







UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE



Thèse / Université Rennes 2
sous le sceau de l'Université Bretagne Loire

pour obtenir le titre de
DOCTEUR EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Ecole doctorale SOCIETES TEMPS TERRITOIRES

présentée par
Jean-Luc POULAIN
Préparée à LiRIS (n°EA 7481)
Université Rennes 2
Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales.

« Penser l'entreprise et ses dirigeants. L'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel). Etude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne ».

Thèse soutenue le 5 décembre 2017
devant le jury composé de :

Ali AÏT ABDELMALEK,
Professeur des Universités en sociologie (E.A. LiRIS Rennes2).
Directeur de thèse.

Céline BRYON – PORTET KELLER,
Professeur des Universités en sociologie (Montpellier3).
Rapporteure.

Bruno LEFEBVRE,
Professeur des Universités en sociologie (Nantes).
Rapporteur.

Joëlle DENIOT,
Professeure des Universités en sociologie (Émérite, Nantes).

Jean OLLIVRO,
Professeur des Universités en géographie (Rennes2).

UNIVERSITÉ RENNES 2

UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE / SOCIETES TEMPS TERRITOIRES

LiRIS

« Penser l'entreprise et ses dirigeants.

L'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I) :

outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial

(économique, social et culturel).

Etude anthropo-sociologique

des identités professionnelles et territoriales en Bretagne ».[1]

[1] Visuels de première page de couverture : plaquette **Groupe Grimaud**, (Médiapilote). **Delta Dore** (Photo : Manuel Clauzier). Réhabilitation par le **Groupe Legendre** de l'ancien immeuble France Télécom qui abrite, entre autres, la French-Tech. au Mabilay, à Rennes. Salle technique **Groupe S.I.L.L**. Camion **Mousset-Transports**. Laboratoire R&D **BIO3G**. **Eolane**, œuvre collective Noir&Blanc (Photo : Jean-Dominique Billaud). **Armor-Lux**, avec l'autorisation du Conseil Régional pour utilisation de sa campagne « Passez à l'Ouest » (Photo : Grégory Voivenel). **McDonald's**, Cesson-Sévigné. Chaussures **Royer** (Photo : Christophe Doucet). Maquette : Claudia-Frédérique Rintzler.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« Quand il se présente à la culture scientifique,
l'esprit n'est jamais jeune.
Il est même très vieux, car il a l'âge de ses préjugés.
Accéder à la science, c'est spirituellement rajeunir,
c'est accepter une mutation brusque
qui doit contredire un passé ».

(Gaston Bachelard, 1884-1962)[2].

[2] Gaston Bachelard, *La formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance objective,* Paris : Ed. J. Vrin (Coll. « Biblio textes philosophiques »), 1934, 304 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Remerciements :

- A mon Directeur de thèse de doctorat en sociologie, le Professeur Ali Aït Abdelmalek, pour la qualité de son enseignement, la pertinence de ses conseils et ses encouragements.
- A Jean-Yves Dartiguenave, professeur de sociologie, directeur du laboratoire de recherche CIAPHS (Centre Interdisciplinaire d'Analyses des Processus Humains et Sociaux), restructuré, à Rennes 2, en Mai 2017. Grâce à lui, j'ai pu participer au Congrès de l'A.I.S.L.F. à Montréal en Juillet 2016. A Catherine Malecki et à Pascal Glémain, co-directeurs du Laboratoire LiRIS (E.A. « 7481 » – « Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales »), et à tous les membres de l'Equipe d'accueil.
- A Philip Milburn, professeur de sociologie, directeur-adjoint de l'Ecole doctorale Sciences Techniques et Territoires (Université de Rennes 2, Comue « Bretagne-Loire »).
- Aux doctorants avec qui nous avons partagé enseignements, séminaires et une étude sur les « Métamorphoses sociales et la complexité d'un changement prescrit dans le groupe DOUX » avec une mention toute particulière pour Marion Laloux.
- A chacun des dirigeants rencontrés, sans qui, ce travail n'aurait pu exister. Qu'ils soient, ici, sincèrement remerciés pour m'avoir permis de découvrir leurs entreprises et leurs équipes : ARMOR LUX, Jean-Guy Le Floc'h. BIO3G, Marc Guillermou. DELTA DORE, Joël Renault. EOLANE, Marc Pasquier. GRIMAUD, Frédéric Grimaud. LEGENDRE, Jean-Paul Legendre. MOUSSET TRANSPORTS, Jean-Michel Mousset. ROYER, Jacques Royer. SERVIMAP, franchise McDonald's, Mario Piromalli. S.I.L.L., Gilles Falc'hun.
- Merci à tous mes amis et relations qui, chacun à leur manière, ont contribué à l'enrichissement de cette thèse et notamment à mon épouse, Aliette Benoist, pour son soutien sans faille et sa constante compréhension.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

SOMMAIRE.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Sommaire :

Remerciements. **3**

Introduction. **6**

<u>Partie 1</u> : Métamorphoses sociales et changements dans le monde du travail. **19**

Chapitre 1 : Changement social dans l'entreprise. **21**

Chapitre 2 : Les enjeux de la professionnalisation dans l'entreprise **62**

Chapitre 3 : Diriger une entreprise, une activité en mutation. **86**
3.1 : Le « créateur ». 91
3.2 : Le « repreneur ». 96
3.3 : Les « héritiers ». 113

<u>Partie 2</u> : La Bretagne comme laboratoire social. **125**

Chapitre 4 : Des prestations concrètes et originales. **127**

Chapitre 5 : Des enjeux sociaux économiques de la carte et des territoires. **152**

Chapitre 6 : Structures sociales et réseaux territoriaux. **194**
6.1 L'organigramme comme reflet de l'organisation. 195
6.2 Structures juridiques. 206
6.3 Rapports avec les banques et organismes financiers. 209
6.4 Relationnel et réseaux. 220

<u>Partie 3</u> : Les entreprises et leurs dirigeants. **229**

Chapitre 7 : De la croissance externe au développement international. **231**
7.1 La croissance externe : un enjeu. 232
7.2 Le développement à l'international : une nécessité. 247

Chapitre 8 : Des stratégies « complexes » pour l'entreprise. **259**
8.1 Le concept de communication. 260
8.2 Innovation. 278

Chapitre 9 : Le « capital humain » en question. **295**
9.1 Recrutement. 297
9.2 Formation. 300
9.3 Les relations humaines au quotidien. 306
9.4 A propos de « genre ». 316
9.5 Hériter et transmettre. 321

Conclusion. **325**

Annexes. **342**

Bibliographie. **430**

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

INTRODUCTION.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Introduction.

«Toute connaissance est la réponse à une question »
(Gaston Bachelard, Philosophe et épistémologue, 1884-1962)[3].

Dans un monde incertain, les mutations de la société contemporaine amènent des métamorphoses notamment dans **le monde du travail**. Face à un taux de chômage croissant, les enjeux de la professionnalisation affichent un regain certain au sein des entreprises et aux yeux de leurs dirigeants. Déjà, en 1990, Renaud Sainsaulieu écrivait : « Nous vivons un nouveau phénomène de société, l'entreprise est en passe de prendre rang parmi les grandes institutions de notre époque après l'église, l'armée, la justice, la commune, l'université… Une telle évolution est, elle-même, un phénomène de mode lié à la crise de l'emploi marquant le véritable rapport de classe…ou faut-il, au contraire, saisir ce phénomène de réhabilitation de l'entreprise comme le signe d'une révolution profonde et culturelle définissant l'entreprise comme une sorte de nouvel univers consensuel… Assiste-t-on à un mouvement de société cherchant un autre type d'institution économique pour sortir d'une double crise industrielle : celle des institutions centralement planifiées à l'Est et celle d'un libéralisme économique, en difficulté, à l'Ouest ».[4] Plus de vingt ans plus tard, et ce, après une nouvelle crise économique et financière qui semble être bien plus structurelle que conjoncturelle, et face à la mondialisation, notre travail a pour ambition, dans le cadre de recherche sur un territoire spécifique, la Bretagne (ou le territoire limitrophe), d'étudier comment des entreprises régionales peuvent tenter de tirer leur épingle du jeu dans ce nouveau contexte de mondialisation.

En comparant ainsi, les chiffres de radiation des entreprises publiés par le greffe de Tribunaux de commerce, on constate que les petites entreprises sont les plus fragiles, en effet, 14% des créateurs cessent leur activité au bout de deux ans, alors que 45% disparaissent après la cinquième année, mais aussi que, 93% de ces entreprises ont moins de neuf salariés.[5]

Les raisons de ces défaillances sont, à l'évidence, diverses : manque de connaissances techniques, du marché, erreurs de gestion, perte d'un gros client, impayés en cascade ou manque de compétence en matière commerciale. En 2015, lors de l'Audience solennelle du

[3] Gaston Bachelard, *La formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance objective,* Paris : Ed. J. Vrin (Coll. « Biblio textes philosophiques »), 1934, 304 p.
[4] Renaud Sainsaulieu (sous la dir. de), *L'entreprise est une affaire de société*, Paris : Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 1990, pp. 16-17 (348 p.).
[5] *Cf.* annexe 2 : « Tableaux statistiques des procédures collectives des greffes des Tribunaux de Commerce ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Tribunal de commerce de Rennes, sa Présidente présentait, ainsi, les situations du territoire en matière de santé des entreprises :

> « *L'activité du Tribunal est l'un des baromètres de la santé des entreprises sur notre territoire. Si l'an dernier, nous avions fait montre d'interrogations, voire de doutes sur la reprise d'une croissance significative, les chiffres enregistrés cette année n'ont fait, hélas, que conforter ces craintes. En 2014, 612 procédures collectives ont été ouvertes, soit 5,7% de plus qu'en 2013. Sur une période de dix années, au plus fort de la crise, nous avions atteint des chiffres de même importance en 2009 et 2010 avec respectivement 617 et 619 procédures ouvertes. Cette année, 424 entreprises ont été placées en liquidation judiciaire, 178 en redressement judiciaire et 10 en sauvegarde. 37 ont bénéficié d'un plan de redressement ou de sauvegarde et 14 d'un plan de cession. Le nombre de salariés concernés dans le ressort de notre tribunal s'élève à 1 830 contre 1 600 en 2013 soit un peu plus de 14%. La grande majorité des entreprises défaillantes emploient moins de 10 salariés (570 sur 612), ce sont celles les plus exposées et les plus fragilisées, 24 emploient de 10 à 20 salariés, 18 emploient plus de 20 salariés et 3 entre 50 et 250 ».*[6]

A la lecture de ces quelques données récentes, au final, et confirmées récemment encore, il ne faut pas faire l'impasse sur les dernières casses sociales importantes dont la presse s'est fait l'écho avec, notamment, en Bretagne, et plus précisément dans la filière porcine « GAD » et « A.I.M »; ainsi que « DOUX » et « TILLY-SABCO » dans la filière avicole avec des dommages dits « collatéraux » à venir. Les plus gros continuent à se restructurer. Les plus petits disparaissent et l'ensemble vient grossir inéluctablement les statistiques du chômage. En 2014, on dépassait, au plan national, 3M4 de demandeurs d'emplois catégorie A et près de 5 millions d'inactifs. Et en juin 2015 ces chiffres ont dépassé respectivement les 3M5 et 5,7 Millions…

En effet, la Direction du Travail et de l'emploi (D.T.E.) affiche bien les salariés demandeurs d'emploi, mais d'autres ne sont plus déclarés, comme chacun le sait aussi, aujourd'hui. En effet en cas de cessation d'activité l'ancien dirigeant de sa propre entreprise ne bénéficie pas d'allocations chômage. Il peut s'en suivre des drames personnels répondant à

[6] Audience du Tribunal de Commerce de Rennes le 11 janvier 2015.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

la fameuse règle des trois D : « *Dépôt de bilan, Divorce, Décès par suicide* » ![7] Face à ces drames personnels et sociaux, il m'a semblé important de poursuivre mon étude sur les dirigeants d'entreprises[8], mais en la précisant et en l'orientant plus particulièrement sur les E.T.I. familiales. Ce type de structures peut-il assurer, mieux que d'autres, plus de pérennité à l'entreprise et à ses salariés, tant par sa taille critique que son mode managérial ? C'est en fait la première hypothèse que nous formulerons dans cette recherche. Notre thèse postule que le style d'entreprises, à savoir les Entreprises de Taille Intermédiaire (E.T.I.) étudiées comme « *laboratoire social* » pour l'analyse d'un « *monde du travail* », est de nature, tout au moins par hypothèse, à participer plus efficacement que les Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E.), ou même que les Grands Groupes, d'une part, au développement socio-économique des « *territoires* »[9]et, d'autre part, au dialogue social de l'entreprise, laquelle devient, de ce fait, un espace de concertation et de négociation multiples et complexes en matière d'emploi, de salariat et de rapport social de production. De ce fait, nous nous inscrivons dans une problématique sociologique qui tente de rendre compte, à l'instar d'Ali Aït Abdelmalek, des interactions, là encore « complexes » pour reprendre le concept et paradigme d'Edgar Morin, entre le territoire et la profession comme « formes de constructions identitaires »[10]. Il s'agira, en effet, d'appréhender la dimension centrale de la territorialité dans notre société contemporaine traversée par des métamorphoses sociales qui affectent, non seulement le « *monde du travail* »[11] mais aussi, et surtout, peut-être, les liens sociaux, les identités et les cultures.

La notion d'Entreprise de Taille Intermédiaire est relativement nouvelle, car c'est, en effet, en Août 2008 que la Loi de Modernisation et d'Économie a défini cette catégorie d'entreprises. Dans l'univers économique, on distingue maintenant, les « Très Petites Entreprises », (T.P.E.) de moins de 10 salariés. Les « Petites et Moyennes Entreprises » (P.M.E.) de 10 à 249 personnes et les « grands groupes » de plus de 5 000 salariés.

[7] Source : « Tribunal de Commerce de Rennes » en 2015 il s'est rapproché de l'association « Rebond35 » pour venir en aide aux chefs d'entreprise défaillants susceptibles de dépression après un dépôt de bilan.
[8] Déjà, Durkheim décrivait l'impact des crises économiques poussant au suicide des individus en proie au « mal infini ».
[9] Concernant ce concept de territoire, pris dans son sens à la fois politique et socio-anthropologique, et pas uniquement géographique, on consultera utilement notre bibliographie et, en particulier, les ouvrages et articles insérés dans la thématique intitulée « territoire et territorialité ».
[10] Nous aurons l'occasion, plus loin, dans le développement de notre propos et argumentation, de développer notre inscription théorique dans la problématique sociologique, mais pas uniquement loin s'en faut, par le philosophe, sociologue et épistémologue, Edgar Morin (cf. bibliographie).
[11] Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail*, Paris : édition P.U.F. (2ème édition), 2012, 362 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Les « E.T.I. », se situent, précisément, entre ces deux dernières catégories soit, **entre 250 et 4999 salariés,** avec la prise en compte de critères d'appartenance définis par la Loi. [12]

Comme on le verra, le critère de l'effectif ne saurait suffire car il faudrait, également, prendre en compte le chiffre d'affaires de l'entreprise, lequel doit se situer entre 50 Millions et 1,5 Milliards d'euros, le total du bilan devant s'étager entre 43 Millions et 2 Milliards d'euros. Moyennant l'acquisition de deux de ces critères, les premières études officielles estimaient, tout au moins en France, le nombre d'E.T.I. à 4 600 (chiffres 2015). Faisant abstraction des groupes étrangers implantés en France, on peut ramener, ainsi, à 3371 le nombre d'E.T.I. nationales, soit plus de deux fois moins qu'en Allemagne[13].

Ainsi, le cabinet international d'expertise comptable « K.P.M.G », a identifié le dynamisme des E.T.I. sur une période de longévité de 2 000 à 2 009. Les E.T.I. volatiles (1400) sont celles qui ont navigué plusieurs fois entre le statut de P.M.E. et E.T.I. Quelques-unes ont quitté ce statut pour rejoindre les grands groupes. Un très petit nombre a disparu. Les E.T.I. récurrentes, plus de la moitié, dont un millier se maintient sur le long terme, 450 ont fraichement rejoint cette catégorie et les sur-performantes affichent les meilleurs résultats et certaines tendent à rejoindre la frontière supérieure.

A la lecture de ces premiers chiffres, on peut, d'ores et déjà, formuler une deuxième hypothèse selon laquelle, les E.T.I., en général sont plus stables que les T.P.E. Par ailleurs, un management familial peut-il apporter une gestion plus rigoureuse et assurer une plus grande pérennité de l'entreprise ? En économie et en sciences de gestion, la littérature dans le domaine du Management est importante. Ne citons, pour exemple, que deux ouvrages de référence, celui de P. Kotler et B. Dubois[14], *Marketing Management* qui en est, à ce jour, à sa treizième édition et *Market, Etudes et Recherches en Marketing,* d'Yves Evrard, Bernard Pras et Elyette Roux.[15]

A contrario, les sociologues sont moins diserts sur les dirigeants d'entreprises et il n'est que de constater, à la lecture de l'ouvrage sur la Sociologie des Professions[16] qu'il est fait peu de cas du chef d'entreprise. Parlant des métiers, les auteurs évoquent les études de

[12] Extrait d'un document de K.P.M.G. page 7 (annexe 3 : *Définition des E.T.I.).*
[13]Dorothée Kohler et Jean Daniel Weizs. *Pour un nouveau regard sur les Mittlestand,* Paris : Ed. La Documentation française, 2012, p. 14. (129 p.)
[14]Philippe Kotler et Bernard Dubois. *Marketing Management*, Paris : Ed. Publi-Union (8ème éd.), 1994, 742 p.
[15] Yves Evrard , Bernard Pras et Elyette Roux, *Market, études et recherches en marketing*, Paris : Ed. Dunod (3ème édition), 2003, 699 p.
[16] Claude Dubar, Pierre Tripier et Valérie Boussard, *Sociologie des professions*, Paris : Ed. Armand Colin (3ème édition) 2011, 376 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

D. Montjarret sur les policiers, L. Demailly pour les enseignants. Les grands corps d'Etat sont aussi étudiés par C. Darbel et D. Schnapper dans un tome consacré à une analyse statistique sur les origines sociales, géographiques et religieuses mais aussi genre, nombre d'enfants et segmentations entre les origines des classes sociales enquêtées. Dans un ouvrage de synthèse, Charles Gadéa [17] se livre à un retour réflexif et historique sur la sociologie des cadres. Les auteurs font aussi part des études réalisées, en sociologie, sur les artisans, commerçants, clercs et professions libérales. En sociologie des professions, il est même fait mention des « *dancing girls* » mais, bizarrement, rien sur les dirigeants d'entreprises.

On constate, ici, la réelle complexité de notre objet d'étude où le sujet est, comme l'appelle Edgar Morin dans *La Méthode, « un complexus : (*ce qui est tissé ensemble)… de constituants hétérogènes inséparablement associés »[18]. Mais ces éléments hétérogènes, le plus souvent contraires, antagonistes même, loin de se repousser, s'associent de façon complémentaire pour être intégrés dans une totalité au sein de laquelle ils gardent tout leur caractère distinct. Dans ce même ouvrage, parlant de la complexité et l'entreprise il souligne que « plus une organisation est complexe, plus elle tolère du désordre ». Cela lui donne une vitalité parce que les individus sont aptes à prendre une initiative pour régler tel ou tel problème sans avoir à passer par la hiérarchie centrale. Cette compréhension de la complexité nécessite visiblement un changement assez profond de nos structures mentales : « Il n'y a pas, d'un côté l'entreprise et son diagramme, son programme de production, ses études de marché, et de l'autre, ses problèmes de relations humaines, de personnel, de relations publiques. Les deux processus sont inséparables et interdépendants »[19].

Tout comme cet ethno-sociologue de renom, dans son enquête conviviale sur le terrain à Plozévet (Bretagne) qui cesse de faire des habitants de « simples objets d'études », nous nous sommes appliqués, dans notre enquête, à rencontrer des dirigeants avec qui, nous avons tissé des liens et où, la proximité due à l'âge et l'estime mutuelle de notre ancien statut nous faisant apparaître comme « pair », nous ont permis de poser des questions sans tabou et d'obtenir, comme nous l'a dit l'un de nos enquêtés, « *toutes les réponses aux questions que nous avons bien voulu lui poser* ».

Avant de nous livrer à une enquête sur le terrain, nous avons eu recours à l'étude de quatre ouvrages sur notre sujet de thèse ; le rapport publié en 2010 sur les « E.T.I ». par le

[17]Charles Gadéa, *Les cadres en France* : *une énigme sociologique*, Paris : Ed. Belin, 2003, 277 p.
[18] Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Ed. ESF, 1990, p. 21 (158 p.).
[19] *Ibid*., pp.114 - 121 (*Cf La complexité et l'entreprise*).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

sénateur Bruno Retailleau,[20] à la demande du Premier Ministre François Fillon qui lui écrivait le 28 septembre 2009 : « Alors qu'elles comptent en leur sein de très grandes entreprises particulièrement performantes, l'économie et l'industrie française manquent cruellement d'entreprises de taille intermédiaire. Cette faiblesse a des conséquences structurelles majeures sur la capacité de notre pays à innover, croitre, exporter et créer de nouveaux emplois. On sait, qu'outre Rhin un solide tissu d'E.T.I., au sein duquel se trouve 60 % des « champions cachés » mondiaux est responsable, à lui seul, de 40 % des exportations allemandes. D'un point de vue plus conjoncturel, cette caractéristique réduit notre capacité à sortir rapidement par le haut de la crise actuelle car nous manquons d'entreprises capables de se placer sur les marchés mondiaux qui sont en train d'être reconfigurés. Aussi importe-t-il de revoir en profondeur la politique menée à l'égard de ces entreprises, de manière à favoriser l'accroissement du nombre et de la croissance des E.T.I. en France ainsi que leur contribution à la ré industrialisation du pays ».

