

Regards croisés Jeunes / chefs d'entreprises 25 mai 2010

« *Demain, le capitalisme et l'entreprise* »

Conclusion : trois idées clés

- ① Jeunes et entrepreneurs partagent le goût de la liberté et le besoin de sens
- ② L'utilité sociale : une valeur partagée par les entreprises et les jeunes, un objectif que l'on peut atteindre de diverses façons. Pas de monopole de l'entrepreneur social, même si c'est son objectif majeur. Il y a sur ce point un continuum entre les entreprises, et il appartient à chacun de se situer
- ③ Le profit, c'est le résultat du travail, c'est la condition nécessaire pour assurer la pérennité de l'entreprise, ce ne doit pas être autre chose

↳ Quelle entreprise pour demain ?

25 mai 2010, un an et demi après le début d'une crise qui a ébranlé les entreprises tout autant que le marché de l'emploi, quelle image les jeunes ont-ils de l'entreprise ? Du capitalisme ? Dans quel état d'esprit envisagent-ils leur relation avec leur futur employeur ? De quelle entreprise rêvent-ils pour demain ?

Etudiants de l'université ou d'écoles de commerce, tous engagés dans une association membre du réseau [ANIMAFAC](#), ils ont accepté de réfléchir à la question, d'en débattre avec des chefs d'entreprise et des cadres de grandes entreprises qui ont eu à gérer ces bouleversements de l'intérieur et qui sont aujourd'hui confrontés au recrutement de cette nouvelle génération, en attente de réponses et de nouvelles solutions. Ensemble et à l'appui des témoignages de Guy Maugis, Président de Robert Bosch France et d'Arnaud Mourot, Président d'Ashoka, ils ont essayé d'esquisser des pistes de réflexions, d'imaginer le modèle d'entreprise qu'il conviendrait de mettre en place pour l'avenir.

Retour sur cette soirée-débat qui inaugure un nouveau format de rencontres et d'échanges au MEDEF entre jeunes et représentants des entreprises.

Quelques précisions sur Bosch et Ashoka

▪ « Ce que l'on ne sait pas de Bosch » par Guy Maugis

Bosch est un groupe qui fait 40 milliards euros de CA et qui compte 270 000 salariés répartis dans le monde (dont 9 000 en France). Il se compose de trois activités principales : l'équipement automobile, l'équipement grand public (outillage électroportatif, lave-vaisselle, lave-linge et matériel de chauffage etc.), l'équipement industriel (construction de pièces mécaniques à usage industriel, matériel de son et hifi). Deux principales caractéristiques pour ce groupe, créé il y a 124 ans par Robert Bosch :

- la pérennité de l'entreprise vient de la recherche et de l'innovation. Le dépôt de brevet permet de créer un nouveau marché.
- le capital est détenu à 93% par une fondation. Concrètement, cela signifie que l'entreprise fonctionne avec un Conseil d'Administration qui prend les décisions et un Conseil de Surveillance qui est constitué, comme à l'accoutumée en Allemagne, à parité de représentants du personnel, de représentants du management et de personnalités extérieures. Par ailleurs, la société n'est pas cotée, elle ne distribue donc pas de dividendes et la quasi-totalité des profits sont réinvestis dans l'entreprise, notamment pour faire de la recherche et déposer de nouveaux brevets (Bosch dépose 15 brevets par jour).

Bosch est la propriété d'une fondation de droit allemand. Ce modèle constitue-t-il une alternative au modèle capitaliste boursier ? En quoi ? Bosch a-t-elle fait face plus facilement à la crise qu'une entreprise de type actionnarial ?

▪ « L'entrepreneuriat social : la 3ème voie » par Arnaud Mourot, président d'Ashoka

L'association Ashoka a été fondée en 1980, en Inde, par Bill Drayton. Elle participe à la structuration et au développement du secteur de l'entrepreneuriat social partout dans le monde (en Asie, en Amérique Latine, en Afrique et en Europe de l'Est).

Comment définir l'entrepreneuriat social ? Pendant longtemps, entrepreneuriat classique et monde associatif ont été opposés de manière caricaturale : les uns incarnant l'exploitation et la recherche du profit à tout prix ; les autres « sacrifiant la rentabilité à la cause ». « *Le propre de l'entrepreneuriat social est de réconcilier ces deux logiques – l'envie d'entreprendre avec l'intérêt général* ». En réalité, si l'on se rapporte à la description qu'en fait Arnaud Mourot, ce sont des entrepreneurs avant tout : des personnes

dont l'objectif premier est d'organiser la production pour créer de la richesse, de la valeur. Seulement, à la différence des entrepreneurs traditionnels, ils choisissent de traiter des problèmes sociétaux (sociaux, environnementaux) en prenant le contrepied de ce que faisaient traditionnellement l'Etat, les associations, les ONG pour avoir une approche beaucoup plus pragmatique, plus proche du fonctionnement des entreprises privées. En s'appuyant sur les process, les outils de pilotage du business traditionnel, ils visent une logique de performance qui fait traditionnellement défaut au secteur associatif. Dans cet esprit, Ashoka sélectionne les entrepreneurs sociaux, pour leur projet innovant et leurs qualités entrepreneuriales,

