mais différente, que, fidèle à sa tradition de Recherche, notre revue a décidé de consacrer ce numéro à la création, à la reprise et à la transmission d'entreprises.

Toutefois, persuadés que l'entreprise est en premier lieu une savante alchimie d'hommes et de femmes, surtout en ces temps où l'on accorde, non sans raison, tant de place à l'entreprise à taille humaine, nous avons intitulé notre dossier : **Entrepreneurs, Créateurs et Repreneurs**.

Sans reprendre l'étude de la théorie classique de l'entrepreneur, il faut bien reconnaître que l'homme ou la femme est l'élément déterminant pour réussir ou non, cette aventure : c'est-à-dire, le fait d'accepter le risque qui est tout à la fois, investissement de temps, d'hommes et d'argent. « *L'entrepreneur d'industrie peut n'avoir que fort peu de connaissances ; mais il lui faut beaucoup de jugement pour se servir à propos des connaissances et des talents qui circulent dans la société, et pour les appliquer à des créations d'utilité* »<sup>4</sup>.

Ces « créations d'utilité », chères à Jean-Baptiste Say sont aussi, à l'évidence, à étendre à une insertion sociale que le contexte socio-économique rend d'autant plus nécessaire voire impérieux. Saluons à ce propos, l'exemple qu'aime à reprendre, la Présidente<sup>5</sup> des « Boutiques de gestion », du jeune entrepreneur, Aziz Senni, issu tout à la fois du « monde de l'immigration et des quartiers » comme on le dit aujourd'hui : « *L'ascenseur social est en panne...., j'ai pris l'escalier* »<sup>6</sup>. C'est là, le signe de ce nouveau pacte social qu'est le « modèle de l'entrepreneur »<sup>7</sup>, ou « *l'entrepreneuriat comme modèle de vie, de la prise de risque, de l'initiative, de l'effort, du mérite* » selon l'excellente définition qu'en donne Jean-François Roubaud<sup>8</sup>.

Par delà l'exemplarité, c'est bien tout l'effort et toute la concentration qu'il convient de porter, qui s'exprime. Seuls le manager et l'équipe qui l'entoure, seuls le gestionnaire et les conseils qui l'accompagnent, sont en mesure de comprendre et de faire fonctionner l'entreprise. C'est l'affaire des praticiens, pas des théoriciens qui sont bien souvent devenus des comptables aux petits pieds, surtout lorsqu'ils se targuent de faire des prévisions ou des modélisations mathématiques. On ne peut alors que se ranger à l'idée de Françoise Villain<sup>9</sup> qui, dans un rapport établi pour le Conseil économique et social, prônait la création d'une Agence à la promotion à la création et à la reprise d'entreprises (APCRE) chargée d'apporter le soutien logistique à ceux qui se lancent dans l'entrepreneuriat. Car, l'important n'est pas de constater qu'il y a en théorie, plusieurs dizaines de milliers<sup>10</sup> d'entreprises à transmettre, par suite du vieillissement et du départ à la retraite de leur créateur-patron, mais bien de s'interroger sur la viabilité du concept sur lequel est fondée cette organisation, créée à un moment donné, pour fabriquer et vendre un bien ou un service, et dont le cycle de vie ne peut être indifférent à la survie et à la reprise de cette entreprise.

C'est donc bien, l'homme de terrain qui seul, bien-sûr entouré de ses équipes, peut faire en sorte ou non, que l'aventure se prolonge. J. M. Keynes affirme même qu'« *Il est préférable de considérer le travail, y compris bien entendu les services personnels de l'entrepreneur et de ses assistants, comme le seul facteur de production* »<sup>11</sup>. Il faut bien entendu, comprendre « travail » dans le sens de création de valeur au sens contemporain du terme.

Ce numéro est donc le fruit de la réflexion des chercheurs en gestion et management dans les domaines les plus variés de

l'entreprise au sens le plus générique du terme. Il n'est pas ratiocination ni vaticination, mais examen du terrain pour en tirer les enseignements pratiques à mettre en place et conceptualiser les méthodes.