L'ouvrage sur le Mittelstand, rapport au Fonds stratégique d'investissement publié par la Documentation Française et coécrit par Dorothée Kohler et Jean-Daniel Weizs. L'étude réalisée par KPMG : Voyage au cœur des E.T.I. à laquelle nous faisons référence au cours de nos travaux. Et, aussi, l'Histoire d'une Saga industrielle : LEGRIS, entreprise rennaise créée à Paris en 1863 par un très modeste tourneur sur cuivre qui achète grâce à un emprunt, à Jean Victor Achille Pillon, lui-même tourneur, son petit fonds de commerce. C'est le début d'une aventure industrielle hors du commun et qui dure encore. Et pourtant, depuis cette date écrit Reynald Sécher, Docteur ès Lettres, auteur de cet ouvrage : « Legris a tout connu, l'inimaginable comme l'incroyable, le meilleur comme le pire :des alliances, des transmissions, trois guerres, l'exil obligé, l'occupation, deux ventes dont l'une forcée, des conflits ouverts avec les banques, des transferts locaux, l'incendie total, la délocalisation…Malgré tout, non seulement le Groupe LEGRIS a grandi, et, prospéré en près de deux siècles, mais il est aussi devenu leader mondial sur le marché de la robinetterie industrielle tout en s'étant diversifié. Cette réussite surprenante ne peut s'expliquer que par la forte personnalité des créateurs et de leurs successeurs qui ont su innover en permanence, faire face aux évènements les plus défavorables, s'entourer de collaborateurs de qualité animés selon le chef d'entreprise, d'un « esprit spécifique » : l'esprit Legris, en fait ! ».[21]

[20]Bruno Retailleau, sénateur de Vendée, « Les *entreprises intermédiaires au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance »,* rapport au 1er ministre, Paris, 2010,134 p. Voir résumé en annexe 4.
[21] Reynald Sécher, *Legris, histoire d'une saga industrielle*, Rennes : Ed. R.S.E., 1997, 249 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Ainsi, familiarisé avec notre sujet de recherche par ce travail exploratoire et compte tenu de notre connaissance expérientielle du monde de l'entreprise en tant qu'ancien dirigeant d'une Agence de communication, nous avons défini l'étude de cas comme méthode de recherche. Mais, au préalable, ainsi que l'explique l'un des auteurs de l'enquête qualitative[22] : « Lectures bibliographiques et travail exploratoire en rapport avec le sujet et l'objet d'étude sont incontournables ».

En complément de cette étude documentaire et ce, pendant toute la durée de la thèse, nous nous sommes mis en disposition de veille active pour « surveiller », dans la Presse régionale les actualités économiques et sociales avec leur cohorte de restructurations d'entreprises mais aussi de valorisation de certaines d'entre elles. Nous avons également suivi, à travers la presse, l'évolution des entreprises interrogées. Nous avons aussi assisté à de nombreuses conférences organisées dans l'Ouest sur des thématiques telles « Bretagne-Chine » à l'I.E.P. de Rennes. Nous avons aussi participé à de nombreuses rencontres organisées pour les Oscars du Manager ou par le World Trade Center, des C.C.I., le Medef Bretagne, des Think tank tels l'Institut de Locarn présidé par Alain Glon, ancien Président de GLON-SANDERS racheté par le groupe SOFIPROTEOL ou Bretagne Prospective, présidé par le géographe Jean Ollivro. Cette association Loi 1901, a été créée dans l'esprit du Comité d'Etudes et de Liaisons des Intérêts Bretons (CELIB) afin de proposer des idées novatrices pour l'avenir de la Bretagne. Carrefour de partenaires publics et privés, elle réalise différentes études et met en place des actions en jouant la mise en liaison des intérêts bretons pour favoriser le développement de notre territoire.

C'est, au cours de l'une de ces conférences que j'ai rencontré, à Rennes, Gilles Falc'hun qui a bien voulu me recevoir quelques mois plus tard dans son entreprise de Plouvien, en Finistère. Ayant croisé, il y a plusieurs années, le P.D.G. de DELTA DORE, j'ai pu être mis, à nouveau, en relation par l'un de ses amis qui le considère comme son père spirituel. De la même manière, j'ai rencontré par l'intermédiaire d'un ami, Mario Piromalli, gérant de 20 McDONAL'S autour de Rennes, ce qui tend à démontrer que le réseau et le relationnel sont des atouts à condition de ne pas en abuser. J'ai également vu, Jean Michel Mousset, transporteur, dans le cadre d'une conférence à l'Institut de Locarn dans le Centre Bretagne. Ayant lu un article dans *Ouest-France* sur l'entreprise GRIMAUD-Frères, j'ai tenté un appel téléphonique et obtenu rendez-vous quelques semaines plus tard.

[22] Raphaël Desanti et Philippe Cardon, *L'enquête qualitative en sociologie,* Paris : Ed. ASH (Coll. « Ash Etudiants »), 2007, p. 23. (99 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Lorsque j'étais Président des diplômés de l'I.G.R.-I.A.E (Institut de Gestion de Rennes), j'avais demandé à Jacques Royer de parrainer l'une de nos promotions en tant docteur ès sciences économiques et Président de la société éponyme. Il a accepté de me recevoir avec plaisir : un prêté pour un rendu ? Lors d'une réunion à la MEITO, j'avais rencontré le Directeur Général d'EOLANE. Après lui avoir posé quelques questions afin de mieux connaître son entreprise et son secteur d'activité, je lui ai fait part de mon sujet de thèse. Il m'a confié sa carte de visite me demandant de préciser ma demande par mail avant de me fixer rendez-vous dans ses bureaux. J'avais eu, aussi, l'occasion de rencontrer Jean Paul Legendre lors d'une visite de son entreprise organisée par le C.R.E. de Rennes (Association des Créateurs et repreneurs d'Entreprises). Ce fut une opportunité pour obtenir un rendez-vous quelques semaines plus tard. Après la couverture médiatique accordée à la société de textile ARMOR LUX du fait de l'illustration du *« Made in France »* orchestrée, volontairement ou non par la photo, en marinière, d'Arnaud Montebourg, alors Ministre du Redressement Productif, contact fut pris avec le responsable de la communication. Quelques mois plus tard, après de nombreuses relances et un rendez-vous annulé, celui-ci m'arrangeait une rencontre à Quimper avec lui, venu de Paris, le Président Jean-Guy Le Floc'h et sa D.R.H. Enfin, ayant lu un article sur le développement d'une société agronomique implantée à Meillac dans les Côtes d'Armor, j'ai téléphoné à son dirigeant. Il avait entendu parler de moi par un de ses collègues lorsque j'étais gérant (Agence POULAIN & BENOIST communication). Il souhaitait, « absolument, me rencontrer » ! C'est dans ces conditions très favorables que j'ai découvert « BIO3G » et en particulier son dirigeant, avec qui, je suis, régulièrement, en relation par mail ou en visite, chaque année, à Rennes, au SPACE (Salon des Productions Animales de la Culture et de l'Élevage). Lorsque je l'ai rencontré, il venait de passer du stade P.M.E. à E.T.I. avec 250 salariés. En 2014, il en compte 295 et prévoit une centaine d'embauches en 2015-2016.

Ainsi pour tirer les conclusions d'un ensemble, comme le précise Senhart (1989) qui suggère d'enquêter de 4 à 10 structures, nous avons fait le choix d'un échantillon de dix « E.T.I. familiales » entre 250 et moins de 5 000 salariés et ce, dans différents secteurs d'activités, sur le territoire que nous justifierons dans l'exposition des résultats et analyses tout au long de ce mémoire.[23]

[23] *Cf.* Partie 1, infra. Encadré n°1 : «Tableau des entreprises enquêtées ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En matière de méthodologie, nous nous sommes en particulier, mais pas uniquement, appuyés sur la lecture des ouvrages de F. Dépelteau[24] et de S. Beaud.[25]

Afin de recueillir un maximum de données auprès de nos enquêtés, nous avons utilisé la méthode qualitative hypothético-déductive à questions ouvertes afin de corroborer notre hypothèse de recherche tout en nous laissant la possibilité de par une écoute attentive de découvrir auprès de notre population de nouvelles hypothèses. Ainsi que le préconisent Jean-Claude Kaufmann[26] et Daniel Bertaux.[27]

Le maître mot dans notre conduite d'entretiens a été l'empathie : « Tout en étant actif et menant le jeu, l'enquêteur doit savoir rester modeste et discret. C'est l'informateur qui est en vedette… écoute attentive, marques d'intérêt, concentration montrant l'importance accordée à l'entretien et l'extrême intérêt pour les opinions exprimées ».[28]

Ma carrière professionnelle de journaliste et de consultant a été, à cet égard, un atout pour adopter cette posture fort bien ancrée et devenue une seconde nature[29]. Pour la conduite d'entretien, la grille élaborée et testée, les auteurs parlent aussi de « *rompre la hiérarchie* ». Ayant une connaissance préalable du sujet, mon âge et mon expérience ont là aussi facilité le questionnement vis-à-vis de ma population d'enquête. Dans un premier temps, je me présentai certes comme doctorant en sociologie en leur indiquant l'importance que revêtait, pour moi, cet entretien compte tenu de mon sujet d'étude dont ils étaient les principaux acteurs susceptibles de m'éclairer par leur témoignage en tant que spécialiste. Aucun de ces dirigeants n'avait travaillé avec moi, dans une vie antérieure en tant que client ou fournisseur donc il n'y avait pas de conflit d'intérêt et même si j'en connaissais certains, je m'efforçai de maintenir une certaine distance et humilité en tant que demandeur et non pair ou « *Monsieur je sais tout* ». Je suppose que mon écoute très ouverte commençant par une demande de présentation du dirigeant, de son entreprise et de sa famille… ont facilité l'entrée en matière et apporté de la richesse à la suite de l'entretien d'autant que là, j'amenai des questions spécifiques sur l'entreprise, son management, son développement à l'international, sa croissance externe…Cette technique en entonnoir m'a permis ainsi que l'explique Jean-Paul Kaufmann,

[24] François Dépelteau, *La démarche d'une recherche en sciences humaines de la question de départ à la communication des résultats*, Bruxelles : [Sainte-Foy, Québec] : Ed. De Boeck Université Presses de l'Université Laval, 2000, 417 p.
[25] Stéphane Beaud, *L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique : In Politix*, vol 9, n° 35. 3° trimestre 1996, pp. 226-257.
[26] Jean-Claude Kaufmann, *L'entretien compréhensif*, Paris : Ed. Armand Colin, 2011, 127 p.
[27] Daniel Bertaux, *Le récit de vie,* Paris : Ed. Armand Colin, 2010, 127 p.
[28] *Ibid,* p. 50.
[29] *Cf.* annexe 1 : « Méthodologie d'enquête ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

en faisant référence à Pierre Bourdieu, de « *donner l'envie de parler* » dans une situation expérimentale tout en les faisant entrer dans le rôle du « *bon élève* » en me livrant des réponses de qualité ainsi que le définissait Mauger en 1991. Ainsi que le décrit Paul Rabinow (1988), nous nous sommes efforcés à faire en sorte que l'interlocuteur « *se sente dans une situation simple se laissant porter par son engagement* ». Ainsi, dans ce travail sur le terrain, nous nous sommes efforcés de mettre en œuvre les consignes préconisées par Michel Beaud qui souligne « *l'importance d'une très grande rigueur dans la manière dont les résultats sont enregistrés, les notations prises, les interviews menées et enregistrées* ».[30]

Mais, au-delà de ces considérations, à la fois méthodologiques et concrètes, il s'agit de revenir sur les différents aspects qui composent notre problématique, notre schéma conceptuel, sans oublier, ce qu'on nomme, classiquement, notre faisceau d'hypothèses. En effet, notre souci aura été, très tôt, de ne pas « *trahir* » le terrain, de ne pas « *tordre* » les réalités sociales, afin de corroborer certaines intuitions, mais, bien plus, d'envisager un cadre théorique suffisamment précis et pertinent pour rendre compte des enjeux réels pour les chefs d'entreprises comme pour les salariés de situations aussi complexes que contrastées.

Ainsi, dans notre monde en crise, entre le mode de « management » des grands groupes, de plus en plus financiarisés et mondialisés et celui des « T.P.E », de plus en plus fragiles, nous formulons l'hypothèse que la vertu se trouve dans le « juste milieu ». Ainsi, dans cette recherche, nous essaierons de comprendre, à partir d'analyses socio-anthropologiques, comment l'E.T.I. familiale peut être considérée comme un moyen de pérennisation de l'entreprise. Par ailleurs, dans un monde largement globalisé, les territoires, notamment les espaces nationaux paraissent de plus en plus remis en question, tout au moins réinterrogés, à l'aulne d'une crise polymorphe, économique, sociale et culturelle. Au final, assistons-nous véritablement à « *la fin des territoires* » pour reprendre le titre du livre de B. Badie[31] ou « *La fin du travail* » comme l'annonçait B. Barnet[32]. Ce thème, a été repris par J. Rifkin[33] puis W.Bridges[34] et deux ans plus tard par R.Sue[35] et en 1998 par Roland

[30]Michel Beaud, Magali Gravier, et Alain Toledo (de), *L'art de la thèse : comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du net*, Paris : Ed. la Découverte, 2005, 202 p.
[31] Bertrand Badie, *La fin des territoires*, Paris : Ed. Fayard (Coll. « l'espace du politique », 4ème édition), 2011, 273 p.
[32] Source revue *Harpers*, 1993.
[33] Jérémy Rifkin, *La fin du travail*, Paris : Ed. La Découverte, 2006, 532 p.
[34] W. Bridges, *La conquête du travail*, Paris : Ed. Village Mondial, 1995, 295 p.
[35] Roger Sue, *Temps et ordre social,* Paris : Ed. PUF, 1995, 313 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Guinchard[36]. Pour ces auteurs, les arguments développés sont de deux ordres. Grâce à l'accroissement de la productivité et aux progrès techniques, on a besoin de moins en moins de monde pour produire autant, il n'est donc plus possible de fournir à tous un emploi. L'évolution des contraintes économiques et la transformation de la nature des besoins devraient donc conduire à un changement profond des modes de production. Ce n'est pas, d'après eux, non seulement la quantité de travail qui est alors en cause, mais bien aussi le statut de l'emploi tel qu'il s'est développé sous le régime de l'Etat-providence. Le régime du salariat s'avère inadapté pour faire face à ces mutations car il serait source de rigidité et freinerait la souplesse et la mobilité nécessaires des organisations. A côté d'une diversification des statuts, faudrait-il réinventer le travail indépendant, tout en accordant une place accrue aux loisirs ? Notre hypothèse concerne, ici, ces deux facettes de la culture comme forme de construction de l'identité.[37] N'assistons-nous pas à une « *complexification* », pour reprendre, encore une fois, le mot d'Edgar Morin de la réalité sociale ? Pour essayer d'apporter une réponse à cette problématique dans le secteur des E.T.I. familiales et sur un territoire à définir, nous aborderons donc, dans une partie de notre exposé, la définition du territoire : un enjeu et une controverse.

Dans un second temps, nous envisagerons aussi l'E.T.I. familiale comme une structure complexe. Enfin, nous étudierons les stratégies des acteurs dans leurs logiques diverses et individuelles.

A l'instar des travaux de Michel Pinçon et de Monique Pinçon-Charlot[38], notre travail de recherche n'a pas l'ambition de faire un voyage, « ethnologique », au sein des « Grandes fortunes » dans le monde secret de la Bourgeoisie, pas plus d'ailleurs, que de faire l'apologie des créateurs de nouvelles dynasties au plan national[39]. Ce travail a pour objectif de définir, sur notre territoire d'étude, l'importance économique et sociale du dirigeant d'entreprise qu'il soit créateur, repreneur ou héritier. Nous avons ainsi exclu, de notre enquête, les managers salariés d'entreprises ou de coopératives pour mettre l'accent sur le dirigeant qui détient tout ou partie du capital de son entreprise. De même, nous ne parlerons pas contrairement à Michel

[36] Roland Guinchard, *Annales des Mines,* Nov.1998.
[37] Ali Aït Abdelmalek, *Le territoire : entre l'Europe et l'Etat-nation*, Rennes : Ed.Presses universitaires de Rennes, 2006, 212 p. et : *Territoire et profession essai sociologique sur les formes de constructions identitaires modernes*, Cortil-Wodon [Belgique]: Ed. E.M.E & Intercommunications, 2005, 259 p.
[38] Monique Pinçon-Charlot et Michel Charlot, *Grandes fortunes, Dynasties familiales et formes de richesse en France*, Paris : Ed. Payot, 1996, 428 p.
[39] Monique Pinçon-Charlot et Michel Charlot, *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris : Ed. Calmann-Lévy, 1999, 273 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot,[40] des « Enarques », car, à notre connaissance, ils ne « *pantouflent* » pas dans notre bassin d'emploi et même s'ils sont dirigeants d'entreprise, en restent salariés. Et si, comme le soulignent M. Pinçon et M. Pinçon-Charlot, « le combat économique est une lutte pour le pouvoir et la richesse », il est aussi évident que les risques pris par le dirigeant d'une P.M.E. - P.M.I. sont de plus en plus importants en cette période de crise. En effet, qu'il soit créateur, repreneur ou héritier, le dirigeant d'une E.T.I. met en jeu, non seulement le devenir de son entreprise mais aussi celui de son patrimoine familial.

Nous nous proposons, de ce fait, dans un premier temps, et selon la problématique évoquée une série de changements sociaux, voire de métamorphoses et de ruptures, qu'ils soient politiques, économiques et/ou culturels, et ce, dans le monde du travail, et en particulier ceux qui affectent le groupe social des dirigeants d'E.T.I. ! Nous aurons, ainsi, l'occasion d'insister sur les transformations au sein des entreprises familiales.

Dans un second temps, nous présenterons nos investigations en utilisant la Bretagne, comme « laboratoire social », afin de détailler les « prestations concrètes et originales » des entreprises étudiées. Entre carte et territoire, nous reviendrons sur les enjeux sociaux économiques de l'entreprise et de son dirigeant. Nous nous intéresserons également aux « structures sociales et aux réseaux territoriaux ». Enfin, pour mieux analyser le développement économique et social des E.T.I. familiales à travers les témoignages de leurs dirigeants, nous aborderons la notion de « croissance externe ». Nous étudierons également les « stratégies complexes » mises en place au sein de ces E.T.I. sans oublier le « capital humain », facteur clé de réussite de l'entreprise.

[40] Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot, *L'ENA est-elle une business school ?,* Paris : Ed. L'Harmattan, 1997, 130 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Partie 1 :

« Métamorphoses sociales et changements dans le monde du travail ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Partie 1 :
Métamorphoses sociales et changements dans le monde du travail.

En présentant notre objet de recherche, nous avons fait état, dans le champ du travail, de différents courants de pensées et de théorisations sociologiques ; certains parlent même de la disparition du travail, d'autres se contentent de mettre en exergue les modalités de transformations des entreprises. C'est pourquoi, il nous a semblé important, dans cette première partie, tant aux plans méthodologique qu'épistémologique, de revenir vers les analyses fondamentales et contemporaines tant des sociologues du travail que de l'organisation, et de l'entreprise.

Ce premier chapitre, de ce fait, décrira les travaux de ces auteurs afin d'illustrer le changement social dans l'entreprise. Dans un second temps, dans la mesure où notre recherche porte sur les dirigeants d'entreprises, il nous a semblé, là aussi, indispensable de poser le problème des enjeux de la professionnalisation en faisant référence aux travaux des sociologues des professions. Après cette double approche théorique, et pour bien poser le cadre de notre étude, nous présenterons les dirigeants des entreprises familiales de taille intermédiaire, objets, ou plutôt sujets, de nos enquêtes qualitatives sur le terrain.

Encadré n°1 : « Tableau synoptique de notre population d'enquête »[41].

Entreprises	Type	Activité	Nombre Salariés	C.A.	Génération Dirigeant
BIO 3 G	C	Agronomie	250	25 M€	1ère
ARMOR LUX	R	Vêtements	600	90 M€	2ème et 3ème à venir
S.I.L.L.	H	Agroalimentaire	750	340 M€	2ème -3ème en cours
LEGENDRE	H	Bâtiment	1 230	294 M€	2ème -3ème en cours
GR GRIMAUD	H	Génétique et biopharma.	2 000	300 M€	2ème
DELTA DORE	C	Domotique	780	126 M€	2ème en cours
MOUSSET	H	Transport	1 000	100 M€	2ème 3ème en cours
ROYER	H	Chaussures	718	280 M€	2ème
EOLANE	R	Électronique	3 000	330 M€	1ère
SERVIMAP	C	Restauration McDonald's	1 091	65 M€	1ère

Le tableau, ci-dessus, donne d'emblée une vision « synoptique » de notre population d'étude.

[41] Pour la colonne « type » nous identifions les créateurs avec un « C », les repreneurs avec un « R » et les héritiers avec un « H ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 1 :

« Le changement social dans l'entreprise ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 1 :
Le changement social dans l'entreprise.

« *Il n'est pas nécessaire, comme il a été souvent dit, d'être César pour comprendre César* ».
(Max Weber)[42].

Nous appuyant sur la notion de sociologie et de « sens » de l'activité sociale définie par Weber, nous nous efforcerons dans cette thèse de dénouer les éléments compréhensibles et non compréhensibles des acteurs interrogés afin de : « tendre vers l'évidence. L'évidence propre à la compréhension qui peut voir ou bien un caractère rationnel ou bien un caractère de ce que l'on peut revivre par empathie, c'est-à-dire être de nature émotionnel ou esthético-réceptive ».[43]

Considérant les dirigeants d'entreprises comme des ensembles significatifs compréhensibles et nous référant à la sociologie compréhensive de Max Weber nous considérerons : « leurs compréhensions comme une explication du déroulement effectif de l'activité ».[44] Au cours de nos travaux nous nous efforcerons d'étudier les dirigeants d'entreprises de tailles intermédiaires de manière « individualiste » c'est-à-dire à partir de l'activité des individus en particulier.