tout en attendant un « retour sur investissement » social et non financier. Grâce à des fonds qu'elle lève essentiellement dans le secteur privé (entrepreneurs, fondations familiales et fondations d'entreprise, entreprises...), l'association contribue à l'évolution du secteur de l'entrepreneuriat social dans le monde en développant une gamme de programmes, en soutenant certaines initiatives particulièrement innovantes. Ainsi, en France, elle a soutenu l'action de l'association Siel Bleu qui développe des programmes de prévention des chutes chez les personnes âgées. Derrière un premier objectif qui était de lutter contre l'exclusion liée à la vieillesse et à la maladie et de limiter les dépenses de santé liées à certains maux propres au 4^{ème} âge, cette action a permis la création de 300 emplois (médecins, kinésithérapeutes) et

prend aujourd'hui en charge 70 000 personnes par semaine. En effet, pour développer son business model et assurer la pérennité de son activité, son créateur a proposé ses programmes aux premiers acteurs concernés par les dépenses de santé : complémentaires retraites et mutuelles, qui en ont pris le financement en charge ... Il a également créé une entreprise qui propose aux entreprises des programmes de réduction des accidents du travail et dont les bénéfices servent au développement de l'activité de l'association.

L'entrepreneuriat social constitue-t-il une vraie troisième voie, durable et valable quel que soit le secteur ? Serait-ce le moyen de réconcilier les logiques économiques et sociales ?

Les débats – L'entreprise peut-elle réconcilier logiques économiques et sociales ?

▪ Penser les formes d'entrepreneuriat comme un continuum

Créer, innover, prendre des risques, saisir les opportunités, mobiliser des ressources, ces verbes d'action caractérisent tout entrepreneur et beaucoup d'entre eux se retrouvent dans l'idée de mettre l'esprit d'entreprise au service de besoins sociaux ou sociétaux, accordent une grande importance à l'état d'esprit et aux moyens mobilisés et considèrent l'initiative et l'innovation comme des facteurs majeurs du changement social. Aussi, ne faut-il pas accorder trop d'importance à la question des statuts des organisations et se concentrer sur la manière dont est pensée et organisée la création de richesse.

Une entreprise mondiale qui réinvestit la totalité de ses profits dans la R&D et l'évolution de sa masse salariale, une association qui s'appuie en partie sur l'activité d'une entreprise pour financer des programmes de réduction des accidents des personnes âgées : la diversité de l'entrepreneuriat est telle en termes de détention du capital, de statuts, d'organisation managériale qu'il est aujourd'hui plus fécond de la penser comme un continuum de situations que comme une opposition caricaturale de formes d'entreprise, de types d'entrepreneurs.

▪ De la nécessité d'assurer la rentabilité économique

Une première réalité apparaît, commune à toutes les entreprises : assurer une rentabilité financière nécessaire à sa survie. Bosch et les entreprises citées par Ashoka ont en commun de n'être pas confrontées directement aux marchés de capitaux pour leur financement, à l'inverse des sociétés cotées. Cette relative indépendance financière par rapport aux actionnaires permet sans doute une

gestion plus souple des aléas de la conjoncture et peut-être une réaction moins drastique face à la crise. Mais toutes les entreprises, y compris les entrepreneurs sociaux, doivent faire face à une même réalité : le marché économique. Pour trouver des financements auprès des banques et plus généralement maintenir leur activité, il est primordial, pour elles, de générer des cash flow positifs, de vendre au-delà de leurs coûts de production. Il y a donc une obligation à générer des profits.

▪ La question sensible de la répartition des richesses : pour un entrepreneuriat responsable

Si personne ne conteste qu'une entreprise soit soumise à la nécessité de rentabilité économique, les étudiants en revanche accordent une grande importance aux finalités de la production de richesse et à la façon dont ces dernières sont réparties. La démarche de l'entrepreneur social qui cherche d'abord à répondre à une finalité sociale trouve un accueil favorable auprès des jeunes. Ils sont également sensibles à une nouvelle forme de

rationalité économique qui accorderait plus d'importance aux objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux, à la mesure de l'impact de l'activité des entreprises dans ces domaines.

Plus généralement, une interrogation émerge sur les conditions d'un entrepreneuriat « responsable » y compris dans les entreprises classiques.

▪ En finir avec une vision manichéenne de l'entreprise et du chef d'entreprise

Les chefs d'entreprises et représentants des grands groupes sont sensibles aux mêmes préoccupations. Ils partagent aussi le sentiment qu'un effort supplémentaire de pédagogie doit être réalisé à l'intention des étudiants qui sont aussi leurs futurs collaborateurs.

Ils s'attachent, en premier lieu, à défendre les notions de profit et de rentabilité économique. Le profit est à l'entreprise ce que la santé est à un corps, c'est-à-dire essentiel et la création de richesse bénéficie à tous : aux salariés, mais aussi aux fournisseurs, aux clients et à la société dans sa globalité si l'on considère que l'entreprise paie des charges et des impôts et participe à la vie de la « cité ».

