

AVANT-PROPOS

« L'entreprise, c'est la vie ». On sait quand on y entre ou quand on commence, mais on ne sait pas quand on en sortira.

Deux constats m'ont conduit à la rédaction de ce manuel à l'usage des étudiants, stagiaires de la formation professionnelle et entrepreneurs, les réactions de mes étudiants durant des années d'enseignement, et l'ignorance de mes propres enfants malgré leurs belles études.

Au début des années quatre-vingt, et après dix ans d'enseignement à des étudiants de première année à l'université d'Aix-en-Provence, je me demandais parfois où ils avaient bien pu apprendre à lire et à écrire, et comment ils avaient pu passer la barrière du baccalauréat... Les étudiants et stagiaires auxquels j'ai eu l'honneur et la chance d'enseigner récemment ont été pour l'essentiel des bac +2, 3 ou 4, avec trois à dix ans de vie professionnelle à leur actif. Un public plus mature qui se distingue par beaucoup plus de réalisme, avec un sens certain des responsabilités, une curiosité qui génère de la réactivité, et une volonté de progresser par le travail et dans l'étude, et pour certains une volonté entrepreneuriale. Un public idéal en quelque sorte qui laisse l'enseignant serein à la fin des cours.

Le contre-exemple de ce public est le cas d'un étudiant qui, ayant assisté aux premiers cours de droit social d'un de mes collègues déclara qu'il abandonnait : la matière ne l'intéressait pas, *pas assez théorique* ! Voilà un énergumène qui voulait faire du droit relatif à la vie de l'entreprise mais que la vie de l'entreprise, champ d'applica-

tion de ce droit n'intéressait pas. Voilà un intellectuel qui a peu de chance de réussir dans la vie mais qui pourrait faire des dégâts en politique ou dans la fonction publique. Le décalage avec la réalité fait des ravages.

Il me semble qu'une part des difficultés de ces vingt dernières années, de crise financière et d'évolution économique, ont été pour une part causées par la dégradation de la relation au client et au personnel dans beaucoup d'entreprises. Ça n'est pas la seule raison évidemment, mais cette dégradation est bien réelle et met en cause l'enseignement du management à l'anglo-saxonne, et la manière dont nos écoles françaises et européennes ont suivi ce mouvement. Le refuge dans la technicité des disciplines, l'absence d'enseignement anthropologique et d'enseignement moral, de réflexion sur les causes finales, ont conduit nombre d'étudiants, cadres managers, dirigeants et jeunes loups, à la poursuite du pur business dans une culture du résultat et du court terme.

La culture du court terme n'est pas celle des entreprises. La culture du résultat est justifiée, incontournable et indispensable, mais ne peut se suffire à elle-même. La nature humaine étant ce qu'elle est, elle est devenue culture du résultat financier à court terme en lieu et place d'une culture de service rendu, de développement, d'un authentique résultat économique à moyen et long terme ; elle est devenue également une culture de l'égoïsme autour de l'argent, en lieu et place d'une culture humaniste du service et du développement. Nombre d'économistes l'ont dit. *Cette question là, qui touche à l'entreprise et à l'entrepreneuriat, est une question de « culture d'entreprise », et elle est au cœur de l'économie.*

Une seconde dérive est venue aggraver la situation. En me remettant à mes chères études, après des années « au front » de l'entreprise dont je suis revenu avec quelques blessures, j'ai été frappé par le contenu des ouvrages, manuels et traités de management, de gestion et d'économie, quasiment chez tous les éditeurs. On y trouve peu de références aux entreprises, et quand il y en a, elles sont souvent aseptisées. Les références sont surtout livresques et universi-

taires, doctorales et à citations d'auteurs, terriblement intellectuelles et désincarnées, modélisées jusqu'à l'outrance. S'il est utile d'avoir des modèles, on ne peut pas se passer pour autant de la force de l'exemple, de la force du témoignage, bref, de l'expérience qui est pourtant toujours unique, mais qui par ses leçons vient confirmer la justesse des théories et des comportements.

Une récente étude menée en 2012 par de jeunes professeurs de Harvard Business School, Lauren Cohen, Christopher Malloy et Karl Diether, montre que les marchés financiers ne sont pas capables de reconnaître l'efficacité des entreprises en matière d'innovation. La tout aussi jeune professeur à HBS Julie Battilana fait remarquer que « *la performance des entreprises n'est pas seulement fonction de critères mesurables. Elle dépend aussi de critères qualitatifs tels que la culture qui les caractérise* ». Nous en sommes tout à fait convaincus car c'est le constat de notre longue expérience, et on ne peut que se réjouir de voir de jeunes universitaires faire de tels constats, surtout en milieu anglo-saxon.

L'ignorance et le manque de formation générale se rencontrent même chez ceux qui ont réussi des concours très sélectifs. Ces manques bien réels sont souvent cachés par des habitudes, des modèles et des idéologies. Les uns, étudiants de grandes écoles d'ingénieur ne savent de l'entreprise que ce que leurs stages et leur famille ont pu leur apprendre. Mais un stage est largement insuffisant, et toutes les familles n'ont pas une culture d'entreprise. Les autres, étudiants de grandes écoles de management plus ou moins bien placées au classement international, ont une connaissance de l'entreprise qui reste également assez sommaire en fin d'étude. Mais surtout, ils ont une culture générale sans repères, si ce n'est pas de culture générale du tout.

Partir parachever sa formation à l'étranger, connaître l'usine du monde en Chine, ou partir pour un autre pays quel qu'il soit est plus indispensable que dans le passé. Il est heureux de voir que les écoles le font bien, et que la génération actuelle en a assez largement pris conscience. Mais il est délicat de voyager sans les repères

culturels essentiels qui ont permis les réussites passées et actuelles de nos sociétés et de nos entreprises.

C'est l'objet de ce manuel que de donner ces repères tirés à la fois de notre héritage culturel et de l'expérience. C'est donc d'abord pour eux, étudiants et stagiaires qu'il est rédigé. Il est dédié à mes enfants, à mes anciens et futurs élèves. Il est aussi dédié à ceux qui veulent entreprendre et acquérir une *vraie culture d'entreprise*, non pas pour réussir une carrière, mais pour réussir simplement leur vie, pour servir toujours mieux leurs clients. Il est aussi dédié à tous ceux qui cherchent la vérité en économie, disons le simplement, qui cherchent des vérités plus humaines et autres que celles du Pouvoir et de l'Argent.

Cet ouvrage constitue donc les bases historiques et philosophiques du travail et de l'entreprise. Les éléments, les valeurs et les concepts seront quant à eux développés dans un autre ouvrage.