Dans les pages introductives, nous avons, d'emblée, fait état de différents courants de pensée pour les sociologues de l'entreprise et du travail. Certains parlent, ainsi de la « disparition du travail », d'autres et, c'est le cas du sociologue Norbert Alter[45], mettent en exergue les modalités de transformation des entreprises. Travailler dans le champ de l'entreprise nécessite, selon lui, de connaître non seulement l'entreprise et les sciences de gestion, mais dans le cadre d'un travail en sociologie, d'étudier la perception des sociologues spécialistes des organisations, de connaître la sociologie du travail mais aussi celles des professions. En outre l'auteur étudie l'entreprise comme un véritable fait social total à l'instar de Marcel Mauss : « dissocier l'affectif du cognitif, l'éthique du technique ou le social de l'économique, ce serait vouloir séparer les registres d'échanges : marchandage et troc d'une part, relations symboliques et affectives d'autre part. Mais cette distinction n'aurait rien d'heuristique, bien au contraire : ce qui circule entre les membres d'une entreprise, c'est

[42] *Cf.* Max Weber, *Concepts fondamentaux de sociologie,* Paris : Ed. Gallimard (coll. « Tel »), 2016, p. 166 (405 p.).
[43] Max Weber, *Economie et société*, Paris : Ed. : Plon (collection Agora), 1995, 409 p.
[44] *Ibid.,* p. 47.
[45] Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail,* Paris *:* Ed. P.U.F., (2ème édition.), 2006, 362 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

précisément la totalité des composantes de la vie professionnelle, pas l'une ou l'autre de ses dimensions : les choses ne peuvent circuler que parce qu'elles participent à un « tout ». Ce qui circule entre donateurs et donataires ne peut être décomposé que pour mettre en évidence la variété et l'importance quantitative de ce phénomène. C'est précisément cette idée que Mauss nomme **un phénomène social total** ».[46]

En outre, tout comme Philippe Bernoux le fait dans la première partie de son ouvrage sur les travaux fondateurs, il nous paraît indispensable de rappeler, aussi, les principes définis dès 1911 par Taylor qui constituent l'œuvre de référence en matière d'organisation du travail. Partant du constat de visions différentes entre « ouvriers » et « actionnaires », cet ancien ouvrier, devenu ingénieur connaît bien, visiblement l'entreprise et ses acteurs. Dans l'un de ses ouvrages, l'auteur le décrit ainsi : « De famille aisée, très travailleur, sacrifiant une partie de sa vie personnelle et de loisirs à son métier, Frédérick Winston Taylor passant du statut ouvrier à contremaitre, constate que ses anciens camarades ne travaillent pas autant qu'il le faudrait »[47]. Déjà l'apport de Taylor d'avoir perçu la nécessité d'une répartition nouvelle du travail. « Tout travail doit subir une analyse minutieuse de l'existant. Son erreur, poursuit l'auteur, et celle de ses successeurs, est d'avoir imposé une pratique sur le modèle de l'analyse, de la décomposition des tâches nécessaires à l'étude préalable, on est passé à la tâche décomposée. De par sa définition scientifique du travail, il place celle-ci au niveau de la direction et non plus au niveau des ateliers ».[48]

Dans un ouvrage publié par la revue de sociologie du travail, intitulé « Sociologies du Travail : quarante ans après », les préfaciers Anni Borzeix et Marc Maurice se plaisent à écrire : « Doit-on traiter la sociologie du travail comme discipline ou bien de la revue qui s'est appropriée ce label ? La revue on le sait, s'est elle-même développée à partir de cette ambiguïté qui s'est avérée particulièrement positive et productive ». [49] Les auteurs font l'inventaire des publications des années passées sur ce thème : « Que devient le monde du travail à l'ère des procédures de normalisation par la qualité, de la financiarisation de l'économie, de la mondialisation, de la flexibilité, de la précarité ? ». Débat sans fin sur le post ou le néo-taylorisme. A travers le regard rétroactif des auteurs sur la revue assiste-t-on à

[46] Norbert Alter, *Donner et prendre la coopération d'entreprise*, Paris : Ed. La découverte, 2009, p. 134 (227 p.).
[47] Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris : Ed. Seuil, (collection Points essais) 1990, 466 p.
[48] *Ibid.* pp.55-60.
[49] Anni Borzeix et Marc Maurice (coordinatrice Amélie Pouchet), *Sociologies du Travail : quarante ans après*, Paris : Ed. scientifiques et médicales Elsevier, 2001, 370 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

l'émergence d'un modèle social européen ou à la renationalisation des stratégies sociales ?
Dans cet article intitulé « mémoire et projets » les auteurs nous font découvrir un troisième volet de cet inventaire : « La sociologie de l'entreprise et des organisations, présentés par C. Musselin, examinée à deux voix celle de l'historien P. Fridenson et du sociologue D. Segrestin. A quoi sert l'histoire des institutions productives et où va la sociologie ? A quelles mutations sont-elles contraintes au moment où les activités tertiaires occupent les deux tiers des salariés, où les marchés financiers s'imposent, où les frontières organisationnelles se délitent ? L'entreprise est-elle encore « une communauté pertinente » quand les relations entre firmes, la sous-traitance, les partenariats, les fusions acquisitions obligent à revoir la relation des firmes à leurs environnements, les formes de l'autorité, du pouvoir et du management ? ».[50] *Dans ce même ouvrage dans un article intitulé : « Le travail et ses sociologies »* F. Dubet, compare le traité de sociologie du travail de Friedmann et Naville (1961-1962) avec celui de Coster et Pichault (1994). Le premier vise à produire l'unité d'un champ, le second décline la multiplicité des thèmes et des problématiques. Il invite aussi à relire les communications de M. Crozier, J - D. Raynaud, A. Touraine dans le numéro de « sociologie du travail » consacré aux trente ans de la revue éditée en 1989. Abordant le sujet du travail total, l'auteur écrit : « Si l'on a pu parler de civilisation du travail et de civilisation industrielle, les deux notions étant largement équivalentes dans ce cas, ce n'est pas seulement parce que le travail est justice, c'est aussi parce qu'il est une éthique et une identité. Il serait à la fois inutile et ridicule de reprendre ici le raisonnement de M. Weber, sauf pour rappeler qu'il déborde très largement l'œuvre du seul M. Weber, car on peut considérer que la pensée sociale du XIXème siècle a fait passer le travail du statut de valeur objective d'échange et de lien, à celui de morale et d'éthique. De G.W.F. Hegel à G. Friedmann en passant par K. Marx, le travail est considéré comme le mode essentiel de réalisation de soi, non seulement comme une morale mais comme une éthique, comme une définition du sujet social. C'est là une véritable anthropologie affirmant que l'homme se reconnait et se réalise dans ses œuvres et par conséquent dans les relations qu'il tisse avec les autres dans la production ».[51]

François Dubet poursuit : « Si le travail s'est imposé comme catégorie totale, ce n'est pas seulement pour des raisons philosophiques et culturelles, c'est aussi pour des raisons plus empiriques, puisqu'on a pu considérer que le travail était le principe organisateur de la plupart des pratiques et des catégories sociales. C'est ce qui autorise P. Naville à écrire que « la

[50] Anni Borzeix et Marc Maurice, *Sociologies du Travail : quarante ans après*, *op. cit.,* p. 15 (370 p.).
[51] *Ibid.*, p. 19.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

sociologie du travail est une des branches capitales de la sociologie et, jusqu'à un certain point, celle qui commande les autres avant de recevoir de celle-ci le rapport » (Friedmann et Naville, 1961-1962). Cette formule renvoyait à l'état de la sociologie française et correspondait aussi à une représentation de la vie sociale. Pour des sociologues aussi différents que R. Aron, R. Dahrendorf et A. Touraine, la société industrielle était travail parce que le travail « expliquait » la plupart des conduites sociales ; le travail était à la fois un objet spécifique et une cause générale et un mode d'analyse. Le travail expliquait bien d'autres phénomènes que les seules conduites de travail. Bien sûr, ce lien ne s'est pas fait sans médiations et le travail est devenu une catégorie théorique générale par le biais des classes sociales et des analyses en termes de classes qui faut-il le rappeler, ont dominé la sociologie. C'est par les classes sociales que la philosophie et l'anthropologie du travail ce sont incarnées dans des objets sociologiques globaux ».[52]

1.1 L'entreprise comme objet de recherche.

Philippe Bernoux, explique, à sa manière, l'effet « Hawthorne »[53] étudié à la Western Electric de 1924 à 1927 qui prouve, s'il en est besoin, que la productivité dépend de l'intérêt que l'on veut bien porter aux personnes sur leur lieu de travail. Il conforte ainsi l'effet de groupe sur le comportement de l'individu. L'auteur fait aussi référence à la théorie des besoins et des motivations proposés par Maslow : besoins organiques, sécurité, appartenance, estime et réalisation de soi, actualisation du moi et réalisation totale de sa personnalité. Pour sa part, Herzberg détermine quelques facteurs de satisfaction au travail : accomplissement, reconnaissance, responsabilité et avancement. Il démontre que l'homme peut et doit se réaliser par son travail, il réhabilite ainsi la motivation au travail exclue de la pensée taylorienne. Ce sociologue modifie, aussi, la division du travail et remet en cause, à sa manière les organisations et leurs rôles !

Lors de notre enquête terrain, nous avons rencontré Jean Michel Mousset, diplômé de Sciences Politiques et de la 53ème promotion de l'école de journalisme de Lille. Il n'avait pas envie de travailler dans l'entreprise :

[52] Anni Borzeix et Marc Maurice, *Sociologies du Travail : quarante ans après, op.cit.*, p. 20.
[53] Philippe BERNOUX, *La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques,* Paris : Ed. du Seuil, (Coll. « Points essais »), 1990, pp. 71-75 (466 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« *Moi, j'ai vécu l'entreprise familiale de l'intérieur, forcément puisque l'entreprise et la vie familiale se confondaient vraiment. A l'adolescence, je me suis révolté et j'ai dit à mon père que je ne ferais jamais ce sale métier de capitaliste. Il fallait que je m'oppose pour me construire. Journaliste, je rencontre des patrons pour les interviewés et couvrir l'actualité. Et là, c'est amusant, car je découvre ce monde de l'entreprise par le journalisme. Je m'aperçois, finalement, que j'avais des idées fausses sur ce qu'était une entreprise. Je me suis dit : bon sang, il se passe des choses dans les entreprises. Par ces contacts directs, je me suis dit : finalement, l'entreprise n'est-elle pas le dernier lieu, aujourd'hui, dans notre société, où on peut encore vivre une aventure ? J'en ai eu, ras le bol d'être témoin, j'ai eu envie d'être acteur* ».

Dans son ouvrage, Philippe Bernoux évoque les travaux de Parsons qui se réfèrent tout d'abord aux normes que Weber a délaissées et admet que les normes viennent de la société au sens de Durkheim[54], elles sont reconnues comme éléments constitutifs de la vie sociale[55]. Sensible à l'idée de système, Parsons définit : « l'organisation comme un système social organisé pour la réalisation de certains buts ». L'auteur poursuit en citant Philip Selznick : « Il faut reconnaître le caractère organique manifeste de l'organisation formelle considérée comme un système de coopération. Cela signifie que l'organisation parvient à ses décisions, agit et s'ajuste. ».[56]

A titre indicatif, nous citerons, ici, les propos de Marc Pasquier, Directeur Général d'EOLANE :

« L'expérience prouve que, lorsqu'une situation se détériore, c'est dans 90% des cas parce que la relation n'a pas été suffisante entre les acteurs. A notre époque où tout et tous communiquent, l'insuffisance de la relation reste un handicap et un enjeu de progrès pour nos entreprises. C'est la raison pour laquelle EOLANE œuvre, chaque jour, pour tisser des liens féconds tant avec ses collaborateurs qu'avec ses

[54] Emile Durkheim, *De la division du travail,* Paris : Ed. P.U.F. (Coll. « Quadriges » 8ème édition),. 2013, 416 p.
[55] *Ibid.,* p. 103.
[56] *Ibid.,* p. 124.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

différents partenaires. Chez EOLANE, chaque personne est impliquée dans une relation simple et sereine où la créativité et les initiatives sont encouragées. La reconnaissance du travail favorise l'épanouissement des talents. Les synergies entre les personnes et la diversité conduisent au succès des équipes. Leur réussite est célébrée ».

De son côté E. Durkheim poursuit en rappelant que : « Max Weber a reconnu lui-même que toute société devait reposer sur un type de domination reconnue comme légitime. La source de cette légitimité est triple : domination rationnelle, traditionnelle et charismatique ».[57] Il est effectivement toujours utile pour comprendre une entreprise de partir de son organigramme. On y voit des fonctions, des relations d'autorité, des voies de communication formelles. L'auteur cite aussi l'ouvrage d'Henry Fayol[58] pour la mise en place d'une coopération efficace à tous les niveaux pour donner l'impression d'une utopie heureuse. Dans ces postulats de l'analyse stratégique, l'auteur évoque que les hommes n'acceptent jamais d'être considérés comme des moyens au service de buts. Il met également en exergue la liberté relative des acteurs. Pour lui cette affirmation est au centre de l'analyse stratégique. Enfin, il développe que les stratégies dites rationnelles sont d'une rationalité limitée : « l'analyse stratégique récuse les théories où ces membres se voient assigner des rôles précis. A la place on proposera une théorie de la rationalité limitée où l'acteur met en œuvre cette rationalité limitée et contingente ».[59]

Pour sa part, Michel Crozier considérant les entreprises comme laboratoire social écrit : « si l'organisation et les principes qui la fonde constituent le problème-clé du développement, les entreprises en sont le laboratoire. Car c'est dans leur sein que ces principes peuvent être confrontés à la réalité. Elles sont plus que toute autre institution humaine, soumises au principe de réalité. […] Mais si les entreprises, elles, sont davantage capables de reconnaitre les échecs, les analyser leur pose problème car elles manquent des catégories de pensée nécessaire pour le faire. Elles sont prisonnières des modes de pensée engendrées par leurs logiques et leurs principes d'organisation, qui les empêchent de conceptualiser cette réalité qu'elles vivent ».[60]

[57] Emile Durkheim*, De la division du travail, op. cit.,* p. 127.
[58] Henry Fayol*, Administration industrielle et générale,* Paris : Ed. Dunod, 1918, 133 p.
[59] Philippe Bernoux, *Sociologie des organisations,* Paris *:* Ed. du Seuil, (4ème édition), 1985, pp. 132-133.
[60] Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, Paris : Ed. du Seuil, 1994, pp. 49-50, (218 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Norbert Alter, quant à lui, fait part de ses recherches pour comprendre ce qui fait de l'entreprise un univers « mixte » doté de capacités à innover. Il revient ainsi au corporatisme du Moyen Age et des métiers avec leur dimension communautaire habitée par le sentiment d'appartenance mais aussi « par des relations sociales définies par leur caractère affectif et spirituel, appuyées sur la grande proximité spatiale et sociale »[61]. Et de conclure : « les échanges sociaux, à l'intérieur des organisations représentent infiniment plus qu'un supplément d'âme associé aux activités ordinaires des salariés ; ils en définissent pour une part le contenu, le sens et l'efficacité ».[62] Michel Dubois aborde l'itinéraire d'un sociologue critique, en effet, Raymond Boudon est considéré comme atypique. Sa sociologie cognitive est à visée scientifique afin de créer du savoir : *« la sociologie se révèle capable de générer un savoir neuf et solide à propos de phénomènes qui sont de prime abord, opaques pour l'esprit c'est-à-dire énigmatiques ».*[63] Le rôle du sociologue, selon Boudon, est de contribuer à rendre plus compréhensibles des phénomènes complexes et d'éclairer la réalité. La sociologie cognitive pour créer du savoir doit se défier de la « verbalité », développer une réflexion méthodologique « réflexion critique », rejeter les dogmatismes et théories globalisantes et surtout questionner le réel. Spectateur engagé, mais aussi lecteur engagé il souligne que Raymond Aron, en mettant Weber sur le marché français a semé une graine qui risque de modifier le paysage intellectuel. Par la recherche empirique auquel le nom de P. Lazarfeld est encore associé, Raymond Boudon favorise la recherche appliquée comparable à celles menées outre Atlantique : « seule l'analyse empirique de l'action peut permettre d'expliquer les données statistiques ou autres que le sociologue récolte au cours de ses enquêtes ». Il élabore ainsi un paradigme sociologique fondé sur la systématisation des enseignements des études antérieures pour étendre le champ de l'analyse méthodologique et définit ainsi le paradigme incontournable de « *l'individualisme méthodologique* ». En lui remettant son épée d'académicien J. Cazeneuve salue en Boudon : « *Une réussite exemplaire mais à contre-courant, celle d'un empêcheur de tourner en rond ».* Pour Boudon, seuls comptent les apports théoriques ou méthodologiques à la connaissance scientifique des phénomènes sociaux. En privilégiant le point de vue de l'acteur, ce sociologue cherche à identifier derrière les phénomènes. Tout comme M. Weber qui considère l'individu comme le dépositaire naturel « du sens », R. Boudon écrit : « Nous sommes tous amenés à prendre des

[61] Norbert Alter, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation,* Paris *:* Ed. P.U.F. *(*1ère édition), 1996, 241 p.
[62] *Ibid.,* p. 219.
[63] Michel Dubois, *Premières leçons sur la sociologie de Raymond Boudon*, Paris : Ed. Bibliothèque Major P.U.F., 2000, 140 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

décisions. Celles d'un chef d'entreprise plus que d'autres ont des conséquences pour lui-même et ses collaborateurs ». Il souligne ainsi, le lien micro/macro : l'agrégation des actions individuelles et ce, en deux temps, d'abord dans la phase compréhensive de l'individualisme méthodologique (recherche du sens des comportements individuels) puis dans un second temps, la phase active doit rendre compte des phénomènes sociaux avec des conséquences prévisibles ou inattendues. Pour Boudon, « à travers le singulier la sociologie vise le général ». Comme l'a suggéré Jean-Claude Thoenig, il s'agit bien de construire l'entreprise comme un véritable objet de recherche ![64] Dans cet esprit, notre travail consistera non seulement à étudier l'entreprise familiale de taille intermédiaire, mais avant tout, son dirigeant.

Au cours de nos entretiens, nous avons donné la parole à chacun des dirigeants afin que, librement, ils nous donnent à voir, sous forme de « récits de vie », qui ils sont, d'où ils viennent, quel est leur mode d'organisation, de management et leur vision de leur entreprise dans son écosystème.

A dessein, nous n'avions pas souhaité prendre dans notre étude l'entreprise HENAFF parce qu'elle n'atteignait pas le chiffre fatidique des 250 salariés (seulement 217 aujourd'hui, mais avec un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros). Jean-Jacques Hénaff est cependant une référence de l'esprit d'entreprise qu'affichent les E T.I. familiales rencontrées dans notre étude. Citant Henri Ford : *« Une entreprise qui ne fait rien d'autre que gagner de l'argent est une entreprise pauvre »*[65] et de poursuivre :

> « *Après mes études à l'E.S.S.E.C. et un séjour à l'Université de l'Orégon, j'ai intégré l'entreprise familiale en 1963 comme attaché de direction. […] Avec la seule production de pâté, il fallait assurer la pérennité de l'entreprise familiale et préserver les emplois. Chez nous, tout s'est fait dans la durée par la ténacité. Les valeurs, ça ne s'affichent pas, ça se vit. Il faut d'abord une bonne notoriété, une bonne image pour fidéliser sa clientèle. Ce n'est qu'après qu'on peut lancer une grande campagne de publicité. […] Une entreprise familiale, ce n'est pas une entreprise de famille pour la famille. Une entreprise familiale, c'est un projet porté par l'héritage familial : savoir pourquoi*

[64] Jean-Claude Thoënig, « Sociologie du travail » octobre-décembre 2006-volume, 48-n°4.
[65] *Cf. Ouest-France,* 16 juin 2017 : « Jean-Jacques Henaff, patron-acteur du territoire». Président d'honneur de l'entreprise à 80 ans, il a dirigé l'entreprise éponyme de 1972 à 2010. Celle-ci avait été créée par son grand père en 1907 et, est, aujourd'hui dirigée par son fils Loïc (4ème génération).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

on est là et apporter, modestement de la prospérité à la Bretagne et à Pouldreuzic. Avant d'intégrer la société, Loïc a travaillé en Australie chez CADBURY. Une formation professionnelle suivie, à l'extérieur, c'est essentiel, car transmettre à un enfant, c'est risqué pour l'entreprise et pour l'enfant ».

1.2. Vers une théorie sociologique de l'entreprise.

Dans un court article, Jean-Michel Saussois écrit : « Pourquoi, maintenant, les sociologues éprouvent ils l'ambition de construire une théorie sociologique de l'entreprise ? Pourquoi combler ce vide théorique ? Pourquoi ce retour étrange à l'entreprise ? Pourquoi cette réconciliation des sociologues avec un objet non identifié comme tel ? ».[66] A ces questions, les réponses sont nombreuses. Denis Segrestin en fait la démonstration : « L'entreprise comme communauté, lieu de tissage des liens sociaux autour de chefs reconnus et acceptés, était une représentation impensable, refoulement de Vichy et du discours cherchant à fusionner capital et travail au sein d'une entité ayant des frontières à l'abri desquelles il faut savoir se rassembler ». Il poursuit : « les sociologues de l'après-guerre cherchent plutôt à comprendre l'articulation entre le capital et le travail ; l'entreprise est englobée dans un cadre, généralement le cadre des branches industrielles et professionnelles. L. Karpik sera le premier peut être à tenter une théorie de l'entreprise. Plus tard, M. Bauer et E. Cohen reprendront les hypothèses de Karpik pour les transformer.

L'entreprise reste un « terrain » pour le sociologue plus intéressé à saisir l'autonomie ouvrière qu'à saisir l'autonomie de l'entreprise. L'entreprise reste une énigme pour le sociologue peu familier avec des disciplines connexes comme la micro-économie ou les sciences de gestion ». J.- M. Saussois conclut sur le choc des paradigmes : « […] Les anciens paradigmes n'ont pas encore disparus et d'ailleurs se renouvellent. Les nouveaux émergent difficilement. L'ambition consistant à proposer une sociologie de l'entreprise vient à son heure : la communauté des sociologues est « mûre » pour l'affrontement sans risque d'éclatement ».

[66] Jean-Michel Saussois (sous la dir. de Renaud Sainsaulieu), *L'entreprise une affaire de société*, Paris : Ed. Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1990, 353 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

1.3 L'entreprise, acteur privilégié du changement sociétal.

D'après Bernard Ramanantsoa, parlant de gestion, de concurrence, bref de stratégie, l'entreprise est en train de devenir un modèle plus global de développement sachant intégrer, à la fois, et enfin, une dimension économique et une dimension sociologique. Il aborde ainsi « *la capacité des entreprises à définir elles-mêmes une stratégie et à la mettre en œuvre* ». Il considère en effet, que : *« pour être vécue comme un acteur pertinent du changement social, l'entreprise doit être à même de développer de façon autonome et de penser « stratégie » de manière indépendante ».* Pour lui, quand on parle de stratégie, il ne s'agit pas de la stratégie de l'acteur, individu au sens de Michel Crozier, mais bien de discerner l'acteur-entreprise en relation avec son environnement et les processus de décision qui sont à l'œuvre en son sein. L'auteur poursuit : « Avant la création d'H.E.C. et de la Harvard Business School, il n'existait pas de discours de l'entrepreneur ni de l'entreprise. Le propriétaire assurait sa légitimité par sa seule propriété, et non celle de l'entreprise. Au début du XXème siècle on parle plutôt de méthodes de gestion supposées optimales : c'est le fameux « one best way » (Fayol, Gulik et Urwick). A cette époque, le management reste un discours discret qui s'abrite derrière le droit. Ce n'est qu'en 1920, avec les premières études de marché lancées par Propter et Gamble que l'entreprise se doit de comprendre le marché voire de l'influencer et de le fabriquer. La prise en compte de l'environnement et de la concurrence va se faire quelques années après-guerre. Ce mouvement va aller s'accentuant avec l'arrivée des modèles développés par le Boston Consulting Group (B.C.G.), Mc Kinsey et Arthur D. Little. La définition du savoir-faire, ce que l'on sait du métier va devenir le fondement de toute réflexion stratégique. C'est ainsi qu'après 1970 l'entreprise va devenir l'acteur privilégié du changement sociétal. Ce n'est pas par hasard que l'on ne parle plus aujourd'hui de climat organisationnel mais d'identité d'entreprise ». [67]

Ces remarques sont bien confirmées dans l'article de Renaud Sainsaulieu intitulé « Entreprise, terre de changement ». Par de nombreux exemples empruntés à B.S.N., Merlin-Gérin, Rhône-Poulenc, Thompson ainsi que dans le secteur public : E.D.F-G.D.F, régie Renault, France-Télécom, ce sociologue écrit : « Pour accompagner tous ces changements, le gestionnaire vise des modèles opératoires, le sociologue s'intéresse à la réalité sous-jacente du système social, de la qualité des acteurs et de leurs régulations collectives capables de

[67] Jean-Michel Saussois (sous la dir. de Renaud Sainsaulieu), *L'entreprise une affaire de société, op.cit*., p. 142.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

supporter et d'entretenir une telle dynamique structurelle. C'est l'ampleur de tant de mouvements sociaux intra-entreprises qui s'en doute, fascine notre époque au point de redonner à l'idée d'entreprise un lustre nouveau. On y voit l'institution salvatrice de l'emploi, des niveaux de vie et mêmes de valeurs centrales à la société ».[68] A travers de nombreux changements plus ou moins utopiques des années 60-70-80 l'auteur atteste que la réforme de l'entreprise est devenue une véritable affaire publique avec la Loi Delors (1971) sur la formation continue et le rapport Delmotte débouchant sur l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (A.N.A.C.T.). Puis c'est la Loi Auroux (1982) sur l'expression et les négociations en entreprise sans oublier la modernisation technologique et la reconversion des salariés par la formation et le principe d'une organisation qualifiante et négociée.

