

## L'exaltation

*Comment les entrepreneurs n'ont jamais été des monstres froids et pourquoi l'avait-on oublié ? Pourquoi Internet a-t-il réinstallé les passions comme fondement même de la création de valeur ?*

La capacité à l'exaltation paraît bien éloignée de l'idée que l'on se fait des entrepreneurs. On les considère plutôt comme des gens froids et sans âme.

En pleine ébullition Internet, Alan Greenspan exprimait ainsi sa méfiance envers « l'exubérance irrationnelle des marchés ». Il épinglait le retour des passions dans un monde dominé par le jeu des intérêts.

Pourtant, d'un point de vue historique, les périodes de poussée entrepreneuriale s'avèrent être animées par des passions qui ne se tournent pas systématiquement vers l'autre, certes, mais qui s'expriment envers un projet, une mécanique, une idée. Il y a passion, toujours.

Ainsi, les grands mouvements « industrialistes » du XIX<sup>e</sup> siècle, ce qu'était par exemple le saint-simo-

## LA NOUVELLE ORIGINE

nisme, sont révélateurs des passions des hommes, les uns pour les autres, dans leur plaisir d'entreprendre quelque chose ensemble : chemins de fer, usines, moteurs, etc. Dans l'essai *Renault ou l'Inconscient d'une entreprise*<sup>1</sup>, Didier Toussaint réfléchit au cas de Louis Renault, qui n'est pas entraîné par une passion positive mais par un lourd problème relationnel vis-à-vis de son père. Contrairement à Louis, son père communique avec une grande facilité. La mécanique est pour le fils un rejet de ce modèle, une possibilité de repli sur soi proche de l'autisme. Cela conduit à penser que c'est l'histoire de ces passions qui constitue une grande part de ce que l'on appelle communément la culture d'entreprise.

Aujourd'hui, dans le monde entier, s'est répandue une vision beaucoup plus froide de ce que sont les entreprises, du fait du développement du management.

Un des grands fondateurs de cette notion est l'ancien P-DG de General Motors, Alfred P. Sloan, qui s'était positionné comme l'anti-Ford dans l'industrie automobile naissante. Ford, c'était le modèle de la standardisation, du travail découpé et de l'usine-contrôle. Sloan, quant à lui, développe un modèle favorisant le choix, avec un idéal pour les salariés : faire en sorte que plus personne ne vienne travailler la peur au ventre. La grande école de l'ensei-

1. Didier Toussaint, *Renault ou l'Inconscient d'une entreprise*, L'Harmattan, 2004.

## LA MUTATION

gnement du management aux États-Unis, la Sloan School of Management à Cambridge, au sein du MIT, s'inspire toujours de ces idées humanistes. Par la suite, le management va se détacher de cette origine et de l'enseignement des singularités des rapports humains, la fameuse méthode des cas. L'ambition de la discipline sera de devenir une sorte de science générale telles la physique, la chimie ou les mathématiques. Une science avec des principes généraux de laquelle découle un certain nombre de cas d'application, et non l'inverse. Une science destinée à former peu à peu des générations à la gestion et au management, concevant leur rôle comme celui de techniciens de finances, techniciens de l'approche humaine, des relations interpersonnelles qu'il faut pouvoir enserrer dans des cadres.

La « grande entreprise » est finalement devenue un lieu particulièrement froid. Un de mes amis aimait à dire que, dans le langage de l'entreprise, les mots concrets étaient obscènes. Les mots « chaussure » ou « rouge à lèvres », par exemple, semblaient inaudibles et il fallait absolument qu'ils soient reliés à un modèle, à une marque pour parvenir à s'insérer dans le discours managérial.

Tout cela est terminé avec Internet. Le monde du Web a apporté un renouveau de la passion dans l'entreprise, une façon de s'enthousiasmer pour des projets. S'il y a eu cette fameuse culture exubérante, c'est bien parce que les gens se ressaisissent des passions. Passions qui concernent particulièrement les jeunes entrepreneurs. Au moment où la bulle finan-

## LA NOUVELLE ORIGINE

cière a éclaté, l'idée générale était de mettre en cause les jeunes entrepreneurs sans expérience qui s'étaient lancés dans des rêves d'entreprise. Un calcul démontre pourtant que 70 à 80 % de l'argent parti en fumée à cette période a été uniquement le fait d'erreurs de grandes entreprises managériales, dans lesquelles il y avait pourtant tous les moyens, en termes de ressources, d'expérience et de compétences. Simplement, ces entreprises n'avaient pas la capacité de mettre en relation Internet avec les rêves, les projets sociaux, les projets d'une génération. Il y a eu bien entendu de nombreux cas de naïveté, dans les années 2000, lorsque Internet s'imposait comme une mode et que des jeunes montaient des projets n'ayant pas de fond, se précipitant sur ce qui brillait. Mais il y a aussi beaucoup de projets qui ont perduré dans cette période et dont les fondateurs étaient animés par des idées de liberté, de progrès social, de reconfiguration de la société telles qu'elles étaient débattues dès le début des années 1970.