Comme toujours, en lisant les articles publiés au fil des numéros de notre revue depuis 1965, le terrain est vaste. C'est une zone culturelle qui dépasse à la fois la France, mais bien sûr aussi l'Europe. Nous réaffirmons ainsi, qu'il existe un modèle de gestion des entreprises à côté de l'autre, dans une économie de marché non pas uniforme ou uniformisée à l'instar d'un « Gosplan » qui serait devenu anglo-américain, mais ouverte et riche de ses diversités.

Le terrain est vaste aussi, car il s'intéresse à toutes les variétés des entreprises: depuis le géant de l'énergie qu'est EDF<sup>12</sup>, d'ailleurs présidé par un ancien « collaborateur<sup>13</sup> » de notre revue, jusqu'à l'entreprise artisanale<sup>14</sup>, en passant tout naturellement par les incubateurs de « jeunes pousses » et innovantes<sup>15</sup>, les entreprises familiales<sup>16</sup> et éponymes ou les exploitations agricoles<sup>17</sup>.

Cette revue des organisations ne nous éloigne pas, comme nous l'avons dit précédemment, de l'examen des motivations qui poussent les hommes et les femmes à créer<sup>18</sup>, dès les bancs de l'Université ou de la Grande Ecole<sup>19</sup> à apprendre à gouverner<sup>20</sup>, pour jouer le rôle de dirigeant<sup>21</sup> au sein d'une équipe diversifiée<sup>22</sup>, à la tête de l'entreprise.

Ce dossier, comme c'est devenu une tradition, est complété par une réflexion pertinente, venue d'un auteur du Liban sur le nécessaire « partage équitable de la valeur ajoutée »<sup>23</sup>. Les scandales qui s'accumulent sur les rémunérations des cadres dirigeants, comme la lamentable affaire Vinci, tout comme la répartition entre actionnaires et salariés, viennent rendre plus profitable à intégrer ce « partage équitable de la valeur ajoutée » pour une bonne pratique managériale.

Enfin, il nous a paru important de tirer un bilan de « la littérature sur l'intervention du conseil » en organisation<sup>24</sup>.

Cela permet d'abord d'illustrer comme nous l'avons souligné plusieurs fois, ce rôle primordial dans l'action de création, de reprise ou de transmission d'une entreprise.

Cela offre enfin, sur le plan méthodologique, une mise au point argumentée. Cette pratique que nous faisons de façon régulière, sur des thèmes variés, nous paraît indispensable, à la fois au chercheur et à l'étudiant un peu curieux, mais aussi au cadre dirigeant qui a besoin rapidement de réactualiser ses connaissances pour améliorer sa pratique.

Souhaitons que ce numéro puisse apporter une approche éclairante des trois niveaux d'étude du phénomène entrepreneurial comme le relève nos partenaires québécois, prise aussi bien dans sa dimension cognitive que praxéologique ou structurale<sup>25</sup>, sans oublier ce résumé emprunté à la CGPME et que faisons nôtre, pour ce dossier sur l'entrepreneuriat: « **Notre valeur ajoutée c'est l'Homme!** »<sup>26</sup>.

1. Paraphrase libre de la formule célèbre de Georges Clémenceau « *La guerre est une chose trop sérieuse pour être confiée à des militaires* ».

2. Patrick Mollaret: « *Médias, propagandes, Mais qui a donc demandé aux journalistes d'être pédagogues* », [http://liberalisme-democraties-debat-public.com/article.php3?id\\_article=18](http://liberalisme-democraties-debat-public.com/article.php3?id_article=18).

3. On ne peut donc que louer le Sénat d'organiser les journées « Tremplin entreprises » du 3 au 7 juillet 2006 à Paris, vois dans ce numéro page 4 (dernière) de couverture. Comme le souligne M. Christian Poncelet, président du Sénat, « *son assemblée est la seule institution publique démocratique à faire effectuer des stages en entreprises à ses membres* ». Source: « Public Sénat », Les Rendez-Vous Citoyens du Sénat – Histoire, débat animé par Benoît Duquesne sur le thème « *L'intellectuel au coeur du pacte républicain* » (à l'occasion du centenaire de la réhabilitation de Dreyfus), samedi 10 juin 2006.