Parlant de la théorie de la régulation sociale de J.- D. Reynaud, Armand Hatchuel écrit : « En faisant de la régulation le cœur des sociétés contemporaines, J. – D. Reynaud rencontre de larges pans de notre fonctionnement collectif et rétablit l'invention théorique qui a produit ces sociétés. Car il n'y a pas d'action collective sans réflexivité de cette action sur elle-même. Nous n'acceptons pas le code de la route parce qu'il fait partie de notre culture, parce qu'il est le meilleur des codes possibles ou parce que nous sacrifions au rituel du totem-panneau indicateur ! Nous l'acceptons parce qu'il est cohérent avec notre conception la plus immédiate de l'action collective : *celle de règles que nous ne pourrions établir seuls et qui ne sont efficaces que si tout le monde les accepte ».*[69]

Cet ouvrage recense une quinzaine de contribution sur les sujets de la formation, des normes, conventions et, règles nouvelles vues par des sociologues, juristes, économistes et gestionnaires. Pour conclure Guy Groux montre que : « l'approche de la régulation dictée par Jean-Daniel Reynaud a longuement été validée ces dix dernières années (1990 à 2000). […] Elle s'est vue conférée par les conventions mêmes qui ont touché les sociétés modernes, un type de validation très précis : une validation sociale. […] En outre, elle s'est instituée comme une authentique théorie sociologique, c'est-à-dire un « mode de penser » qui, débordant le champ initial de son sujet, induit des interférences par rapport à d'autres travaux tout en présentant à l'égard de ceux-ci des vertus heuristiques ».[70]

---

[68] Renaud Sainsaulieu, *L'entreprise une affaire de société, op.cit*., p. 175.
[69] Gilbert de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud,* Paris Ed. La découverte (coll. « Recherches »), p. 300 (448 p).
[70] *Ibid.,* p. 355.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

1.4 Une organisation complexe : entre acteur et système.

Selon Edgar Morin, l'entreprise est une organisation « complexe » : « Elle produit des objets ou des services, des choses qui lui deviennent extérieures et entre dans l'univers de la consommation. Se limiter à une vision hétéro-productrice de l'entreprise serait insuffisant. Car en produisant des choses et des services, l'entreprise, en même temps, s'auto-produit. Cela veut dire qu'elle produit tous les éléments nécessaires à sa propre survie et à sa propre organisation. En organisant la production d'objets et de services, elle s'auto-organise, s'auto-entretient, si nécessaire s'auto-répare et si les choses vont bien s'auto-développe en développant sa production. Ainsi en produisant des produits indépendants du producteur, se développe un processus où le producteur se produit lui-même. D'une part, son autoproduction est nécessaire à la production d'objets, d'autre part les productions des objets sont nécessaires à sa propre autoproduction ».[71]

Avec la fin de la croissance, la sociologie de l'entreprise et du travail devient de plus en plus complexe. A l'instar des propos d'Edgar Morin sur la complexité, Renaud Sainsaulieu souligne : « La fin de la croissance entraine deux conséquences : la régression des grandes entreprises et la multiplication des P.M.E. dans un contexte général de chômage et d'insécurité. La gestion de l'emploi devient alors une nécessité économique et sociale, pour les individus comme pour les entreprises. L'emploi apparait comme un privilège à justifier. Les pratiques de reconversions, de placements et de formations élargissent le rôle des entreprises à la survie de familles, de branches et de régions sinistrées. L'entreprise petite et grande doit s'interroger sur ses finalités et le caractère engageant ou motivant de ses projets de développement. Les technologies nouvelles ont enfin profondément atteint les anciennes méthodes d'organisation et les structures de qualification au point d'ouvrir un espace d'invention, de désordre et de créativité considérable sur les structures de productions aussi bien dans les ateliers que dans les bureaux (N. Alter, A. Bouvier, A. d'Iribarne, M. Liu, J. Lojkine). […] De l'organisation, médiation indispensable à toute activité économique visant une rationalité, il faut passer à l'ensemble humain d'entreprise incluant les objectifs, finalités et les valeurs dans la définition de ses règles. […] C'est en fait d'un bouleversement profond dont il est question. Les économistes affirment volontiers qu'on ne sort pas d'une crise économique sans mutations institutionnelles. De nos jours, c'est à propos de l'entreprise que

[71] Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Ed. E.S.F. Editeur, 1990, 158 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

se vérifie une telle proposition. Plus que de simples réformes adaptatives, c'est en fait d'une mutation institutionnelle de l'entreprise dont il s'agit ».[72]

1.4.1 Pour une sociologie contemporaine du travail.

Lors d'un symposium sur l'ouvrage de Michel Lallement dont les propos sont relatés dans la revue du travail en 2009, Robert Castel rappelle ainsi : « qu'à partir des années 1970, il s'est produit une transformation majeure qui n'a pas fini d'ébranler profondément, à la fois l'organisation du travail et les manières à travers lesquelles le travail opère son œuvre de socialisation. Ce changement n'est rien moins qu'un changement de régime du capitalisme lui-même, la sortie du capitalisme industriel et l'entrée dans un nouveau régime du capitalisme qui impose à tous, en particulier à travers la dynamique de la mondialisation, de nouvelles manières de produire et d'échanger ».[73]

Pour Robert Castel, « Michel Lallement construit à travers son parcours dans l'ensemble de la sociologie du travail, les quatre dimensions selon lesquelles le travail structure à la fois l'espace social et le sujet social : le travail comme déterminant de classification, d'individualisation, d'intégration et de régulation. C'est une perspective Durkheimienne qui est à chaque fois déployée. Elle montre, dans la lignée de l'auteur de « de la division du travail social », que les modes de structuration, déstructuration et restructuration du travail fournissent bien le fil rouge qui permet de saisir les structurations, déstructurations et restructurations de la vie sociale, aussi bien que des acteurs sociaux dont l'identité est avant tout définie à partir de la place qu'ils occupent dans le procès du travail ». Ainsi, face aux positions de certains sociologues qui, un temps, parlaient de la fin du travail[74], Michel Lallement réhabilite le travail et la *« solidarité organique »* faisant de l'individu un acteur social pourvu d'une conscience subjective : « L'individu acquiert une consistance et devient sujet de droits parce qu'il est membre de collectifs. Ce paradoxe montre bien que ce n'est pas n'importe quels rapports de travail, mais des rapports de travail régis par des régulations collectives et par des droits sociaux qui ont fait que « l'individualisation » est devenue positive pour une majorité de travailleurs ».

[72] Renaud Sainsaulieu, *L'entreprise : une affaire de société*, Paris : Ed. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques (coll. « références »), 1992, pp. 186-187 (348 p.).
[73] Sociologie du travail. « Le travail, une sociologie contemporaine de Michel Lallement » volume 51 n°1 – janvier-mars 2009, pp. 126 – 144.
[74] C'est le cas, entre autres, de J. Rifkin, *cf.* son livre : *La fin du Travail,* Paris : Ed. la Découverte, 1996, 435 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Cependant, tout comme Michel Lallement, Robert Castel ne cache pas la problématique de cette sociologie contemporaine du travail ou plutôt : « d'une forme de manque à travers le chômage, l'installation dans la précarité, parfois la nécessité d'avoir recours à l'aide sociale pour survivre, à nouveau, au jour la journée. Cette transformation, écrit l'auteur de l'article, me parait considérable, et nous n'avons pas fini d'en répertorier les effets, d'autant plus qu'elle s'inscrit dans un large processus apparemment en voie d'expansion à travers la mise en concurrence exacerbée des travailleurs dans le cadre de la mondialisation ».

1.4.2 Organisation et système ouvert.

D'après Edgar Morin : « théoriquement et empiriquement, le concept de système ouvert, ouvre la porte à une théorie de l'évolution qui ne peut provenir que des interactions entre système et écosystème. […] Il est extraordinaire qu'une idée aussi fondamentale que le système ouvert ait aussi tardivement et localement émergé. […] Le concept de système ouvert a valeur paradigmatologique. […] La théorie des systèmes rassemble syncrétiquement les éléments les plus divers : dans un sens, excellent bouillon de culture, dans un autres sens confusion. Mais ce bouillon de culture a suscité des contributions souvent très fécondes dans leur diversité même ».[75] En fait nous pensons, ici, à l'instar de Jean-Claude Thoenig que : « l'entreprise est pensée comme organisation (en anglais « *organization* »), le management est traité comme action organisée (*organizing*). La perspective qu'adopte Denis Segrestin est à la fois classique et éprouvée. Ouvertement affichée dans la longue introduction du livre, elle est censée encadrer et unir sept chapitres consacrés à autant de doctrines et de méthodes mises en œuvre par les entreprises. C'est l'essentiel de cette perspective qui sera interrogée [76] […] L'entreprise fonctionne-t-elle selon des buts ou des finalités dont le contenues traduit le pouvoir des échelons intermédiaires et des pratiques des dirigés. Dès lors se pose la question des fonctions réelles voulues ou non, recherchées ou induites, des innovations managériales».[77]

Au-delà des approches organisationnelles des sociologues français, Simon (1945) ; Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) et de la vision de Selznick (1993), d'autres sociologues expliquent : « Les cognitions ne sont plus ici considérées comme des données, des invariants qui seraient distillés ou imposés du dehors et d'en-haut, par la société ou par la

[75] Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Paris : Ed. du Seuil, 2005, 158 p.
[76] Jean-Claude Thoënig, « Sociologie du travail » octobre-décembre 2006, volume 48-n°4.
[77] Jean-Claude Thoënig, « Sociologie du travail », *op.cit.* p. 563.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

technique. Elles deviennent une question de recherche en soi. A cela une raison essentielle : elles sont construites par qui les portent et les mobilisent pour agir. L'entreprise et ses membres construisent et mobilisent des capacités cognitives (acteurs et non pas agents), ils raisonnent, ils analysent et ils pensent (Daft et Weick, 1984). La connaissance qu'ils produisent ne réduit pas à une simple représentation du monde. Elle ne relève pas non plus d'un ordre purement symbolique. Une propriété capitale propre à l'activité cognitive est qu'elle s'ancre dans et se manifeste par des conséquences comportementales, lesquelles sont observables et repérables au niveau de l'action organisée. Ces processus interprétatifs, qui sont produits de manière collective à l'intérieur du système organisationnel considéré (Eben et Spender, 1998), assurent de multiples fonctions. Ainsi ils diffusent une connaissance qui porte tant sur les contenus que sur les procédures. Ou bien ils fournissent des mécanismes de coordination et de coopération. »[78] Et les auteurs de cet article de conclure : « Les chantiers du manageur n'arrivent pas à couper le lien, implicite ou explicite, avec une vision de la régulation sociale qui élimine par construction toutes références à des facteurs cognitifs. L'acteur est rationnel, car il agit en fonction de l'intérêt ou de la motivation qui lui est imputé par l'analyste dans le contexte particulier où il agit. En effet, les deux écoles dont Segrestin se réclame, celle de Crozier et celle de Reynaud même si elles ne s'intéressent pas au mêmes objets sociaux- l'organisation pour la première, les relations du travail pour la seconde- partagent une même approche […] D. Segrestin annonce par ailleurs qu'il aura recourt à l'approche conventionnaliste développée par Boltanski et Thévenot. Cette dernière énonce que les acteurs agissent en fonction des références communes qui imprègnent diversement divers univers sociaux ».[79]

Sur le terrain, que nous disent les acteurs, dans leur manière de fonctionner ?

« Ce qui nous fait vibrer, c'est le développement. On est dans une démarche de progrès permanent. On essaie de se remettre en cause. Pour continuer cette croissance, il nous faut diversifier : segments de marchés, clients, offres de services. Le deuxième mot qui revient chez nous après la diversification, c'est l'innovation. Le troisième terme important dans notre façon de faire et d'agir, c'est le réseau au travers de nos différentes filiales » explique Marc Pasquier Directeur Général d'EOLANE.

[78] *Ibid.,* p.567.
[79] Jean-Claude Thoënig, « Sociologie du travail », *op.cit.,* .p. 558.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En matière managériale, la vision de Jean Paul Legendre est quelque peu différente :

> *« Moi, je considère l'entreprise comme une petite barque avec un gouvernail qui est capable de faire plus que du 180 degrés, c'est-à-dire qu'on pilote en fonction des sensations et surtout de ce qui nous entoure et de ce qui nous environne. Décréter qu'on va faire de la croissance dans les cinq prochaines années, je trouve que c'est très présomptueux et je considère que c'est très dangereux parce que notre environnement et le contexte économique et fiscal, je dirais, commandent plus que nous dans l'entreprise ».*

Certes, il faut se fixer un cap et des objectifs à atteindre, mais il faut aussi adapter stratégie et organisation en fonction des normes de la régulation sociale, mais aussi de son environnement.

1.4.3 Pouvoir et organisation.

Dans l'ouvrage intitulé « *Concepts fondamentaux de sociologie* ». Max Weber définit le mot groupement comme « une relation sociale dont les règles limitent ou ferment le rapport avec l'extérieur lorsque l'observation de son ordre est garantie par des personnes déterminées, dont le comportement est spécialement disposé en vue de la réalisation de cette tâche, à savoir un dirigeant ou éventuellement une équipe administrative, qui détient en même temps , le cas échéant , un pouvoir représentatif. […] Les ordres statués d'une sociétisation peuvent procéder d'un libre-accord ou d'une relation d'imposition et de soumission. Un pouvoir de gouvernement au sein d'un groupement peut revendiquer le pouvoir légitime d'imposer un nouvel ordre. […] On appellera « ordre administratif » un ordre qui règle l'action du groupement et «ordre de régulation » un ordre qui règle d'autres formes d'action sociale et garantit aux acteurs les chances ouvertes par cette règlementation.[…] On appellera « entreprise » une action continue en finalité d'un genre déterminé et « groupement d'entreprise » une sociétisation dotée d'une équipe administrative agissant continûment en finalité. […] « Puissance » signifie toute chance d'imposer au sein d'une relation sociale, sa volonté propre, y compris contre ce qui lui résiste, et ce quels que soient les fondements de cette chance. On appellera « Domination » la chance de trouver pour un commandement de contenus déterminé des personnes données qui lui obéissent ; on appellera « discipline » la

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

chance, pour un commandement donné, d'obtenir l'obéissance prompte, automatique et mécanique d'un nombre défini de personnes en vertu d'une disposition acquise. Le fait de la « domination » est lié seulement à la présence actuelle d'une personne qui en commande d'autres avec succès ».[80]

Après avoir défini les conditions et modes de dominations, l'auteur développe trois types de dominations légitimes : « 1) un caractère rationnel, reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale) ; 2) un caractère traditionnel, reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tous temps et en légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens (domination traditionnelle) ; 3) un caractère charismatique, reposant sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne (domination charismatique) ».[81] Dans leur ouvrage de référence intitulé « l'acteur et le système », Michel Crozier et Erhard Friedberg, mettent en exergue que : « Le pouvoir n'existe pas en soi, il ne peut s'exercer que dans une relation par laquelle deux acteurs acceptent de se lier l'un à l'autre dans l'accomplissement d'une tâche donnée ».[82] Ils parlent aussi de contraintes ou de manipulations affectives et/ou idéologiques ou bien par le contrat c'est-à-dire la négociation ou le marchandage, ils soulignent aussi que : « Ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs ».[83] Et d'ajouter : « Toute structure d'action collective se constitue comme système de pouvoir, elle est phénomène, effet et fait de pouvoir. En tant que construit humain, elle aménage, régularise, apprivoise et crée du pouvoir pour permette aux hommes de coopérer dans des entreprises collectives. Toute analyse sérieuse de l'action collective doit donc mettre le pouvoir au centre de ces réflexions. Car l'action collective n'est finalement rien d'autre que la politique quotidienne. Le pouvoir est sa matière première ».[84]

Dans un autre ouvrage intitulé « *La société bloquée* », Michel Crozier, après avoir décrit le problème du pouvoir dans les sociétés avancées, fait état des incertitudes des sciences sociales même si pour lui : « le concept de pouvoir est concept indispensable pour les sciences

[80] Max Weber, *Concepts fondamentaux de sociologie,* Paris : Ed. Gallimard (coll. « Tel »), 2016, pp. 150-160 (405 p.).
[81] Max Weber, *Economie et société*, Paris : Ed. Plon (coll. « Agora »), 1995, 409 p.
[82] Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris : Ed. du Seuil, 1977, pp. 24-29 (500 p.).
[83] Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, op.cit., p. 24.
[84] *Ibid.,* p. 25.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

sociales ».[85] Il insiste sur les années de progrès apporté par des disciplines nouvelles telles la théorie des décisions et par les connaissances empiriques et expérimentales en matière de sociologie des organisations. Il tient à souligner : « Il faut absolument dépasser cette approche descriptive dont l'objet est avant tout de diversifier et de classer pour fonder si possible empiriquement une analyse stratégique permettant de mesurer les forces en présences et de dégager les lois de leur négociation et de leur compréhension ».[86] Ainsi il analyse le pouvoir comme nous l'avons déjà évoqué à propos du précédent ouvrage : « comme relation et comme processus » et de conclure : « le pouvoir hiérarchique peut renoncer, en partie, à la contrainte et dépouiller ses embarrassants attributs oraux pour acquérir une souplesse et une efficacité plus grande dans un rôle moins prestigieux d'animateur et de facilitateur. Une telle évolution est toute différente que celle qu'appelle la revendication anarchiste ou révolutionnaire du dépérissement du pouvoir ».[87]

Dans un autre ouvrage intitulé « l'entreprise à l'écoute », Michel Crozier, propose une autre vision de l'organisation fondée sur quatre priorités :

« - La ressource humaine est considérée comme une ressource rare, se sera donc une ressource structurante. L'investissement immatériel dans le développement des hommes par la connaissance, la formation et l'expérience devra prendre de plus en plus de place par rapport à l'investissement matériel, qu'il contribuera éventuellement à structurer.

- Les rapports entre le social et l'économique sont renversés on pense d'ailleurs moins social qu'humain et moins économique que rationnel.

- Ce renversement entraine en même temps une transformation radicale de la conception du social. La nouvelle vision de l'organisation est fondée sur le passage du social quantitatif au social ou plutôt à l'humain qualitatif.

- Le management reste bien sûr l'art du calcul. Mais s'agit désormais de calcul dans des ensembles complexes, ouverts, incertains, à paramètres multiples ».[88]

Nous ne pourrions conclure cette section sur les notions de pouvoir dans les organisations sans mobiliser les réflexions d'Henry Mintzberg.[89]

[85] Michel Crozier, *La société bloquée*, Paris : Ed. du seuil, 1971, p. 29 (237 p.).
[86] *Op.cit.,*.p. 32.
[87] *Ibid.,* p. 42.
[88] Voir : Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, Paris : Ed. du seuil (coll. « Inter Editions »), 1994, 217 p.
[89] *Cf.* Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris : Ed. d'Organisation, 1986, 688 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Encadré n°2 : « Pouvoir et entreprise ».

- La survie. Pendant les périodes florissantes, les ressources excédentaires sont thésaurisées. La protection du système est primordiale. Ses membres investissent beaucoup de temps et d'argent. Les traditions se développent, des engagements sont pris, on définit des identifications. Tout ceci est réduit à néant quand l'organisation disparait.
- L'efficience en tant que but de systèmes. Etre efficient signifie atteindre le maximum dans le but qu'une organisation s'assigne : croissance, employés plus heureux, récompenses, bénéfices, qualité. Cette idéologie a mené à des critiques sévères tel que l'affairisme. Mais tout comme la survie, il ne faut la considérer que comme un objectif de toute organisation à côté d'autres buts.
- Le contrôle en tant que but de systèmes. En s'adaptant à l'environnement, les systèmes s'efforcent de faire face à des forces extérieures en essayant d'en prendre le contrôle. Celui-ci peut être une contrainte ou une fin en soi. Donnant un grand nombre d'exemples tirés de leur recherche empirique, Pfeffer et Salancik déclarent que la fusion de sociétés est entreprise non pour augmenter la rentabilité ou l'efficience mais pour réduire la dépendance externe et acquérir la stabilité dans l'environnement de l'organisation.
- La croissance en tant que but de systèmes. Elle est un moyen efficace pour résoudre les tensions internes quand les dirigeants ambitieux entrent en conflit. Elle peut contribuer à atteindre les trois autres buts précédemment cités.

La petite entreprise est plus vulnérable dans beaucoup de secteurs d'activités que la plus grande, ainsi selon Galbraith : « aucun autre but social n'est reconnu avec plus de rigueur que la croissance économique. Aucune autre preuve que la réussite sociale n'est reconnue avec une telle quasi-unanimité que la croissance annuelle exprimée dans le Produit National Brut ». Si une relation essentielle, précise H. Mintzberg, apparait parmi ces quatre buts, c'est, avant tout, la hiérarchie. Les organisations doivent survivre afin de poursuivre d'autres buts dont le premier est celui de la mission de l'organisation elle-même. D'après Yves-Frédéric Livian[90] : « Avoir du pouvoir, c'est la capacité qu'à un individu ou un groupe d'affecter concrètement le fonctionnement d'une organisation donnée ».

[90] Yves-Frédéric Livian, *Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations*. Paris : Ed. E.S.F., 1987, 65 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Encadré n°3 : « Gérer le pouvoir »

Selon l'auteur, si l'on définit le pouvoir comme une capacité, elle peut avoir plusieurs bases :

- Coercition
- Récompense
- Charisme
- Légitimité

Aux dires de certains sociologues français, le pouvoir est lié à la maîtrise d'une zone d'incertitude. Ce pouvoir est :

- Relationnel : il n'y a pas de pouvoir sans relation de partenaires entre eux.
- Relatif à quelque chose : pouvoir dans un domaine ou une situation donnée.
- Réciproque : la solution d'échange est indispensable même si elle est parfois inégale.
- Régulé : tout n'est pas possible, il y a certaines règles, même non officielles, qui régissent l'exercice du pouvoir dans les organisations.