Quelques chiffres témoignent de l'élan entrepreneurial auquel ont donné naissance les idéaux de notre époque, suscitant aux États-Unis des projets technologiques de reconfiguration de l'économie et de la société. Si l'on regarde aujourd'hui les 100 premières entreprises américaines, 63 ont été créées depuis trente ans contre 37 antérieures ou restructurées. À titre de comparaison, sur les 100 premières entreprises européennes, seulement 9 ont été créées durant la même période.

## LA MUTATION

Visible dans le monde de la grande entreprise, cet élan est encore plus net lorsqu'on regarde les petites et moyennes structures. En France, nous nous réjouissons de créer chaque année plus de 200 000 entreprises, mais beaucoup meurent et, parmi celles qui subsistent, nombre d'entre elles sont des cafés, des pizzerias, des petits commerces. Aussi, en moyenne, si une entreprise crée un emploi lors de sa création, elle n'en a créé que 1,07 sept ans plus tard. Aux États-Unis, le nombre de création d'entreprises est plus faible, rapporté à la taille de la population. Mais les projets sont plus entrepreneuriaux et, en sept ans d'existence, l'entreprise n'emploie plus une mais près de trois personnes.

Au total, la structure et la dynamique du monde de l'entreprise sont devenues très différentes aux États-Unis. Pour mille habitants, il y a moins de petites entreprises qu'en France (20 % de moins dans les « moins de 20 salariés »), mais plus de grandes (17 % de plus dans les « plus de 500 salariés »), et surtout beaucoup plus dans les moyennes (40 % de plus dans les « 20 à 500 salariés »). C'est donc une question de dynamique, de vitesse de développement qui caractérise ce que sont devenues les entreprises américaines comparées à celles de la vieille Europe. Cet élan montre à quel point l'entreprise s'est rapprochée de l'élan et de l'impatience des passions.

Ayant une vision patrimoniale, de nombreux milieux européens, notamment financiers, n'arrivent pas à comprendre cette culture de start-up. S'agit-il d'ailleurs véritablement d'entreprises ? Peu de jeunes

## LA NOUVELLE ORIGINE

« start-uppers » ont envie de créer des empires éternels. La plupart incluent d'ailleurs leur propre stratégie de sortie dans le *business model* de l'entreprise qu'ils créent. N'est-ce pas la preuve qu'il faut se méfier ? Pourtant, cette *exit strategy* est justement le point le plus fort, car ce sont de vrais projets entrepreneuriaux, dans lesquels on développe et pousse des idées qui se confrontent à la réalité, et où l'on prévoit dès le départ une durée de vie limitée.

Par ailleurs, il est bien rare que les gens qui vendent leurs entreprises se transforment en rentiers. En général, la passion d'entreprendre les engage vers de nouveaux projets. D'où les « *serial* entrepreneurs » de la nouvelle économie. Ce phénomène est mondial, même si, en termes de volume, il est beaucoup plus marqué aux États-Unis qu'ailleurs.

En France, de nombreuses personnes du monde des start-up ont exactement la même mentalité et en sont à la deuxième ou troisième génération d'entreprises qu'ils ont contribué à créer. Ces « start-uppers » les ont poussées le plus loin possible avec leurs moyens. Leurs entreprises peuvent ainsi avoir un sens pour d'autres acteurs et être revendues. Autrement dit, les « start-uppers » sont producteurs d'une aventure ayant un sens collectif, qu'ils peuvent abandonner sans que la déchirure soit trop forte, du fait que leur entreprise leur survit. Il y a une suite, qui n'est cependant pas entre leurs mains. Ce sont des accoucheurs, des réalisateurs amorçant un projet et le livrant clés en main. Ils aiment assouvir leur passion et que celle-ci ne soit pas entravée par des points

## LA MUTATION

de vue qu'ils ne comprennent pas. Parmi les difficultés, ils rencontrent celle de la concurrence au niveau des technologies, du rapport aux acteurs dominants, des financiers aussi ; mais ces difficultés les intéressent et les stimulent. Dans cette perspective, il n'y a pas de difficultés liées uniquement à l'exercice d'un pouvoir autoritaire, un pouvoir des uns sur les autres afin d'en maintenir certains la tête sous l'eau.

Une entreprise est forcément liée à une certaine passion, une exaltation de soi dans la réalisation d'un projet. La véritable question est de savoir pourquoi Internet fait resurgir cette passion et nous fait quitter l'univers des managers froids.

La raison profonde est qu'Internet, comme tout ce qui entoure la filière numérique, est le grand monde des doubles.

C'est l'apparition, dans la rationalité des marchés, des produits et des biens, de phénomènes d'une nouvelle nature, autre que celle d'innombrables produits morts auxquels on tente pesamment de redonner vie par des astuces marketing, des emballages plus ou moins chatoyants. Il y a de nouveau ici une matière première brûlante, une façon de travailler autour d'objets qui échauffent l'imaginaire des personnes.