4. Jean-Baptiste Say: « *Cours d'économie politique pratique* », cours des Arts et Métiers (CNAM), Paris, 1828.

5. Christiane Lecocq, présidente du Réseau des Boutiques de Gestion: « *L'accompagnement des créateurs d'entreprises: un enjeu majeur pour le développement de l'entrepreneuriat de France. L'exemple du réseau des Boutiques de Gestion, premier réseau indépendant d'aide à la création d'entreprises en France* », Cercle de Coach'Invest, 6 juin 2006. [www.1001entrepreneurs.com](http://www.1001entrepreneurs.com) et [www.1001pme.com](http://www.1001pme.com).

6. Jean-Marc Pitte et Aziz Senni, « *L'ascenseur social est en panne.... j'ai pris l'escalier* », Éditions de l'Archipel, Paris 2005, 206 pages.

7. Emile-Michel Hernandez: « *Extension du domaine de l'entrepreneur... et ses limites* », voir dans ce numéro, page 17.

8. Jean-François Roubaud, président de la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), discours d'accueil de M. Dominique de Villepin, Premier Ministre français au Salon « Planète PME », Paris, le 13 juin 2006.

9. Rapport sur « *La transmission des PME artisanales, commerciales, industrielles et de services* », Conseil Economique et Social, 15 décembre 2004.

10. Selon l'INSEE, en France, il y aurait eu 40 000 reprises d'entreprises en 2005 par inscriptions nouvelles au registre du commerce. On peut estimer à 60 000, le chiffre de transmissions, s'il l'on considère également les rachats de parts, sans immatriculation nouvelle au RCS.

11. John Meynard Keynes: « *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* » (1936) Traduction de l'Anglais par Jean de Largentaye, Éditions Payot, Paris 1942. Réimpression, Paris 1968, 407 pages.

12. Alain Fayolle et Thomas Legrain: « *Orientation entrepreneuriale et grande entreprise: le cas d'EDF* », dans ce numéro page 27.

13. Pierre Gadonneix, président d'Électricité de France (EDF) fut l'un des responsables de la rubrique « *stratégie* » de notre revue.

14. Christian Picard et Catherine Thevenard-Puthod « *Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises* » dans ce numéro, page 99.

15. Nathalie Claret, Sandra Charreire-Petit et Sihem Ben Mahmoud Jouini: « *Quand l'évaluation constitue un objet d'apprentissage significatif pour l'entreprise innovante en création* » dans ce numéro page 45.

16. Thierry Poulain-Rheim: « *Qu'est-ce qu'une entreprise familiale? Réflexions théoriques et prescriptions empiriques* » dans ce numéro, page 77.

17. Catherine Macombe: « *Éthique du métier et transmission des exploitations* » dans ce numéro, page 129.

18. Dominique Siegel: « *Quelles stratégies pour améliorer l'accompagnement du créateur d'entreprises* » dans ce numéro, page 35.

19. Azzedine Tounès: « *L'intention entrepreneuriale: le cas français* », dans ce numéro, page 57.

20. Alain Finet et Toni Mpasinas: « *La création des Académies suite aux accords de Bologne modifie t'elle le gouvernement d'entreprise des organisations universitaires belges* » dans ce numéro, page 67.

21. Jean-François Ngokevina et Lucien Kombou: « *L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise: une étude à partir des entreprises camerounaises* », dans ce numéro, page 89.

22. Jules Roger Feudjo: « *Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise en enracinement du dirigeant* », dans ce numéro, page 115.

23. Jean-François Verne « *Le partage équitable de la valeur ajoutée: un facteur de bonne gouvernance pour l'entreprise* », dans ce numéro, page 143.

24. Yves-André Pérez: « *La littérature sur l'intervention de conseil dans les organisations: une revue critique* », dans ce numéro, page 151.

25. On pourra se référer à ce sujet à l'étude de l'Association pour la Diffusion de la Recherche sur l'Entrepreneuriat et la gestion.

26. [www.cgpme.fr](http://www.cgpme.fr)