L'auteur insiste sur les comportements essentiels suivants :

- Entretenir un réseau.
- Se faire des alliés.
- Gérer son image interne et développer la culture d'entreprise.
- Faire équipe : savoir dialoguer sans perdre le pouvoir.

Nous développerons dans le chapitre 9de notre étude le mode de management du « capital humain » mais nous pouvons déjà citer, ici, un mode de récompense personnalisé. Chez MOUSSET TRANSPORTS, par exemple, l'obtention d'un véhicule personnel à un tarif préférentiel voire un mode de location privilégié.

La responsable des ressources humaines chez ARMOR LUX nous explique :

> *« Chez nous, plutôt qu'une culture centrée sur l'individualisme, le sentiment d'appartenance est fort. Le patron est près de ses troupes. La culture orale est forte, l'informel est très présent, partout, à tous les niveaux de l'entreprise et quasiment en permanence ».*

Ici, le relationnel est donc très fort, tout comme dans les entreprises S.I.L.L. ou DELTA DORE où les dirigeants ont des liens directs avec les salariés. Chez EOLANE et GRIMAUD, la délégation aux directeurs de filiales permet aussi un management de proximité. En effet le choix du N- 1 par son supérieur direct permet une gestion plus proche du terrain et des hommes entre eux, avec aussi délégation et autonomie comme dans les transports MOUSSET.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Ces exemples corroborent les propos de Michel Crozier : « Ce qui compte, c'est l'effort mené dans tous les domaines pour amener les participants à des rapports plus directs donc plus simples ».[91]

1.5 Des acteurs dans une organisation complexe : l'entreprise.

L'univers de l'entreprise composé de sciences et de technologies spécifiques est, en soi, une découverte pour le néophyte. A cette approche, il faut y ajouter les relations sociales propres à toute vie en société mais aussi des services qui interagissent entre eux et ce, dans des domaines de compétences spécifiques : commerce, gestion, production, achats, informatique, logistique, promotion, communication… A ces relations internes, il ne faut pas oublier les relations avec les publics externes : fournisseurs, banques et relations avec les services étatiques…

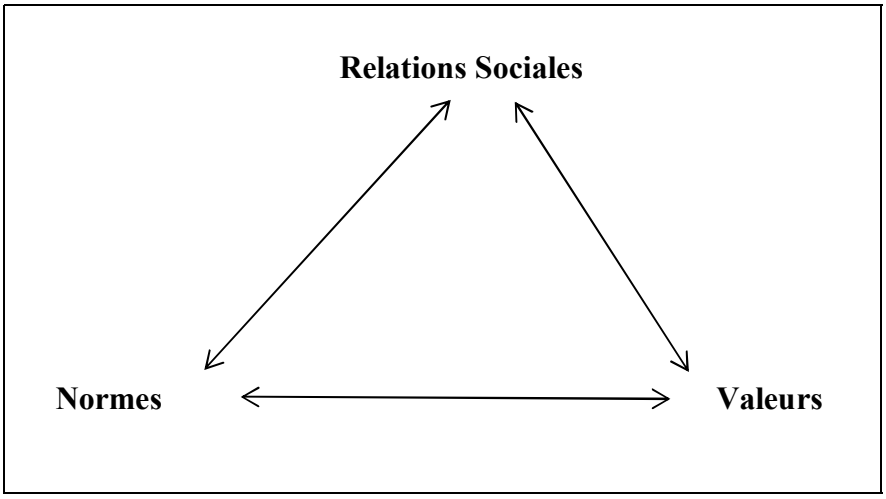
« Pouvoir, incertitude, système d'action sont les outils d'analyse du fonctionnement des organisations dans le cadre de l'analyse stratégique. S'inscrivant dans une sociologie de l'acteur, ils rendent compte des stratégies menées par ces acteurs, permettent de les comprendre et de les anticiper. L'analyse stratégique a fait entrer dans l'entreprise le concept de sujet-acteur, opposé à celui d'objet-agi. Du coup, elle a permis de mieux comprendre les composantes de la décision. Dans les organisations et les entreprises, où chaque acteur est confronté quotidiennement à une multitude de décisions, elle est un outil de compréhension de leur construction. Elle permet d'avoir un guide pour prévoir les stratégies des acteurs, donc pour organiser l'action en fonction de ce que l'on sait de leurs logiques, de faire entrer en entreprise l'idée de rationalités différentes »[92].

Face à cette complexité, pour interroger « le terrain » de la vie au sein des entreprises, nous avons mobilisé, dans notre recherche, trois concepts : « relations sociales », « normes » et « valeurs » dans la mesure où ils nous ont paru aussi utiles que pertinents pour tenter de rendre compte des enjeux, des stratégies et plus largement des situations perçues et/ou vécues dans les entreprises de taille intermédiaire (E.T.I.). Pour ce faire, il apparaît important d'en décliner les principales dimensions à l'aulne de nos investigations sur le terrain.

[91] *Cf.* Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, Paris : Ed. du Seuil, 1994, p. 126, (218 p.).
[92] Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises,* Paris : Ed. du Seuil, (Coll. « Points Essais »), 1995, p. 151 (396 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Figure n° 1 : Logique d'acteurs



Dans les trois sous-sections de ce paragraphe, nous déclinerons les trois concepts évoqués à travers différentes approches sociologiques.

1.5.1 Un espace de relations sociales.

Dans ses dix idées pour une sociologie, Alain Touraine cite, de prime abord, la sociologie est l'étude des relations sociales : « Les conduites sociales doivent être expliquées par les relations sociales où elles se placent. […] Toute relation sociale est la pratique des acteurs d'un système social ; elle est définie par un enjeu qui est le principe d'unité de ce système. L'objet de la sociologie n'est ni un ensemble de situations objectives ni de dispositions subjectives, mais de relations sociales qui mettent en œuvre les systèmes sociaux, c'est-à-dire les mécanismes de formation des pratiques sociales ».[93] Une autre forme de relation sociale est évoquée par Norbert Alter dans le milieu professionnel défini par lui comme « *communauté affective et censitaire* » : « On ne donne pas pour obtenir quelque chose de l'autre, on donne pour pouvoir faire quelque chose avec l'autre. Ce qui se joue dans l'échange social n'est pas une partie, un enjeu, un avantage économique ou même symbolique. C'est bien plus, fondamentalement, la relation même qui unit les partenaires de l'échange, l'existence même de la relation, et non l'avantage que l'on en tire dans une seule et même circonstance »[94]. Pour sa part, le sociologue Philippe Bernoux décrit l'entreprise « comme système de liens sociaux ». Elle est aussi « un construit par des acteurs ». Il parle

[93] Alain Touraine, *Pour la sociologie,* Paris : Ed. du Seuil, (Coll. « Points Essais »), 1974, p. 56 (243 p.).
[94] Norbert Alter, *Sociologie du monde du Travail,* Paris : Ed. P.U.F., (2ème édition, Coll. « Quadrige Manuels »), 2012, pp. 152-153 (162 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

également de « confiance et lien social » en faisant référence, lui aussi, « au don et contre don »[95] ; au regard d'une pensée « post-métaphysique » le philosophe-sociologue de l'école critique de Francfort, Axel Honneth distingue de manière idéal – typique, trois modes de reconnaissance : « affective », « juridique » et « culturelle ». Dans ce dernier palier, il aborde l'estime de soi, reconnaissance culturelle au sein du travail social qu'apportent les différents sujets au travers de la chaine des valeurs à laquelle ils participent.

Analysant les relations de travail et s'inspirant de l'essai de Marcel Mauss sur la « théorie du don », Norbert Alter, dans son ouvrage « Donner et Prendre » pose la question de savoir si l'entreprise « peut se passer des échanges sociaux : ils représentent un don que les opérateurs lui font ; ce don est précieux et il fédère les individus. […] Chemin faisant, j'ai confirmé une hypothèse qui anime mes travaux depuis plus de trente ans : l'entreprise fonctionne, produit et innove parce que les opérateurs acceptent de s'a-donner à ses projets. J'ai également été conduit à inverser les hypothèses habituelles à propos du « mal être » au travail, il provient bien plus de l'incapacité de l'entreprise à reconnaître des dons des salariés, la valeur de leur travail que de la volonté de tirer le meilleur parti de leur contribution ».[96]

A travers de nombreuses études en entreprises, l'auteur démontre la légitimité des échanges entre techniciens qui se sont choisis pour transmettre leurs savoirs et la fierté qu'ils en éprouvent. Pour Norbert Alter, on peut considérer que « donner aux collègues conduit à militer pour l'efficience, c'est-à-dire la capacité de tirer le meilleur parti des ressources disponibles. Et cette logique s'oppose à celle des procédures formelles pour lesquelles, le maitre mot est l'efficacité, c'est-à-dire la capacité d'atteindre les objectifs programmés ».[97] Ainsi, d'après cet auteur, - donner, recevoir et rendre – met en lumière la richesse et la subtilité de ce type d'échange qui associe le savoir aux personnes et l'émotion aux prestations, écrit-il, avant de poursuivre sur « le mouvement et la dynamique des échanges ». Il démontre également qu'en matière de coopération : donner c'est aussi éprouver le sentiment d'exister.

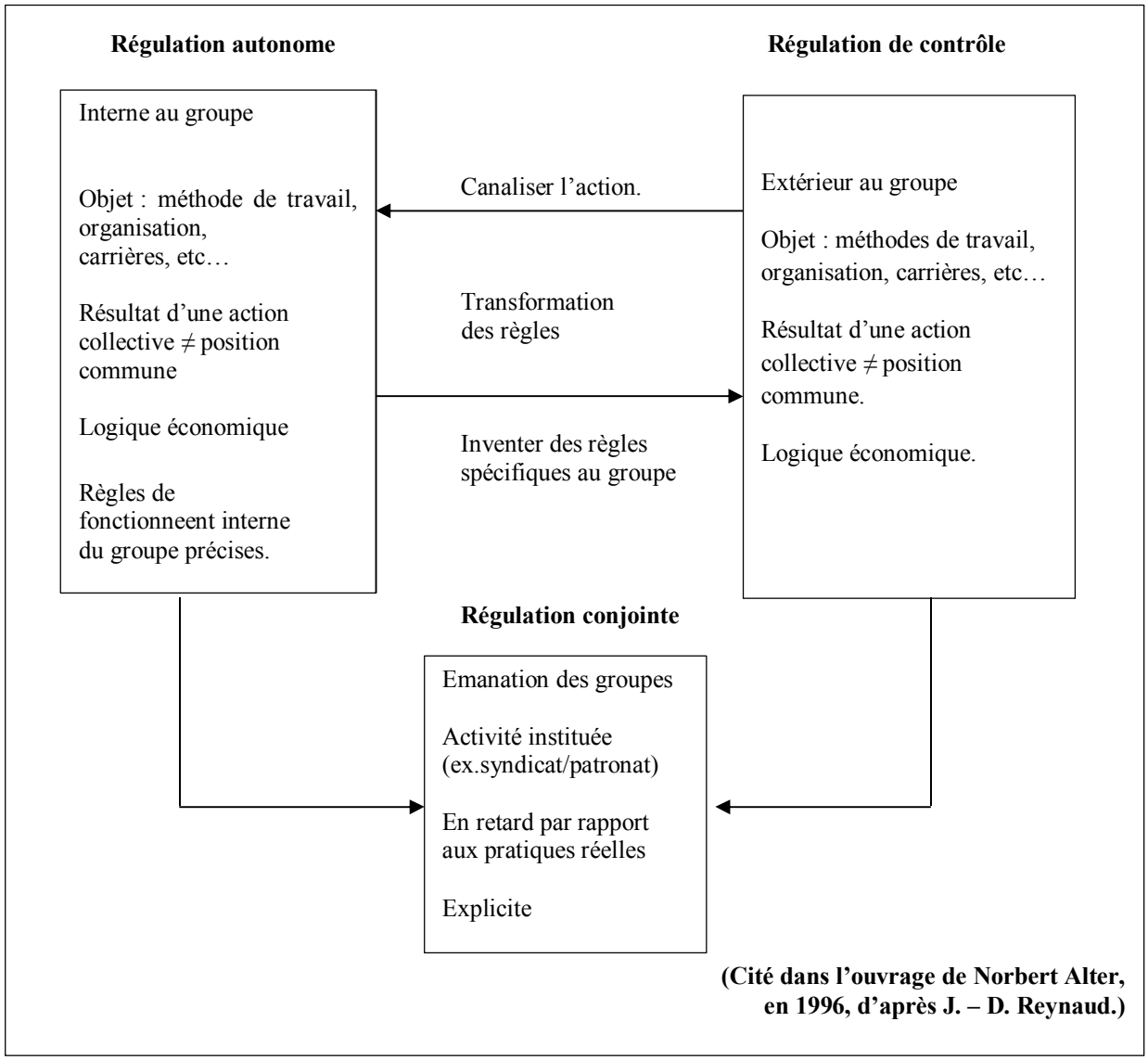
[95] Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises,* Paris : Ed. du Seuil, (Coll. « Points Essais »), 1995, pp. 173-216 (396 p.).
[96] Norbert Alter, *donner et prendre, la coopération en entreprise,* Paris : Ed. la découverte, 2009, 231 p.
[97] *Ibid.,* p.25.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

1.5.2 Un univers de normes.

Le sociologue Norbert Alter apporte la définition suivante : « Les normes de relations définissent les manières de se comporter avec les autres en fonction de principes établis par le groupe social d'appartenance ».[98] Ces régulations font l'objet, dans l'ouvrage de N. Alter, de l'encadré *supra* emprunté à J.-D. Reynaud.

Encadré n°4 : « la théorie de la régulation sociale »[99]



(Cité dans l'ouvrage de Norbert Alter, en 1996, d'après J. – D. Reynaud.)

[98] Norbert Alter, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation,* Paris : Ed. P.U.F., (Coll. « Premier Cycle »), 1996, 237 p.
[99] *Ibid.,* p.83.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Dans son ouvrage, l'auteur précise : « la problématique développée par J.-D. Reynaud, dépasse la distinction classiquement retenue par la sociologie des organisations, entre organisations formelles et informelles. L'auteur démontre que le fonctionnement informel de l'organisation ne peut être réduit à une série d'arrangements entre acteurs, qu'il représente aussi une capacité collective à participer de manière spécifique aux objectifs de l'organisation formelle. […] Ces logiques représentent l'activité de règlement des rapports sociaux (les règles) : il s'agit aussi bien du règlement intérieur d'un atelier que des normes de comportement développées par des employés à l'égard de leur agent de maîtrise. […] Il existe deux ou trois types de régulation : l'une est autonome. Ces règles internes sont donc une source d'efficacité et permettent au groupe de ne pas être soumis aux seules règles externes. Cette capacité entre en opposition avec des règles de contrôle élaborées par les acteurs extérieurs au groupe. […] Un troisième type de régulation distingué par J.-D. Reynaud est la régulation conjointe qui représente l'activité instituée de négociation entre partenaires sociaux ».[100] Parlant des procédures, l'auteur poursuit alors : « Les normes de relation élaborées entre les acteurs comme un moyen de négociation assurant l'efficacité des structures de production ». Il parle de « micro-culture » et de « règles corporatistes » en soulignant que : « L'action collective, qu'elle soit définie à partir du calcul, de la culture d'appartenance ou de l'identité collective, n'est pas incompatible avec l'idée de rationalité économique. […] L'ensemble de ces analyses montre que la réalisation des objectifs fixés par les dirigeants ne devient effective qu'à partir du moment où elle parvient à intégrer à sa cause un collectif humain défini par son intérêt, son identité ou par ses normes de comportement ».[101]

Dans un autre ouvrage, l'auteur parle de l'ambivalence des normes : « Dans l'univers du mouvement, la norme est composite. L'obligation consiste bien à respecter un code de comportement collectif et coutumier à propos de la réciprocité dans les échanges sociaux. Mais la manière de vivre dans ce milieu intègre des comportements individualistes parce qu'on n'est jamais certain de son appartenance ou jamais contraint par elle ».[102] Déjà, Max Weber dans « *Economie et société* » parlait d'ordre juridique, de convention et de coutume : « La seule existence de simples « coutumes » peut aussi, même en l'absence de toute

[100] Norbert Alter, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation, op. cit.*, pp. 82-84.
[101] *Ibid.,* pp. 91-93.
[102] Norbert Alter, *Donner et prendre, la coopération en entreprise,* Paris : Ed. La Découverte, 2009, p. 107. (227p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

convention, exercer une influence économique d'une grande portée. […] Nous verrons que le fait de partager les mêmes coutumes, et rien de plus, peut jouer un rôle important dans l'apparition de la communalisation des relations sociales ».[103]

Parlant de la nécessité du droit, il aborde aussi la notion d'échange : « Le fait que des biens sont « échangés » signifie que, d'un commun accord, l'un de ces biens, qui appartient à l'une des deux personnes intéressées passe à la disposition de l'autre. […] La reconnaissance subjective du caractère « obligatoire » d'une norme quelconque et la conviction que la partie adverse la reconnait comme telle, ne sont pas non plus des conditions préalables chez les intéressés ».[104] Michel Crozier estime, à son niveau, que : « L'utilisation de la règle constitue un des instruments d'action essentiel. […] Elles pourront être exploitées dans un sens défensif aussi bien qu'offensif tant dans le « modèle mécanique » que dans le « modèle organique ». L'auteur de conclure sur l'ouverture que peut engendrer l'analyse culturelle : « En partant des problèmes et difficultés de l'action collective qui passe toujours et nécessairement par des relations de pouvoir et de dépendance, exigeant certaines capacités relationnelles de la part des acteurs, l'analyse culturelle met en lumière une deuxième logique de fonctionnement des ensembles organisés, logique d'ordre affectif et culturel, qui , en dernière analyse, fonde l'autonomie du phénomène organisationnel en tant que processus d'intégration de conduites humaines. Elle permet ainsi de comprendre les règles formelles et/ou informelles qui gouvernent les relations entre les individus et les groupes… ».[105]

Enfin, concernant cet « univers de normes », rappelons ici, le propos d'Alain Touraine, pour qui, les droits culturels protègent, par définition, des populations particulières. Il rappelle également que l'appel aux droits sociaux a nourri le corporatisme et la défense des intérêts professionnels.

[103] Max Weber, *Economie et société tome 2,* Paris : Ed. Pocket, (Coll. « Agora »), 1995, p. 24 (421 p.).
[104] Max Weber, *Economie et société tome 2, Ibid*., p. 35.
[105] Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système,* Paris : Ed. du Seuil, (Coll. « Points Essais »), 1977 pp. 222-223 (432 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

1.5.3 Des valeurs au service de l'entreprise.

Norbert Alter définit ainsi le terme de valeur : « Les valeurs sont attachées à un objet, un type de métier ou des ensembles humains ; elles valorisent ces éléments, les jugent positivement, parce qu'ils sont producteurs de sens et de ressources dans le rapport aux autres ; les valeurs représentent ainsi une rationalisation des ressources stratégiques ».[106] Parlant de l'entreprise et de sa culture, Eugène Enriquez écrit : « Une institution « se vide », suivant l'expression de Nietzche si elle n'est pas créatrice de valeurs. […] C'est pour cette raison, qu'au fur et à mesure que l'entreprise se transforme en institution, elle tend à développer ce qu'il est coutume de nommer de manière simplifiée une « culture d'entreprise » mais qu'il est plus pertinent de qualifier d'élaboration d'un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire ».[107] Pour l'auteur, sans imaginaire, les systèmes culturels et symboliques auraient de la difficulté à s'établir : « L'imaginaire est moteur tant que l'entreprise permet aux sujets de se laisser aller à leur imagination créatrice dans leur travail sans se sentir bridé par des règles impératives ».[108] Et de poursuivre : « Mais si l'intériorisation des valeurs que structure la « culture d'entreprise » est suffisante pour intégrer les individus et développer leur implication, elle ne l'est pas pour provoquer la mobilisation générale des sujets autour du projet démiurgique que poursuit l'entreprise. Il est donc nécessaire que soit, en même temps, définie une idéologie forte, seule susceptible de convertir une implication en un désir de se dévouer, voire de se sacrifier à l'entreprise ».[109] Selon Philippe d'Iribarne : «Les espoirs soulevés par la culture d'entreprise, paraissent, à l'usage, surfaits en France alors qu'aux Etats-Unis, les entreprises « à forte culture » que célèbrent les prophètes de l'excellence sont des produits de la société américaine. Ils ne sont pas faciles à transplanter hors de leur terroir ».[110]

Après avoir fait un long détour de la royauté et des ordres en passant par Montesquieu et Tocqueville, l'auteur estime que le « sens de l'honneur » pousse « à se sentir responsable » dès que l'on exerce un certain pouvoir. « Ces exigences fondent un mode de coordination qui, mis en œuvre de manière appropriée, peut se montrer tout à fait efficace ».[111]

---

[106] Norbert Alter, *sociologie de l'entreprise et de l'innovation,* Paris : Ed. P.U.F., (coll. « Premiers cycles »), 1996, p. 35 (237 p.).
[107] Eugène Enriquez, « l'entreprise comme lien social, un colosse aux pieds d'argile » (sous la dir. de R. Sainsaulieu), *L'entreprise une affaire de société,* Paris : Ed. Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1992, p. 209 (348 p.).
[108] *Ibid.,*p. 213.
[109] *Ibid*.,p. 215.
[110] Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur,* Paris : Ed. du Seuil, (Coll. « Points Essais »), 1989, 280 p.
[111] *Ibid.*, p. 101.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Définissant l'entreprise comme lieu privilégié de l'apprentissage collectif, Michel Crozier met, ainsi, en exergue que : « La référence aux valeurs ne peut offrir de substitut à la connaissance, car les valeurs n'ont de portée pratique que dans leur mise en œuvre ».[112]

Pour cet auteur, l'écoute est indispensable « pour trancher entre les valeurs d'égalité, de démocratie et d'efficacité auxquelles tout le monde est plus ou moins attaché. […] Seule, la connaissance qu'apporte l'écoute peut permettre d'éclairer ces arbitrages, d'approfondir les valeurs qui leur sont sous-jacentes et créer les conditions qui peuvent favoriser leur solution par les intéressés. […] La grande chance qui s'offre aux entreprises et plus généralement aux organisations dans une société comme la nôtre, c'est qu'il existe une coïncidence entre la demande d'écoute et le besoin de connaissance indispensable pour l'apprentissage collectif. Cette rencontre doit être mise à profit car elle est la clé de tout développement humain ».[113]

Nous conclurons sur les valeurs, en revenant sur les propos d'Alain Touraine qui évoque, dans l'un de ses ouvrages, un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui, parlant de la fin des sociétés, il écrit : « L'essentiel aujourd'hui n'est pas de décrire le succès ou la ruine qui fut l'instrument du triomphe de l'Occident. C'est de rejeter aussi bien l'optimisme du progrès que le pessimisme de la sociologie critique qui n'a perçu que la chute. Ce qui compte, c'est de savoir si l'individualisme, qui remplace l'utilité sociale comme axe central de la pensée et de l'action, cèdera aux sirènes du marketing et des programmes de télévision ou s'il se révèlera au moins aussi exigeant et combatif que l'a été l'idée d'égalité au cœur de la société occidentale. Il est si facile de reprocher à l'individu actuel son égoïsme et son absence de sens de l'histoire ! Aussi facile qu'il l'était de reprocher à la société son gout pour les normes et la raison instrumentale. […] Pendant presque un demi-siècle, la pensée sociale, surtout en France, a cherché à se débarrasser du sujet, comme si celui-ci trahissait son discours idéaliste et privilégiait les riches contre les pauvres, parce que les riches parlent mieux. […] La fin de la société peut-elle conduire à la naissance du sujet ? Beaucoup refusent cette hypothèse optimiste. Je leur demande seulement de reconnaitre qu'il s'agit de l'enjeu principal de notre société : comment défendre et faire croître la liberté créatrice du sujet contre les vagues de violence, d'imprévisibilité et d'arbitraire qui recouvrent de plus en plus l'espace social ? ».[114] En effet, pour nous, le sujet

[112] Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute,* Paris : Ed. du Seuil, (Coll. « Points Essais »), 1994, 217 p.
[113]Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute, op.cit.,* p. 209.
[114] Alain Touraine, *Un nouveau paradigme,* Paris : Ed. Fayard, (Coll. « Le livre de poche »), 2005, pp. 132-133 (395 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

est l'axe central de l'entreprise et nous nous efforcerons de démontrer, dans cette étude, comment le dirigeant d'entreprise familiale de taille intermédiaire, à l'écoute de ses collaborateurs et de ses partenaires, fait société.