Certains évoquent par ailleurs qu'il est légitime pour un chef d'entreprise de bénéficier d'un retour sur les risques qu'il a su prendre à un moment donné. Cela étant, le goût du risque et de la liberté si chers aux chefs d'entreprise ne sont pas exclusifs de leur responsabilité et notamment celle qu'ils ont envers leurs salariés. Tous reconnaissent que les collaborateurs constituent la principale ressource de l'entreprise et rejettent l'idée selon laquelle la reconnaissance de la valeur

du travail et sa valorisation seraient l'apanage des entrepreneurs sociaux. Ainsi, pour les grands groupes présents comme pour les chefs de PME, la survie passe aussi et surtout par la créativité. Or, cette créativité dépend des investissements consentis en R&D, mais aussi des hommes et d'une bonne gestion des hommes : en soi, le capital n'est pas créateur de richesses, il devient fécond grâce au travail, au partage, à l'entreprise. La période n'est plus à la production de masse et à une gestion « mécanique » du personnel mais plutôt à la recherche des talents et à l'émulation des équipes. Le chef d'entreprise est un chef d'orchestre dont le rôle est d'associer les talents, leur permettre de « faire ensemble ». Reconnaître la qualité de leur travail par une autonomie accrue, des conditions salariales et des conditions de travail intéressantes, assurer au maximum du possible la pérennité des emplois est essentiel pour la survie, à long terme, de l'entreprise ; reste que -et les chefs d'entreprise le reconnaissent- le capitalisme financier fonctionne par trop souvent sur une temporalité trop courte, ce qui peut contraindre les entreprises qui en sont le plus dépendantes.

■ Besoin de sens et goût pour la liberté : des convergences à explorer

Les entrepreneurs tout autant que les jeunes ont besoin de sens pour entreprendre et réussir. La propre expérience des étudiants et celle de leur entourage (parents, amis), l'image des entreprises et des chefs d'entreprises véhiculée par les médias, leur manque de connaissance sur les modes de fonctionnement d'une entreprise se traduisent par une confusion entre mécanismes économiques (innovation, création de richesses) et financiers et expliquent sans doute pour beaucoup leur défiance vis-à-vis de l'entreprise. Pour avoir envie de poursuivre l'aventure dans une entreprise et y réussir, les jeunes ont besoin de transparence, de valeurs dans lesquelles ils se

retrouvent, mais ils ont aussi besoin d'un droit à l'erreur et donc de liberté.

Le MEDEF a dans cette démarche un rôle à jouer, à travers des efforts de pédagogie vis-à-vis des jeunes pour leur expliquer les rouages du fonctionnement des entreprises, mais aussi par des actions d'information et de sensibilisation à destination des chefs d'entreprises pour les inviter à décoder les attentes des jeunes vis-à-vis de l'entreprise dans laquelle ils souhaitent travailler et plus généralement de la société dans laquelle ils souhaitent évoluer.

Les grands témoins

- **Guy Maugis**, Président de Robert Bosch France.

Guy Maugis est, depuis 6 ans, PDG de Robert Bosch France, filiale du groupe Bosch. Avant cela, Guy Maugis a travaillé successivement dans l'administration française, 6 ans chez Pechiney, puis 10 ans dans une société américaine cotée, le groupe américain PPG dont il a présidé la branche verre Europe. Après le rachat de PPG, il est devenu vice-président en charge du Business Développement et des activités Européennes de la branche Automobile du groupe japonais ASAHl. Son expérience lui permet de traiter d'entreprises aux cultures très différentes, dans des secteurs très exposés à la concurrence mondiale.

- **Arnaud Mourot**, Président d'Ashoka

Ancien sportif de haut niveau (membre de l'équipe de France de Lutte libre pendant 10 ans), diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, il s'est engagé dans le secteur humanitaire dès la fin de ses études. Co-fondateur, en 1999, de l'ONG Sport Sans Frontières, il l'a dirigée pendant 6 ans. Il a pris la direction d'Ashoka France en 2005, pour participer au développement de l'ensemble du secteur de l'entrepreneuriat social et aider des Entrepreneurs Sociaux innovants dans la phase délicate du développement de leurs structures. Depuis 2007, il dirige également le développement des programmes d'Ashoka en Belgique et en Suisse. Il est président de Sport Sans Frontières, première ONG française utilisant le sport à des fins éducatives et de réinsertion, notamment pour les jeunes ayant subi des situations traumatisantes.

Présentation d'Animafac

Animafac est un réseau d'échange d'expériences et un centre de ressources pour les initiatives étudiantes. Ce réseau propose des outils de développement et des espaces de dialogue et d'élaboration collective à plus de 12 000 associations étudiantes. Ces associations ont des intérêts très variés (développement culturel, développement durable, accompagnement à la scolarité etc.) et l'objectif du réseau Animafac est de mutualiser les expériences et de favoriser les rencontres entre ces associations aux actions diversifiées qui peuvent parfois être sur des mêmes sites d'enseignement et ne pas se connaître.

Animateur : Nicolas Rossignol, Journaliste