Dès à présent, nous pouvons évoquer les valeurs du groupe ROYER :

> *« Avec 13 000 clients dans 70 Pays, 32 Milliards de paires vendues en 2011 et 310 millions de C.A. nous sommes devenus leader sur le marché européen grâce au savoir-faire et au savoir-être de nos équipes. C'est pourquoi, le* ***développement des compétences*** *est un objectif constant. Parce que la loyauté est une qualité essentielle, nous demandons à l'ensemble des collaborateurs de* ***respecter leurs engagements****. Nous souhaitons de la franchise et de l'honnêteté au sein de nos équipes ainsi que de la courtoisie entre collègues. Chez ROYER, nous considérons un moteur de l'enthousiasme comme réussite. Pour cela, nous attendons de nos collaborateurs qu'ils partagent ce même état d'esprit****. L'enthousiasme est une force****, partageons-la ».*

Chez EOLANE, travailler en réseau confère une responsabilité particulière du dirigeant. Puisque tout est en mouvement et que ce mouvement même tend à s'accélérer, EOLANE se construit sur des valeurs solidement ancrées. Les valeurs sont, en effet, le meilleur garant de la qualité globale du projet d'entreprise quelle que soient les circonstances économiques ou politiques. Elles demeurent d'actualité et plus les moments sont difficiles, plus elles sont nécessaires.

> « *A ce titre, un code de bonne conduite partagé et porté par tous les collaborateurs de l'entreprise a été mis en place. La charte d'entreprise exprime les règles de conduite. Depuis son origine, EOLANE a, ainsi, défini les six valeurs fondatrices de son projet d'entreprise : le client d'abord, le respect et la valorisation des personnes, la tenue des engagements, l'excellence dans les détails, la chasse au gaspillage, la culture du résultat. Présentes dans toutes les filiales, ces valeurs encadrent le comportement des collaborateurs entre eux et en relation avec les parties prenantes de l'entreprise ».*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Pour rendre la vie meilleure, le Groupe GRIMAUD, fort de ses deux métiers stratégiques, développe un projet durable en s'appuyant sur 7 piliers fondamentaux :

1. Les clients d'abord !
2. Les femmes et les hommes de l'entreprise.
3. Les investissements.
4. Une R.& D. innovante.
5. Une approche globale.
6. Une approche qualité, sécurité, environnement exigeante.
7. L'amélioration continue

1.6 Communication.

« Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir…, et chacun de nous pratique quotidiennement la communication, même s'il n'en connait guère les lois »[115]. Cette référence à Molière est une mise en garde (de l'auteur et des lecteurs) sur les dangers qu'il y aurait à ériger des « lois » absolues, à énoncer des « théories » définitives, à délimiter des « champs » dans un domaine « aussi vaste et aussi flou que celui de la Communication ».[116]

Dans un article de Pierre de Saint-Georges, cet auteur, à la suite de G. Bateson et de P. Watzlawick pose un premier axiome : « Le comportement possède une propriété on ne peut plus fondamentale… il n'a pas de contraire. On ne peut pas ne pas communiquer. Autrement dit, tout comportement est communication, les comportements s'influencent entre eux puisqu'ils sont en interactions et, de ce fait, il est impossible de ne pas communiquer. Il n'y a pas de non-communication. Un deuxième axiome – en apparence contradictoire – complète le précédent, en insistant, cette fois, sur la notion de contexte de la communication. Selon la formule de R. Birdwhistell : « On ne communique pas, on prend part à une communication ».[117] Et de poursuivre : « très souvent, en fait, on ne s'aperçoit pas de ces règles du jeu, tellement « cela va de soi », tellement elles sont intériorisées. Par contre, les contacts inter culturels permettent de se rendre compte de la relativité de ces balises auxquelles pourtant tout le monde se réfère comme si elles étaient universelles. Comme on

[115] Voir la pièce de théâtre (classique) : Molière, *Le médecin malgré lui*, Paris : Ed. Hachette, (Coll. « Bibliocollège »), 2017, 128 p.
[116] Anne-Marie Laulan, *La sociologie de la communication*. *In* : communication et langage n°41-42, 1979, Le bilan lucide de 10 ans de presse, télévision, cinéma, audio-visuel, publicité, pp. 147-163.
[117] Pierre de Saint-Georges, *Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement*, Communication et organisation Revues.org – 4/1993 mis en ligne le 26 mars 2012.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

peut le constater, cette approche de la communication se démarque totalement des modèles antérieurs dont elle peut néanmoins reprendre la plupart des conclusions. Cependant en les intégrant dans un cadre plus élaboré, elle leur donne une dimension nouvelle beaucoup plus intéressante. Rappelons que ces modèles antérieurs considéraient généralement la communication comme un processus de transmission partant d'un émetteur et cherchant à produire un effet chez le récepteur. Dans ce contexte, l'information est quelque chose à faire passer ».

Dans cette section, nous aborderons tout d'abord, la communication interne puis externe de l'entreprise, avant de conclure sur un article concernant la sociologie de la communication.

1.6.1 Communication interne

Prolongeant la lecture de l'article de Pierre de Saint-Georges intitulé Communication interne et organisation : « Les personnes communiquent par tout ce qui se fait, se dit, se vit de concrètement observable entre elles. Mais ce « jeu » est évidement régi par des règles auxquelles les acteurs sont socialisés à la fois formellement (gestion des personnes, règlements, procédures à suivre, consignes, …) et spontanément (relations entre personnes, bouche à oreille, pratiques habituelles, consignes entre pairs, …). Dans cette optique, les manières de faire, de recruter, de travailler, de former et se former, d'administrer, de diriger, d'exécuter, d'informer, de rémunérer, d'évaluer, de licencier etc., bref, de mettre en œuvre l'ensemble des procédures formelles de l'entreprise sont des actes de communication dès qu'il s'agit de comportements en interactions ». Les propos de l'auteur débouchent ainsi sur l'approche culturelle de l'entreprise par la culture sociétale : « L'approche culturelle de l'entreprise constate que l'entreprise est un fait social et culturel dans le tissu social et culturel où elle est insérée et avec lequel elle est en interaction constante : pour produire, pour vendre, pour recruter, pour se financer mais aussi pour exister. […] L'entreprise est un fait de société. Elle est complètement en interaction avec le contexte sociétal dans lequel elle se trouve ». Pour Pierre de Saint-Georges, la culture d'entreprise est une dynamique sociale spécifique : « Sous un deuxième angle, à la fois indissociablement lié au précédent et distinct, on peut affirmer que toute entreprise est aussi un « mélange culturel spécifique » puisqu'elle est faite d'acteurs sociaux hétérogènes sur fond d'histoire singulière. Les termes courants, d' « esprit maison », de « climat caractéristique », de « culture propre », d' « ambiance typique », de « grande famille », d' « esprit de corps » recouvrent grosso modo cette deuxième dimension

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

sur le plan empirique. Dans cette optique, il n'y a pas d'entreprise sans culture d'entreprise dans la mesure où il s'agit toujours de gens mis ensemble pour faire quelque chose d'économiquement utile ». Et de poursuivre : « Nous pouvons rapprocher cette culture d'entreprise avec la communication interne telle que la pragmatique de la communication nous invitait à la cerner. La culture d'entreprise est déterminante dans le fonctionnement de l'organisation puisqu'elle est en quelque sorte l'épicentre de la « coopération conflictuelle » des forces sociales actives au sein de l'entreprise ».

Introduisant une troisième dimension, l'auteur aborde le projet d'entreprise et la culture managériale *:* « Action volontaire du management sur la culture d'entreprise et cadre théorique permettant de raisonner, le « projet d'entreprise » comme une perturbation délibérée, sinon méthodique de l'équilibre du système culturel de l'entreprise. Il s'agit bien, en effet d'une intervention visant les modes de régulation internes pour les mettre de manière plus active encore au service de l'entreprise. Une telle « perturbation stratégique » est à la fois systémique (toucher à un élément influence le tout) et pragmatique (elle affecte les comportements et les contextes dans lesquels ils s'inscrivent). Elle influence la culture de l'entreprise mais en même temps – et c'est sans doute important de le noter – elle s'y inscrit d'emblée. […] En effet, le projet est porté – au départ au moins – par un groupe spécifique : la direction, le management qui, en l'espèce, parle à la fois au nom de l'entreprise et depuis sa culture propre. […] La direction peut tout d'abord mettre en avant certaines valeurs et rechercher systématiquement l'adhésion à ces valeurs. […] Mais la direction peut aussi agir selon une autre logique. A la fois plus complexe, plus riche et plus délicate. Dans cette deuxième conception, l'accent est moins mis sur le message que sur une véritable « mobilisation interne » décidée et planifiée par le management. […] D'un point de vue méthodologique, pour arriver à susciter de nouveaux comportements, il sera, en tout cas nécessaire, d'investiguer rigoureusement les processus profonds de régulation internes et de les respecter dans l'induction du changement. La pragmatique de la communication amène des éléments très clairs à ce sujet. Faute de cela, le projet – perturbation- conduira vraisemblablement à un déséquilibre incontrôlé du système, à moins, bien entendu, que tout ne soit neutralisé par l'effet des mécanismes de régulation en place. On peut pratiquement parler de développement communautaire dans ce type de projet d'entreprise où l'on observe la mise en œuvre et la canalisation stratégique de tout un processus collectif d'implication de chacun. Agir sur la culture, c'est évidemment toucher à un des éléments essentiels du lien social, dans le cas qui nous occupe ici, du lien organisationnel ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Nous avons particulièrement apprécié la lecture de cet article qui cite, nommément, la direction de l'entreprise en charge de faire adhérer le personnel aux valeurs de l'entreprise et de son dirigeant. Nous avons évoqué des exemples concernant ce thème des valeurs dans la rubrique précédente mais, pour illustrer ce sujet de la communication interne nous rapporterons une expérience originale rencontrée chez EOLANE. A la demande des dirigeants, Jean Dominique Billaud a réalisé des portraits d'homme et femmes au travail en noir et blanc pour mettre en lumière les vraies valeurs qui sont l'âme de cette société de services industriels en électronique professionnelle. Dans cet ouvrage de grande qualité de 88 pages, collaboratrices et collaborateurs des ateliers et des bureaux français et étrangers qui ont accepté de se mettre, quelques instants, à la disposition de l'objectif du photographe, y sont remerciés pour leur contribution enthousiaste : « *leurs gènes, c'est le travail bien fait et servi à temps*».[118] Nous avons, également appris, en marge de notre étude, que l'E.T.I. familiale TRIBALLAT, sise à Noyal-sur-Vilaine, avait, également, fait des prises de vues où les salariés étaient, à l'honneur, non seulement sur leur lieu de travail mais aussi dans leurs loisirs. Ces différents angles ont permis une meilleure connaissance des uns et des autres.

Pour sa part, le transporteur MOUSSET évoque beaucoup l'autonomie. Parlant d'équipes « d'Entre-Preneurs », le dirigeant précise :

> *« Cela veut dire qu'elles s'auto-managent, elles s'auto-organisent. Toutes les décisions que les conducteurs peuvent prendre, ensemble, ils les prennent, ils doivent les prendre. Dans la documentation que je vais vous remettre, il y a un journal qui a été réalisé par la première équipe dirigeante. Il y en a une dizaine aujourd'hui. Cela oblige le manageur à s'effacer, ce n'est pas toujours évident mais il faut savoir l'accepter* ».

Qui mieux que les conducteurs et les formateurs pourraient parler de leur métier et, en toute simplicité, évoquer leurs résultats, les difficultés rencontrées et leurs objectifs à atteindre pour une meilleure efficacité ?

Dans l'entreprise à l'écoute, M. Crozier précise : « Le principal moteur du changement, c'est toujours l'équipe dirigeante et plus particulièrement le chef d'entreprise ».[119] Evoquant les principes de délégation, de décentralisation et de participation, l'auteur stipule qu'ils constituent l'axe central du nouveau management.

---

[118] *Cf.* Un exemple de cet ouvrage Noir & blanc en première de couverture.
[119] *Cf.* Michel Crozier, *L'Entreprise à l'écoute,* Paris : Ed. InterEditions (Coll. « Points Essais »), 1989, p. 117 (217 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

1.6.2 Communication externe.

Pour illustrer ce sujet, nous pourrions faire appel à l'ouvrage de Kotler et Dubois[120] pour mieux comprendre le marketing, la planification stratégique, l'analyse de l'environnement, le comportement d'achat du consommateur et, bien sûr, gérer les produits et marques, les services …Nous nous contenterons ici de suivre une feuille de route élaborée à partir de l'ouvrage de Marie-Hélène Westphalen présentant les différentes techniques de communication mises à la disposition de l'entreprise pour se faire connaître de ses différents publics. L'auteure met tout d'abord en avant la communication visuelle. En effet, une entreprise doit d'abord se doter d'un nom de marque et d'un logotype pour être connue et reconnue au travers de ses différentes campagnes de communication publicitaire et de relations presse : « L'élaboration d'une identité visuelle est complexe : elle exige de la rigueur pour mener à bien une réflexion sur la personnalité de l'entreprise et sa stratégie de communication . Elle demande aussi un élan créatif, pour traduite graphiquement le concept défini et en faire un symbole juste, évocateur et différent ».[121]L'auteure poursuit : « Les professionnels sont catégoriques : une bonne image provient à 50 % du travail de création initiale (bonne intelligence des objectifs de communication plus créativité), et 50 % de la maitrise de ses applications. La cohérence et le systématisme avec lesquels une identité visuelle sera appliquée sont un gage de son efficacité ».[122]

Nous reproduirons, ci-après, un tableau extrait de cet ouvrage mettant en avant des exemples de supports graphiques adaptés aux différents outils d'édition d'entreprise.[123]

[120] P. Kotler et B. Dubois, *Marketing Management,* Paris : Ed. Publi Union (8ème édition), 1994, 742 p.
[121] Marie-Hélène Westphalen, *La communication externe de l'entreprise*, Paris : Ed. Dunod, 1997, p. 13 (128 p.).
[122] *Ibid*., p. 16.
[123] *Ibid.,* p. 12.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Encadré n°5 : « Communication : exemple de supports graphiques ».

Nature des supports	Déclinaisons
Supports d'éditions	• Documents administratifs : bons de commande, factures, étiquettes, formulaires, contrats… • Documents commerciaux : papiers à en-tête, cartes commerciales, catalogues, brochures, argumentaires de vente… • Documents de correspondances : en-têtes de lettre, suites de lettre, cartes de correspondance, invitations, enveloppes… • Documents dits « institutionnels » : brochures, plaquettes, rapports d'activités, journaux internes…
Campagnes et matériel de communication	• Messages publicitaires : en affichage, annonce presse, spot audiovisuel… • Campagne et outils de marketing direct : mailing, catalogues, coupons, prospectus… • Matériel de PLV : présentoir, pancarte, borne interactive, banderole, panneaux de vitrine, affichette… • Matériel promotionnel : jeu-concours, essai et échantillonnage, pin's, vignette, objet publicitaire…
Objets courants	• A usage interne : uniformes (vêtements, casques…), badges d'identification, etc… • A destination externe : cadeaux ou accessoires estampillés au logo de l'entreprise (ex : parapluies, stylos, calendriers, blocs…)
Production	• Le design des produits. • Leur emballage. • Leur marquage.
Environnement	• Architecture des bâtiments. • Aménagement des locaux. • Signalétique.

Nous serions incomplets, dans ce chapitre, si nous omettions de parler de la communication visuelle adaptée au produit : design industriel mais aussi packaging. Le conditionnement étant l'ultime étape où le produit sera, sur le linéaire, en relation directe avec son destructeur (acheteur et consommateur). Il faudrait, là aussi, développer le rôle important que présente le « merchandising » destiné à faciliter l'acte d'achat.

Par ailleurs, pour mettre en place une communication, il faut d'abord définir une stratégie en fonction d'objectifs, d'axes et de hiérarchisation de cibles. Pour ce faire, il est bon de donner ici une définition de la publicité : « La publicité comprend l'ensemble des techniques et moyens mis en œuvre pour faire connaitre et/ou promouvoir un bien, un homme, une entreprise, une cause …Cette information (destinée à faire connaitre) argumentée

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

(afin de promouvoir, convaincre) s'exprime dans un espace publicitaire contrairement aux autres techniques de communication dites hors médias (par exemple relations presse – relations publiques) qui n'ont pas recours à l'achat d'espace ».[124]

Une fois le plan média arrêté, il faudra passer à l'achat d'espace : affichage, spots radio ou TV, cinéma, presse généraliste (P.Q.N. Presse Quotidienne Nationale ou P.Q.R Presse Quotidienne Régionale), presse magazine ou spécialisée en fonction du produit à promouvoir et des cibles visées. Compte tenu du développement des Nouvelles Technologies de l'.Information et de la .Communication (N.T.I.C.), il ne faudra pas négliger l'utilisation de son propre site WEB ainsi que l'utilisation des réseaux sociaux voire d'achat de bannières sur des sites marchands et aussi des fournisseurs d'accès pour être bien référencé. D'autres partenariats pourront également être mis en œuvre sur le net. A chaque campagne et pour chaque support un bilan sera établi pour permettre à l'entreprise d'optimiser ses actions en fonction des résultats mesurés. A ces campagnes publicitaires classiques il faudra penser à des actions évènementielles mais aussi à des salons nationaux ou internationaux et également à des actions de mécénat et de parrainage définies ci-dessous :

« Le mécénat est un soutien financier ou matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère d'intérêt général. Le parrainage est un soutien apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct ».[125]

Ainsi, en Bretagne les opérations de parrainage en matière de voile (sponsoring sportif) sont tout particulièrement recommandées. Pour exemple : route du Rhum, Tour du monde à la voile en équipe ou en solitaire. Les retombées médiatiques d'Armel Le Cléac'h ont permis à la Banque Populaire de bénéficier d'un « retour sur investissement » important lors du dernier Vendée Globe. Dans ce contexte elle envisage la construction d'un nouveau voilier « Banque Populaire IX ».

Enfin, il nous faut également citer les relations presse au service de demandes ponctuelles ou structurelles de long terme. Elles sont partie prenante de la stratégie de communication globale de l'entreprise. Tout comme le précise Marie Hélène Westphalen il faut insister sur la différenciation entre les définitions de notoriété et d'image :

[124] Marie-Hélène Westphalen, *La communication externe de l'entreprise*, *Op. cit*. p. 96.
[125] *Ibid.,* p. 72.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« **La notoriété** est la reconnaissance d'une entreprise (d'une marque ou d'un produit). Dans les études de notoriété, on distingue la notoriété assistée (pourcentage des interviewés capables de citer l'entreprise au sein d'une liste), de la notoriété spontanée (pourcentage des interviewés ayant cité spontanément l'entreprise dans son univers). La notoriété « top of the mind », comme son nom l'indique est du même acabit : elle comptabilise le pourcentage des interviewés ayant cité, spontanément et sans stimulation aucune, le nom de l'entreprise (d'une marque ou d'un produit).

L'image est la représentation qualitative de l'entreprise auprès de la collectivité, la manière dont elle est perçue. Cette image évolue au fil du temps ; elle fluctue en écho aux différentes actions de communication entreprises – dont les relations presse – et en fonction des différents acteurs de cette communication ; elle varie suivant les publics considérés (par exemple, un investisseur institutionnel n'aura pas nécessairement le même point de vue qu'un journaliste ou qu'un consommateur) ».[126]

Le service de presse interne ou l'attaché de presse externe devra définir les média ou plus précisément les journalistes à informer ou à inviter lors d'une conférence ou d'un point presse. Pour ce faire, un communiqué, un dossier de presse ou une lettre d'information devront être constitués autour de l'événement : inauguration, voyage, visite d'entreprise…

« Toute action d'information doit répondre, avec pertinence, à ces quatre questions simples : QUOI (quel message diffuser) ? POURQUOI (avec quel objectif) ? A QUI (journalistes, publics cibles) ? COMMENT (quels moyens adopter) ? ».[127]

A l'issue de ces opérations presse, un suivi et un contrôle seront mis en place au travers de la « pige » des média et une revue de presse sera réalisée. Il s'agit d'une « collection de citations, d'extraits d'article ou d'articles complets. La revue de presse est censée offrir un panorama de ce qui a été écrit, dit ou montré par les média sur un sujet particulier ».[128]

Nous ne saurions conclure ce chapitre concernant la communication externe sans avoir évoqué la communication financière mais surtout la communication de crise, qui pourrait, à elle seule, faire l'objet d'une thèse ou d'ouvrages tels qu'a su le faire, entre autres, Patrick Lagadec.[129]

---

[126] Marie-Hélène Westphalen, *La communication externe de l'entreprise, op cit.,* p. 29.
[127] *Ibid.,* p. 33.
[128] Marie-Hélène Westphalen, *La communication externe de l'entreprise, Ibid.,* p. 47.
[129] Patrick.Lagadec, *Apprendre à gérer les crises, société vulnérable acteurs responsables,* Paris : Ed. Organisation, 1993, 409 p.
Patrick Lagadec*, Cellules de crise. Les conditions d'une conduite efficace,* Paris : Ed. Organisation, 1993, 176 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Pour résumer les cinq ripostes possibles à une crise, nous reprendrons, ci-dessous, le tableau réalisé par l'auteure citée tout au long de ce chapitre.

Encadré n°6 : « Communication, cinq ripostes à une crise ».

	Avantages	Inconvénients	Recommandations
Silence : ne pas réagir ou délivrer le minimum d'informations.	Simplicité. Apaisement : calmer le jeu. Préparer une riposte	Mauvaise image : « qui ne dit mot, consent. » Peut passer pour une fuite face aux réalités. Laisse libre cours aux rumeurs.	Se limiter au très court terme. Dans le cadre d'une crise mineure, se taire peut s'avérer salvateur.
Offensive : nier la crise, chercher à retourner l'opinion.	Désamorce : si l'information est infondée ou erronée. Témoigne du désir de l'entreprise de communiquer dans la transparence.	Catastrophique si la mise en cause était justifiée ou si l'entreprise n'a pas les moyens de ses ambitions, ne parvient pas à prouver sa bonne foi.	A utiliser pour des allégations infondées ou fantaisistes. A condition de pouvoir mener une vraie campagne d'information grâce à des relais média efficaces.
Transfert: De responsabilité sur autrui (salariés, agence, fournisseurs…)	Réponse dilatoire : on gagne du temps ! Eloigne l'orage, en proposant d'autres angles d'attaque.	Procédé peu apprécié du public. Peut passer pour de la légèreté : c'est à l'entreprise de bien choisir ses salariés, ses sous-traitant, ses fournisseurs.	Intéressant quand il y a eu défaillance d'autrui. Ne jamais aller jusqu'à la dénonciation qui serait ma vue. Ce n'est que rarement une justification suffisante.
Reconnaissance : L'entreprise avoue sa faute, collabore avec les média.	Rend l'entreprise crédible. Offre une information de qualité. Ouvre le dialogue.	Comment ne pas ternir son image tout en se déclarant responsable ?	Sincérité nécessairement accompagnée d'une argumentation solide. Lancer, au plus vite, des opérations de restructuration de l'image.
Discrétion maitrisée : Lâcher progressivement des éléments d'information.	Conserve la maitrise de l'information. Répond en fonction de son état de préparation interne.	Un véritable art, qui suppose des rouages internes bien huilés et une pratique confirmée des média. Peu prisé des journalistes qui perdent l'initiative	Pour des crises de moyenne importance : A condition de maitriser parfaitement les techniques d'information. Dans les entreprises qui savent pratiquer le silence : attention aux fuites internes.

1.6.3 Communication et sociologie.

Pour conclure cette partie consacrée à la communication, nous ferons référence à un article publié en 2004 par Eric Maigret du laboratoire Communication et politique C.N.R.S., Paris : « La sociologie, après les années 60 marquées par l'essoufflement progressif des recherches menées dans la mouvance lazarsfeldienne, serait tout d'abord frappée d'une véritable cécité à l'égard de ces objets emblématiques de la modernité que sont les objets communicationnels à l'inverse des Sic dont le projet serait justement de saisir le monde nouveau. Il existerait par ailleurs, une véritable incompatibilité de nature entre la

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

communication, processus ambiguë, jamais fermé, et les concepts et méthodes des sciences sociales, fondés sur la clôture, la catégorisation et une dialectique simple entre des appartenances sociales et des cultures. Il s'agirait au total de rejeter une tradition à visée englobante mais ignorante de la spécificité du communicationnel, objet trop corrosif pour une vieille discipline positiviste ». [130]

Dans un premier temps, l'auteur souligne que les héritiers des classiques considèrent la communication comme objet de méfiance : « Marx est journaliste et lit Eugène Sue mais verse la problématique de la communication de masse dans la catégorie de la fausse conscience. Weber écrit un programme complet d'étude de la presse sans jamais l'appliquer. Durkheim balaie les présupposés sur les effets pathologiques des médias mais n'attache pas de réelle importance au développement de ces derniers. Les héritiers de ces Classiques, jusqu'au plus contemporain, conservent leur double distance à l'égard des objets médiatiques, pourtant familiers à tout un chacun, mais rendus trop exotiques par un processus actif de refoulement, et à l'égard du processus communicationnel objet de méfiance et de défiance ». [131]

Face à ce premier constat, l'auteur cite les travaux des micro-sociologues européens de la modernité (Simmel et Tarde) et ceux des penseurs américains (Pevice, Dewey et Mead) ces autres pères fondateurs des sciences sociales. Il préconise de ne pas tourner le dos aux sociologies de la modernité industrielle mais de les prolonger par des sociologies de la seconde modernité. Et de conclure : « La sociologie française des médias se rapproche de l'interactionnisme américain. […] La question de l'échange n'est plus celle de l'adéquation à la structure mais celle de l'élaboration et du va-et-vient entre des structures, non plus celle de l'imposition de schèmes ou de résistance à la domination mais celle des médiations, qui suppose attention réciproque, reconnaissance, compréhension de soi et des autres, avec incertitude des effets ».

Le philosophe allemand, Jürgen Habermas, après avoir longuement étudié la théorie chez Max Weber, conclut dans une première considération intermédiaire et, ce, dans la version officielle : « On sait que Weber distingue l'agir rationnel par rapport à une fin, rationnel par rapport à une valeur, affectuel et traditionnel. Cette typologie s'appuie sur des catégories selon lesquelles l'acteur peut s'orienter dans son activité finalisée : ce sont des

[130] Eric. Maigret « Sociologie et communication. Vieilles lunes disciplinaires et idées neuves ». Revue Hermès 2004/1 (n°38), pp. 111-117, (226 p.).
[131] *Ibid.,* p. 112.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

objectifs utilitaristes, axiologiques et affectuels ».[132] Dans le tome 2 de son ouvrage « Pour une critique de la raison fonctionnaliste », Habermas, à propos des Mass média et de la culture de masse, écrit : « En distinguant entre système et monde vécu, la théorie de l'agir communicationnel prend en compte la légalité propre inhérente à l'interaction préposée à la socialisation ; de même, en distinguant entre deux types opposés de moyens de communication, elle rend sensible aux potentialités ambivalentes contenues dans la communication de masse.[…] D'un côté, il y a des médiums de régulation, qui permettent aux sous-systèmes du monde vécu de se différencier ; de l'autre, il y a des formes généralisées de communication.[…] Les médiums de régulation disjoignent la coordination de l'action de la formation d'un consensus langagier en général, et ils la neutralisent par rapport à l'alternative d'un accord mutuel ou d'une inter compréhension manquée ; en revanche, dans l'autre cas, il s'agit d'une spécialisation des processus de formation du consensus langagier : ces processus continuent de dépendre du recours aux ressources d'un arrière-plan formé par le monde vécu. A ces formes généralisées de communication appartiennent les mass média ».

Dans notre thèse, nous n'aurons pas la prétention de mettre en œuvre une sociologie « critique » ni de faire une approche purement macro-économique et « énonciatrice ». Nous aurons, comme seule prétention de donner à voir ce qui se fait au plan micro-socio-économique, entre autres, en matière de « communication », au sein des entreprises familiales de taille intermédiaire, en tous les cas celles que nous avons rencontrées dans nos investigations sur le terrain. Mais dans ce premier chapitre, nous avons voulu brosser un tableau plus théorique y compris en matière de communication. Nous aurons une approche beaucoup plus pragmatique dans le chapitre 8 de notre thèse où nous collecterons les outils et méthodes spécifiques utilisés par les dirigeants d'entreprises familiales de taille intermédiaire rencontrés dans le cadre de notre étude.

[132] Jürgen Habermas Théorie de l'agir communicationnel

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 2 :

« Les enjeux de la professionnalisation dans l'entreprise ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 2 :
Les enjeux de la professionnalisation dans l'entreprise.

« *Le métier d'un homme est une des composantes*
les plus importants de son identité sociale,
de son moi et même de son destin
dans une existence qui ne lui est donnée qu'une fois.
En ce sens, le choix d'un métier est presque
aussi irrévocable que le choix d'un partenaire ».
(E.Hughes, 1959-1981.)[133].

L'ouvrage collectif, concernant la sociologie des professions, a été très instructif : nous évoquerons dans un premier temps l'origine religieuse de modèles professionnels et « de la difficulté des Français à penser dans les mêmes termes que les anglo-saxons ». D'après les auteurs : « L'Etat notamment en France veille jalousement à ce que les particularités, y compris professionnelles, s'expriment modérément. Ainsi va naître en France à partir du XIème siècle, le modèle catholique des corps d'Etat ».[134] Au XIIème siècle, avec l'extension des villes et de l'artisanat va naître un modèle corporatif : les métiers reconnus par le Roi. Ils doivent donc allégeance, offrent des dons, organisent l'apprentissage du métier et prêtent serment quand ils arrivent à la maitrise. Puis, c'est l'arrivée d'une nouvelle élite : enseignants, médecins, avocats qui ne vendent plus des produits comme les marchands mais des intellectuels qui rendent des services. L'Université devient aussi une corporation et le Maitre en est la figure éminente.

En France, toutes les institutions dérivent de l'Etat qui souhaite organiser et coordonner les groupes professionnels. Cette caractéristique se développe sous l'ancien régime à travers le système des corporations. On va ainsi opposer des gens appartenant à une catégorie dépendant d'un corps et ayant un statut professionnel (un état) et ceux qui sont « sans état » c'est à dire sans qualification professionnelle et « sans appartenance à une communauté professionnelle » qui les protègent. Face au modèle catholique, le droit allemand

[133] Cité par Claude Dubar, Pierre Tripier, et Valérie Boussard, *Sociologie des professions*, Paris : Ed. Armand. Colin (Coll. « U »), 2011, p. 99 (682 p.).
[134] *Ibid*., p. 21.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

de la « confraternité » défend la thèse d'une différence radicale ; cette thèse rejoint partiellement celle de Max Weber sur le « modèle collégial ».

Il repose sur le principe d'autogouvernement. La profession est une communauté de pairs qui se dote de ses propres règles sans intervention de l'Etat. Chaque membre du groupe doit chercher personnellement sa propre voix de salut. C'est un engagement volontaire. En France, ce modèle est illustré par l'exemple du barreau non soumis au pouvoir mais au service du public et constitué en ordre, avec un monopole et une compétence reconnue par ses pairs. L'avocat adhère volontairement, avec une doctrine de désintéressement « défense de la veuve et de l'orphelin » et se rapproche ainsi du modèle collégial germanique.

Puis les auteurs évoquent « la profession illégitime » chez A. Smith et K. Marx, pour des raisons différentes, cet économiste et ce philosophe s'accordent à vouloir la disparition des corporations au profit du libéralisme. Pour le premier, il s'agit de « vivre mieux » en créant des richesses grâce à trois règles :

- « Stabilité de la propriété » qui garantit la continuité des échanges.
- « Transfert par consentement » qui permet la dynamique de ceux-ci.
- « réalisation des promesses » permettant des anticipations.

Selon Smith dans la vie sociale, l'Homme est en même temps spectateur et acteur. Ce dédoublement amène une influence réciproque de chacun sur l'autre : c'est la main invisible du marché. Chacun poursuivant son intérêt concoure à la prospérité de tous. Pour Marx, c'est la domination du capital sur le travail et la subordination du travail salarié qu'il analyse dans « Le capital. Critique de l'économie politique ». Pour lui, le salaire n'est pas le prix du travail mais le prix de la force du travail qui n'est pas une marchandise. Il met en exergue la théorie d'une société capitaliste fondée sur l'exploitation de la force du travail et l'antagonisme des classes sociales avec, à la clé, la lutte des classes. Il stigmatise la vieille organisation en métiers. K. Marx et F.Engels voient dans la généralisation du salariat, une conséquence inéluctable de la domination du capital et par là même de bénéficier d'une chance historique pour permettre l'abolition du capitalisme. Pour bénéficier du soutien révolutionnaire des classes opprimées, il faut le proclamer à la face du monde et pour cela faire adhérer des intellectuels révolutionnaires pour mener des actions avec les travailleurs pour montrer la voie au Peuple.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

2.1 Du métier à la profession.

Ainsi les sociologues, et en particulier les auteurs du manuel de Sociologie des professions, ont rappelé quelques éléments très heuristiques pour notre propos et démonstration. Partant des métiers exercés au Moyen-âge, ils décrivent, au fur et à mesure des époques, divers métiers tendant à devenir des professions. Ils passent ainsi des métiers manuels : boulanger, maçon, charpentier…à des professions intellectuelles : médecin, enseignant, avocat… « A partir du milieu du XIIème siècle sont réactivées, par les juristes essentiellement, « les doctrines de la structure organique et corporative de la société » donnant ainsi « naissance aux théories politiques de l'occident » qui, en France vont façonner la pensée publique pour longtemps. […] comme l'Eglise, l'Etat fut déclarée sacré et les magistrats se firent appeler prêtres « parce qu'ils administraient des choses saintes comme les lois ». Le Roi, quant à lui, fut déclaré « loi vivante et justice vivante » entre Dieu et le monde, « médiateur royal ». La jurisprudence devint à la fois « science et art », « profession savante » définie comme « un habitus qui ne meurt pas ». De ce fait, la royauté est la source unique du pouvoir temporel, et elle provient directement de Dieu. Ainsi, « la corporation catholique », concept central de la théologique thomiste, corps universel et forme « spécifiquement catholique » de l'ordre social, devient à la fois « une personne légale » et « une communauté personnifiée ». L'universitas en tant que corporation, devient synonyme de « Tout ensemble d'hommes rassemblé en un seul corps » qui « maintient son identité en dépit des changements » et le terme dès le XIIIème siècle s'applique aussi bien aux collèges ecclésiastiques, « aux municipalités, tribunaux ou guildes » qu'à « l'Eglise toute entière, unie au Pape » ou «au royaume uni derrière son Roi », à l'organisation de la chose publique.[…] Dans d'autres pays, comme l'Angleterre puis les Etats-Unis influencés par la réforme et dominés par une logique individualiste-communautaire ou dans les pays germaniques, structurés par une logique collégiale–associative, un autre modèle politique et professionnel, dominera ».[135]

Au fil des ans vont apparaître notamment avec les arts mécaniques et libéraux de nouvelles élites, ainsi : « Le professionnel, rémunéré, organisé et reconnu, fournit aux hommes leur statut, leur identité sociale, leur appartenance qui leur assurent un état ». Ainsi au métier des marchands qui vendent des produits vont apparaître des intellectuels qui rendent des services. Il s'agit tout d'abord de la prise en compte des enseignants, puis sous Philippe

[135] Rappel : Claude Dubar, Pierre Tripier, et Valérie Boussard, *Sociologie des professions*, Paris : Edition Armand. Colin (Coll. « U »), 2011, 682 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Le Bel, des légistes ainsi que des architectes. Aux corps de métier vont suivre les professions libérales qui relèvent des universités et des arts libéraux qui « reposent sur la trilogie escholiers-bacheliers-docteurs correspondant à la partition précédente apprentis-compagnons-maîtres ». A cela vont s'ajouter des officiers propriétaires de leur charge et des membres de grands corps d'état : « ils forment à partir du XVIème siècle des corps particuliers (celui des Eaux et Forêts date d'Henri III), comme ceux des officiers supérieur de l'Armée, des corps d'Etat qui demeurent embryonnaires et constituent des communautés spécifiques ».[136]

A partir du XVIIème siècle pour industrialiser le pays, Colbert crée le premier corps d'Etat moderne, celui des ingénieurs militaires : « C'est sur ce modèle que seront créés d'autres corps techniques de l'Etat, à la suite de la création de l'Ecole des Ponts et Chaussées (1747), de celle du Génie de Mézières (1748), puis de l'Ecole des Mines (1783). Puis la création de l'Ecole polytechnique en 1793 ». A cette même époque apparait un autre groupe professionnel : le barreau classique des avocats. Cet ordre constitué d'un président, le bâtonnier élu pour une durée limitée et de députés qui représente son parlement, qui délibère sur son fonctionnement, un espace spécifique, le Palais : « permet au groupe professionnel de déployer une, intense sociabilité, une procédure d'habilitation et d'avancement de ses membres, le tableau, qui objective leur carrière ».[137]

Au XIXème siècle, c'est l'Etat qui va reconstruire les corps intermédiaires supprimés à la Révolution. L'Etat fournit le cadre institutionnel, la socialisation et la légitimité morale des professions et de leur action collective. Il en contrôle la formation. Il invente les Chambres Professionnelles. Cet Etat-social est un principe du droit du travail, assurances sociales et négociation sociale (accords de Matignon en 1936).

Puis le corporatisme d'Etat va s'articuler autour de deux points communs :

- Les groupes pourvus d'un même nom (enseignant, cadre, infirmière, cheminot…)
- Les groupes s'inscrivant dans des systèmes professionnels organisés où l'Etat joue un rôle fondamental.

Ce corporatisme d'Etat s'organise autour de 4 principes : la définition des règles de l'accès au métier ; la protection de l'emploi et des carrières ; l'intégration sociale du corps sous couverture de l'idéologie du service public ; l'institutionnalisation du syndicalisme et des relations professionnelles. Ce système est aussi élaboré par une régulation contractuelle

[136] Claude Dubar, Pierre Tripier, et Valérie Boussard, *Sociologie des professions*, *op. cit.,* p. 29.
[137] *Ibid.,* p. 46.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

délégant au groupe professionnel l'établissement des normes de la qualification ouvrière, hiérarchie des emplois. Il en découle deux groupes fermés : les fonctionnaires avec dispositifs statutaires et les corporatistes avec dispositifs de négociation et régulation syndicale. Ainsi que deux groupes professionnels autonomes : les professions indépendantes : artisans, libéraux, artistes, commerçants et les professions scientifiques, techniques et gestionnaires relevant de dispositifs de validation scolaire. Tout comme les produits et les hommes, les organisations naissent, vivent et meurent. Dans le cadre de la globalisation économique, certaines professions disparaissent soit par auto régulation ou nouveaux dispositifs publics. De la même manière certaines dynamiques professionnelles permettent l'émergence de nouvelles formes de professionnalisme. Julia Evetts distingue, ici, « professionnalisme organisationnel » et « professionnalisme occupationnel ». La question de la mondialisation est posée aussi avec l'étude de groupes professionnels transnationaux : consultants, économistes, managers, comptables, avocats d'affaires. Il s'agit d'un défi pour les professions et pour la sociologie des professions !

En ce qui concerne la petite fonction publique et bureaucratie ordinaire, les auteurs soulignent les travaux de Michel Crozier (1965) qui a montré que ces employés subalternes (femmes en majorité) étaient peu informés des décisions en matière d'organisation. Ils limitent leurs propos au groupe de travail et collègues proches (bonne ambiance). Ce sociologue met en avant les cloisonnements de l'organisation. Il distingue l'organisation et ses règles formelles, des relations informelles de pouvoir. Les salariés restent fortement dépendants de leur chef direct. Pour exemple, après les années 90, le recrutement chez les facteurs connait un changement radical et les profils sociologiques vont modifier en profondeur les identités professionnelles et les avantages liés à la situation (double emploi) vont disparaitre.

Les auteurs de la « sociologie des professions » font également référence à M. Dubois et J-M. Weller, qui, dans une approche interactionniste, étudient la vie au guichet des agents avec les usagers et leur rapport avec l'institution. On découvre ainsi la nécessité d'une pluri-compétence : qualités relationnelles, écoute mais aussi application de la loi ou des consignes tout en essayant de trouver des solutions. Aurélie Jeantet (2005) parlera de « rapport social complexe à la foi créateur de lien social et reposant sur un rapport de force ». Dans ce chapitre, une thèse est évoquée sur le métier de gardien de prison que l'on n'exerce pas par vocation mais où l'on doit mettre en place une intelligence pour « naviguer entre théorie et pratique » entre « normes officielles et comportements observés ». Ils comparent, aussi,

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

quelques groupes professionnels appartenant aux « corps intermédiaires », dont les enseignants et les policiers. Deux recherches pionnières sont citées en exemple : celle de Lise Demailly sur les « enseignants » de collège (1990) et celle de Dominique Monjardet sur les « policiers » (1996). L'activité policière comme celle des enseignants repose, pour de nombreux enquêtés sur « certaines qualités personnelles de l'individu et un large éventail de compétences ». Pour les autres, et ce constat est majoritaire chez les enseignants, « le maitre qualifié » est celui dont les connaissances sont attestées par un diplôme. Logique de compétence d'un côté, logique de la qualification de l'autre. Pour les policiers, les auteurs démontrent que les activités les plus prestigieuses sont fortement sexuées et réservées aux hommes, laissant le « sale boulot » aux femmes. Avec l'évolution de la féminisation dans cette branche, on retrouve l'opposition entre qualification formelle, plutôt féminine et la compétence expérientielle, plutôt masculine.[138] Et de conclure, dans le cadre d'une sociologie dite « systémique » des professions sur les grands corps d'Etat. Le système français est très en rapport avec la formation (grandes écoles) et sa forme d'organisation (grands corps). Une étude pionnière du système administratif a été faite par A. Darbel et D. Schnapper (1969-1972). Le premier tome est consacré à une analyse statistique sur les origines sociales, scolaires, familiales, culturelles, géographiques et religieuses d'un échantillon de hauts fonctionnaires dans les administrations centrales. Mais aussi, sexe, nombre d'enfants. Il met en évidence l'héritage administratif français et la forte inégalité entre hommes et femmes. Segmentation aussi entre les classes sociales (héritiers et couches moyennes). Par la suite E. Suleiman, sociologue américain, a confirmé par des données qualitatives que l'élite française a mis en place un système qui permet une sélection de ceux qui veulent pénétrer dans ses rangs et le transfert des connaissances et des valeurs entre générations. Il constate un renforcement de la symbiose entre public et privé. L'étroite correspondance entre type d'école et type de carrière, rang de sortie, corps d'appartenance amenant la reproduction d'élites. Thoenig en étudiant le corps des Ponts, ingénieurs TP et techniciens parle de « modèle du corps et de stratégie imitative ». D'après cet auteur, l'individu n'est rien, ou presque rien, sans son corps d'appartenance. Pour Pierre Bourdieu, dans son ouvrage intitulé « Noblesse d'Etat », le titre scolaire le plus prestigieux et le rang acquis dans des grandes écoles remplit socialement à la fin du XXème siècle, celui qu'assurait le titre de noblesse dans l'ancien régime. Dans ce même ouvrage, sont évoqués d'autres statuts professionnels, dont celui des

[138] Sur ce point, *Cf.* la thèse de Geneviève Pruvost (2005) sur la féminisation de la police et les recherches pionnières de Monjardet, *Sociologie des professions*, pp. 178-180.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

cadres. Premiers « cadres » en France, les ingénieurs ont constitué les corps techniques et militaires de l'Etat. Puis, c'est la création de Polytechnique réformée dans son accès par Bonaparte pour éviter un recrutement trop républicain d'où augmentation des segments les plus élevés. Les autres écoles d'ingénieurs au XIXème siècle suivront ce modèle. On constate ainsi qu'en France l'espace professionnel va se construire sur les niveaux d'instruction générale et l'ancienneté acquise dans l'entreprise, alors qu'en Allemagne ce statut s'organise autour de la formation professionnelle initiale ou continue et de l'expérience acquise dans un métier ou une branche professionnelle. Les cadres français sont séparés des salariés d'exécution alors qu'en Allemagne, contremaitres et ingénieurs de production font partie d'une même filière. Ainsi, en Allemagne, les ingénieurs sont divisés entre « universitaires » exerçant fonctions de gestion et management sans commandement direct et les ingénieurs de « production » dont la formation et la promotion s'est faite dans la filière. Le modèle français est aussi en opposition au modèle anglo-saxon.

2.2 La sociologie des professions et le dirigeant.

Ainsi, passant des métiers et corporations aux professions intellectuelles, les sociologues des professions se sont aussi intéressés à l'entreprise industrielle, à sa classe ouvrière, ses techniciens et contremaîtres, mais aussi aux cadres et très peu aux dirigeants. Il nous faut ici, revenir sur la « polysémie », du terme profession en France, et sur les quatre sens qu'elle revêt selon la plupart des auteurs : « vocation », « emploi », « métier », « fonction ». Le recours aux notions de « métier », « profession », « professionnalisme » et « professionnalisation » est une tendance forte des discours et pratiques du monde du travail ces dernières années. On peut y voir un désir de reconnaissance du travail mais aussi le besoin d'appartenance à un métier, un fondement du statut et de l'identité. Par ailleurs, l'injonction au professionnalisme s'inscrit dans une nouvelle démarche managériale tendant à revaloriser l'identité professionnelle. Au vu de la décomposition, et de recomposition, de certains groupes, les auteurs vont remplacer la notion de « profession » par la terminologie de « groupes professionnels », en évoquant les dynamiques professionnelles récentes.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Dans un ouvrage de synthèse, Charles Gadéa (2003) se livre à un retour réflexif et historique sur la sociologie des cadres. Il fait apparaître 3 paradigmes [139]:

a) Celui de la « technocratique » des années 1960. Selon la formule de Galbraith « *ensemble de ceux qui apportent à l'Etat des connaissances spécialisées, du talent ou de l'expérience aux groupes de décideurs ».*

b) Celui du « paradigme de classe » de 1968 à 1980 qui se pose la question de la position de classe des couches moyennes et en particulier de celle des cadres. D'après Boltanski, ce paradigme marque à la fois l'apogée et le déclin de la littérature sociologique consacrée aux cadres.

c) Enfin, le « paradigme des professions » s'imposant, pour Charles Gadéa, sociologue des professions, qui cite pêle-mêle des groupes professionnels tels : enseignants, médecins, professions artistiques, pilotes de ligne, officiers de marine marchande, cadres d'entreprises industrielles.

Lors de notre enquête sur les dirigeants, nous avons constaté que deux d'entre eux étaient autodidactes. Ils pourraient, selon nous, être classés dans l'item « technocratique ». Tout d'abord, ouvrier ou salarié, Jean-Paul Legendre et Mario Piromalli ont acquis auprès de conseils ou par le biais de la formation continue, nombre de connaissances théoriques et un enseignement via leur expérience. D'autre part, la majorité de nos enquêtés ont fait des études initiales de haut niveau : un docteur en sciences économiques, et des ingénieurs dont une polytech-féminine. Ils ont aussi exercé en tant que cadre ou conseil dans l'entreprise familiale ou d'autres organisations. Ils pourraient donc être classés dans les deux autres paradigmes décrits par C. Gadéa. Déjà, dans « *l'éthique protestante* » Max Weber évoquait « le métier [*Beruf*] qui prendra pour Luther de plus en plus d'importance ».[140]

Dans un chapitre intitulé « *Professions et entreprises »* C. Dubar et P. Tripier constatent « l'émergence d'une professionnalité d'entreprises »et une large place accordée à celle-ci, dans notre pays, par des sociologues français (Sainsaulieu, Segrestin, Bernoux, Alter…). En effet, écrivent-ils, « depuis les années 1980 est intervenue une mutation importante qui a fait émerger, non seulement un modèle d'entreprise, mais aussi de nouvelles formes de professionnalité, faisant de ces questions d'identité et de socialisation

[139] L'auteur entend par paradigme, un « schème d'interprétation de la dynamique sociale et historique » ou encore « un foyer de cohérence sémantique ».
[140] Max Weber, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme,* Paris : Ed. Plon, 1964, p. 93 (321 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

professionnelle, les composantes essentielles de la compétitivité économique en même temps qu'un aspect crucial de ce que Castel appelle la nouvelle question sociale ». [141]

Au XXème, la sociologie du travail en France éclate en sociologies plus spécialisées : sociologie de l'entreprise, de l'emploi, de la formation, des rapports sociaux, des groupes professionnels.[142] Ces groupes fortement hétérogènes sont tous confrontés à la double question de leur rapport à une clientèle et de la reconnaissance d'une expertise. L'expertise est garantie par leur mode d'apprentissage et leur organisation professionnelle. Leur qualité de « professionnel » est due à leur réussite auprès de leur clientèle.

Tout comme la valeur du métier a été étudiée par Annie Guédez dans son travail consacré aux compagnons : « *Tout entier consacré à son métier, il se désigne socialement par son activité professionnelle* », au XXIème siècle, le dirigeant d'entreprise de P.M.E. ou d'E.T.I. familiale n'est-il pas le digne successeur de l'artisan ou du commerçant cité par Nona Mayer lorsque l'on voit réapparaitre une idéologie que l'on aurait crue laminée par les révolutions industrielles ? En effet, dans un article sur les commerçants, en 1986, cette sociologue montre que la rationalisation de la distribution oblige ceux-ci à un savoir abstrait et général au détriment du savoir empirique et spécifique de jadis. Ils vont devoir favoriser le contact face à la clientèle et adapter une posture différente du statut de salarié. Ils deviennent agents économiques au service du développent du territoire. Les chefs d'entreprises, tout comme les commerçants et artisans, font, pour nous, partie des mondes de l'indépendance et usent de mécanismes similaires pour fermer leurs marchés et limiter la concurrence.

En 2008, T. Le Bianic et A. Vion montrent que différentes formes de légitimités professionnelles peuvent se succéder. Sans nier les difficultés rencontrées par certains groupes, ils mettent en exergue l'ascension rapide de certaines professions de coordination, d'interface, de contrôle au sein de la hiérarchie sociale. Magali Robelet analyse les effets réciproques d'une nouvelle politique publique, les réseaux de santé et la transformation des professions de santé. Des fonctions de coordination sont créées, les formations assurées, une association de coordination voit le jour. D'où émergence d'un nouveau segment au sein d'une profession à partir d'une nouvelle expertise.

Tout comme R. Dingwall, E. Freidson suggère avec force de faire confiance aux professions en s'appuyant sur leur éthique. On peut, cependant constater que le pessimisme reste de mise tant dans les pays anglo-saxons avec le *New Public Management* (N.P.M.) ou la

[141] Claude Dubar et Pierre Tripier, *Sociologie des professions*, Paris : Ed. Armand Colin (coll.« U »), 1998, p. 228 (251 p.).
[142] Claude Dubar, Pierre Tripier et Valérie Boussard, *Sociologie des professions, op.cit.,* pp. 163-171.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), en France, où sont mises en place, règlementation et contrôle de gestion. La gouvernance passe ainsi d'un modèle d'auto contrôle par les professions à des modèles hybrides incluant formes collaboratives, mise en concurrence, méthodes de mesures de la performance, évaluation de la qualité. Lise Demailly (2008) parle de « déprofessionnalisation » ; «de perte d'autonomie dans l'exercice d'une profession, d'un assujettissement aux règles de contrôle ». De la même manière, Cécile Vigour (2008) analyse les réformes au sein des institutions judiciaires belges. L'accent est mis sur l'amélioration de la productivité pour optimiser les flux de dossiers. Les modes de légitimation professionnelle traditionnels sont supplantés par des compétences en management pour acquérir des postes à responsabilité.

On retrouve cette perte d'autonomie dans d'autres secteurs d'activités. E. Dugué et G. Mallochet (2008) parlent de logique d'efficacité. Ils disent : que « l'on privilégie ainsi la quantité à la qualité ». Par ailleurs, la notion de « savoirs d'action » aux dires des auteurs « parait aujourd'hui rallier les suffrages les plus divers. On la trouve utilisée, bien sûr, dans les domaines de l'éducation et de la formation, mais aussi dans **les domaines de la gestion et du management,** de l'ergonomie et de l'analyse du travail, du conseil et de l'intervention, de l'emploi et du travail social et, d'une manière générale, dans la conduite des activités humaines. […] N'a-t-elle pas un lien essentiel avec les enjeux actuels de la professionnalisation ou de reprofessionnalisation et avec les questions et débats sur la notion de compétence ? ».[143]

Enfin, prenant en compte les travaux de l'Ecole de Chicago, il nous semble que le métier de dirigeant d'entreprise est tout aussi légitime sinon plus que celui de « Voleur professionnel » ou « *Taxi Dance Hall* » sauf à considérer, selon la *vox populi*, que la prostitution est « le plus vieux métier du monde » mais peut-on dans ce cas parler de profession plutôt que d'activité ? On peut supposer que le développement des N.T.I.C. et la démocratisation de savoirs puissent entrainer, ainsi que l'évoque E. Freidson *via* le *managérialisme* et le *consumérisme*, une disparition progressive du « professionnalisme » classique ou mieux, selon nous, une évolution de celui-ci dans la mesure où les sociologues des professions sauront intégrer le néolibéralisme entrainant la suppression des barrières à l'entrée des professions. Pour notre part, nous nous sommes efforcés, dans nos travaux, de d'appréhender, de manière qualitative et quantitative, les positions des dirigeants des

[143] Jean-Marie Barbier et Olga Galatanu, *Les savoirs d'action : une mise en mot des compétences,* Paris : Ed. l'Harmattan (coll. « Action et savoir »), 2007, 325 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

entreprises enquêtées et de candidats.[144] Au cours de nos entretiens, l'un d'entre eux nous a laissé entendre que des « philosophes » tels que nous seraient utiles, au sein de l'entreprise, renforçant ainsi le lien nécessaire entre les différentes parties prenantes de l'entreprise via un regard extérieur.

Cette remarque confirme ainsi la nécessité de la mise en place de nouveaux principes d'organisation prônés par M. Crozier dans son ouvrage « *L'entreprise à l'écoute* »[145] où il conçoit les entreprises comme laboratoires. Elle donne, aussi, un sens à l'ouvrage placé sous la direction de Marc Uhalde qui rappelle que « La sociologie des organisations a connu, quant à elle, une évolution sensible de sa conception de l'acteur dirigeant face au changement. […]. En rejetant *a priori* l'idée de relations déterminées par les rapports macro sociaux entre groupe, M. Crozier et E. Friedberg (1976) proposaient d'analyser les dirigeants comme des acteurs parmi d'autres, ni plus éclairés, ni moins rationnels, ni forcément plus puissants par nature ».[146] Dans ce même ouvrage, il définit ainsi l'intervention sociologique : « Elle se distingue tout d'abord par son objet : elle agit expressément sur les relations sociales de l'entreprise en vue d'activer une *régulation socio-institutionnelle*. Elle repose, en second lieu sur la mise en œuvre de processus particuliers de mobilisation des acteurs, entre le développement des capacités d'action collective, l'expérience de confrontations élaboratrices et une action spécifique auprès des acteurs dirigeants. Ces processus dépendent, enfin, de la construction d'une relation coopérative critique où se jouent l'appropriation d'un nouveau savoir sur les régulations sociales, l'interpellation de la responsabilité sociale et le débat sur les choix de gestion. Ce corpus se rattache, en outre, à une conception ouverte, non déterministe et réversible du changement social et de l'évolution des entreprises. Ce regard final sur l'intervention sociologique conduit à poser quelques hypothèses sur la notion d'apprentissage ».[147] Parlant de l'engagement des acteurs dirigeants dans une régulation négociée, les auteurs soulignent : « Très peu d'approches intervenantes considèrent la position de l'acteur dirigeant comme un problème spécifique dans le processus de changement. Or, les expériences de terrain et la relecture des auteurs montrent que cet acteur est toujours omniprésent, soit par les maux ou les incapacités dont on l'accuse, soit par les conséquences de ses actes sur les collectifs de travail. […] En premier lieu, le dirigeant est un acteur comme

[144] Voir *infra* dans ce chapitre, section 5.
[145] Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, Paris : Ed. Seuil, 1994, 224 p.
[146] Marc Uhalde (sous la direction de), *L'intervention sociologique en entreprise*, Paris : Ed. Desclée de Brouwer, 2001, p. 383 (485 p.).
[147] *Op.cit.,* pp. 341-342.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

les autres. Il décide « en situation », de manière toujours plus ou moins chaotique, en cherchant à maîtriser des incertitudes et poursuivant des enjeux propres. Son comportement n'obéit donc pas à une super-rationalité. Il ne repose pas non plus sur des informations exhaustives et totalement fiables sur l'environnement, et se trouve aussi questionné par la logique du sens et de l'identité. Le dirigeant occupe cependant une *position* d'acteur singulière dans le système, en raison des prérogatives particulière dont il dispose en matière de conception et de mise en œuvre des règles institutionnelles ».[148]

Dans ce même ouvrage, parlant *des péripéties de la construction d'une position de conseil interne,* Florence Osty résume bien notre analyse : « Le changement initial visé par l'intervention est donc en marche, mais timidement… ».[149]

2.3 De Durkheim aux « nouvelles théories » des professions : structuro-fonctionnalisme et interactionnisme symbolique.

Dès le XIXème la question économique et le rôle des groupements d'organisation professionnelle s'est posée. Emile Durkheim dans son illustre ouvrage De la division sociale du travail, explique le passage de la société traditionnelle à la société moderne. Pour lui l'industrialisation entraine plus de travail, chaque individu a son poste et dispose de son autonomie, en interdépendance avec les autres ouvriers : « un pouvoir moral est seul capable de contenir les égoïsmes individuels d'entretenir la solidarité commune et d'empêcher la loi du plus fort de s'appliquer ».[150]

Durkheim précise « que la corporation doit se transformer pour s'adapter aux sociétés modernes […]dans la société industrielle les seuls groupements économiques sont les syndicats soit de patrons, soit d'ouvriers[…]ici la corporation doit avoir des fonctions juridiques, d'assistance , d'éducation, d'esthétique, elle doit surtout exercer une fonction éducatrice sur toutes les questions économiques essentielles : salaire, durée du travail , protection sociale…bref elle doit redevenir le cadre élémentaire de nos sociétés actuelles qui constitueraient ainsi de vaste système de corporations nationales ».[151]

[148] *Ibid.*, pp. 381-382.
[149] Florence Osty, (sous la direction de Marc Uhalde), *L'intervention sociologique en entreprise, op.cit*., pp. 276-307 (485 p.).
[150] Claude Dubar, Pierre Tripier, et Valérie Boussard, *Sociologie des professions, op.cit.,* p. 73.
[151] *Ibid.,* p. 74.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Selon la thèse de Durkheim la société ne sera rien sans les individus « chacun est beaucoup plus un produit de société qu'il n'en est l'auteur ». Il faut se doter « d'un corps de règles qui prescrivent à l'individu ce qu'il doit faire pour ne pas attenter aux intérêts collectifs et pour ne pas désorganiser la société dont il fait partie ».[152]

Les auteurs de l'ouvrage cité en référence poursuivent : « mais comme les réalités économiques envahissent, de plus en plus toutes les sphères de la vie sociale, c'est au cœur même de l'économie qu'il faut, selon Durkheim rétablir les formes de régulations et d'intégration morales qui permettront de vaincre l'anomie. D'où la place centrale de l'organisation professionnelle dont la justification est essentiellement morale puisqu'elle constitue l'une des instance de socialisation des individus et la forme moderne de règlementation des activités ».[153]

Un siècle plus tard avec la « désindustrialisation » et la baisse « des pratiques religieuses », on est en droit de se demander si les propos de « valeurs morales » du paradigme durkheimien, sont encore adaptés à notre société post-moderne ? Le développement actuel d'un « individualisme fort » laisse-t-il encore la place à la « solidarité collective » souhaitée par l'auteur de « *De la division sociale du travail* »[154] et de « *Le Suicide* »[155]. D'une manière plus que directe encore, Michel Maffesoli, écrit : « Ce que l'on va rencontrer dans les analyses controuvées d'un Bourdieu ou chez les innombrables bourdivins, masquant leur simplisme digne d'un café du commerce […] Comprendre est autrement plus complexe. Au plus près de son étymologie, cela consiste à prendre ensemble tous les éléments d'un Réel et non à appliquer, ou tenter d'appliquer, des théories préétablies ».[156]Cependant, la typologie de nos E.T.I. familiales dont les dirigeants sont, en même temps, « patron et investisseur », peuvent peut-être, être en écho avec la thèse de Durkheim, mais en prenant en compte la recommandation de la complexification du cadre théorique, nous nous mettrons, encore plus, à l'écoute de nos enquêtés.

Pour poursuivre sur les pères fondateurs de la sociologie, on voit à travers les exemples de groupes professionnels à quel point les analyses s'inscrivent dit Dubar : « dans la continuité de la pratique communautaire des métiers. Non pas pour développer, comme tant

---

[152] *Ibid.,* p. 75.
[153] Claude Dubar, Pierre Tripier, et Valérie Boussard*, Sociologie des professions, op.cit.,* p. 75.
[154] Emile Durkheim, *De la division du travail social,* Paris : Ed. P.U.F (coll. « Quadriges », 8ème édition), 2013, 416 pages.
[155] Emile Durkheim, *Le suicide*, Paris : Ed. P.U.F. (Coll. « Quadrige », 8ème édition), 1983, 463 p.
[156] Michel Maffesoli et Hélène Strohl, *Les nouveaux bien-pensants*, Paris : Ed. Du Moment, 2013, pp. 13-27 (212 p.). L'ouvrage est, certes, original mais il nous semble au final plus polémique que le fruit d'une analyse rigoureuse scientifiquement. En fait, il s'agit d'un « essai » bien plus que d'un ouvrage épistémologique !

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

d'autres penseurs conservateurs de leur époque une dénonciation nostalgique de l'individualisme affairiste ou des conflits sociaux, mais pour enraciner le rapport des hommes à leur travail dans une perspective sociale et tenter de définir les conditions d'une organisation économiquement viable[…] Max Weber considérait que « la professionnalisation » constituait un des processus essentiel de la modernisation, c'est-à-dire du passage d'une « socialisation principalement communautaire » où le statut est hérité à une « socialisation d'abord sociétaire » où le statut social « dépend des tâches effectuées et des critères rationnels de compétence et de spécialisation » (1920, chapitre II).[157]

2.3.1 Perspective fonctionnaliste des « professions » : intérêts et limites.

Avec l'évolution de l'organisation professionnelle d'autres sociologues ont développé le modèle de la relation entre professionnel et client. C'est le cas de T. Parsons, de l'Ecole de Chicago, dans son article « structure sociale et processus dynamique : le cas de la pratique médicale moderne ». Il décrit trois dimensions spécifiques du rôle professionnel articulant normes sociales et valeurs culturelles :

« - un savoir pratique qui articule une double compétence, celle fondée sur le savoir théorique acquis au court d'une formation longue et celle qui s'appuie sur la pratique, l'expérience d'une « relation bienveillante ».

- une compétence spécialisée qui se présente comme une double capacité, qui repose sur la spécialisation technique et qui limite l'autorité du professionnel au seul domaine légitime de son activité.

- un intérêt détaché, caractéristique de la double attitude du « professionnel », qui unit la norme de neutralité affective avec la valeur d'orientation vers autrui, d'intérêt empathique pour le client et pour son attente inconditionnel.

L'institutionnalisation des rôles en « profession » résulte donc d'abord selon Parsons, d'un équilibre des motivations entre le « besoin » du professionnel éprouvé par le client et la nécessité pour le « professionnel » d'avoir des clients caractéristiques des « professions libérales ».[158]

Cette relation client-fournisseur correspond bien au rapport qu'un dirigeant d'entreprise se doit d'entretenir avec son client qui lui permet, non seulement de vivre, mais de se développer pour mieux adapter ses produits et ses services à la demande d'une clientèle

[157] Claude Dubar, *La socialisation*, Paris : Ed. A. Colin (coll. « U », 4ème édition), 2010, p. 127 (251 p.).
[158] Claude Dubar, *La socialisation*, *op. cit.,* pp.129-130.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

locale, nationale et internationale. Cependant, si cette théorie, née dans les années 1930, illustre bien la conception de E.Durkheim concernant les groupes professionnels comme corps intermédiaires, entre l'état et les individus, on peut constater un décalage par rapport à notre sujet d'étude. En effet cette théorie s'adresse essentiellement aux professions règlementées bénéficiant d'un cursus universitaire dans chacune de leurs disciplines (médecins, avocats, enseignants…). « *Elle accorde à la culture, considérée comme un tout, une efficacité sui généris sur les individus qu'elle modèle […] Ce paradigme « holiste » tend à ne plus être opératoire et devient même un obstacle à l'analyse sociologique des conduites individuelles dans les sociétés modernes ».*[159] C'est pourquoi il nous faut poursuivre et trouver une théorie mieux adaptée à notre sujet d'étude.

2.3.2 L'approche de l'interactionnisme symbolique :

Prenant en compte la démarche pragmatique de l'école de Chicago, il nous apparait que la lecture, entre autres, du livre de David Le Breton ouvre la voie à une sociologie compréhensive et en accord avec notre démarche et notre manière d'être. L'auteur montre comment les analyses fondées sur le terrain ont renouvelé de nombreuses approches sociologiques dont celle du travail.[160]

S'inspirant aussi *« De la division sociale du travail »,* E. Hughes analyse la relation entre le professionnel et son client comme un rapport entre sacré et profane, clerc et laïc, initié et non-initié. Il introduit deux notions essentielles « qu'il appelle diplôme et mandat, le premier est l'autorisation légale d'exercer une activité et le second est l'obligation légale d'assurer une fonction spécifique […]au centre de la professionnalité, explique Hughes, se trouve une transaction un pacte entre un praticien, dûment accrédité (diplômé) et mandaté, et des partenaires particuliers pacte qui consiste à échanger des « choses dangereuses » qui doivent rester secrètes. […] la socialisation professionnelle est conçue à la fois comme une initiation, au sens ethnologique, à la « culture professionnelle » et comme une conversion, au sens religieux, de l'individu à une nouvelle conception de soi et du monde bref une nouvelle

[159] *Ibid.,* p. 62.
[160] David Le Breton, *l'Interactionnisme symbolique,* Mayenne: Ed. P.U.F. (Coll. « Quadrige Manuels »), 2016, 239 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

identité. Hughes décrit trois mécanismes spécifiques de la socialisation professionnelle :

- immersion dans la culture professionnelle.
- installation dans la dualité entre la valorisation symbolique et le modèle pratique.
- identification au membre d'un groupe de référence ».[161]

Le paradigme interactionniste permet d'élargir la sociologie des professions à de nombreuses branches d'activités. Il est surprenant que les défenseurs des professions libérales n'aient pas donné à ce jour cette reconnaissance par leurs études empiriques au métier d'entrepreneur alors que l'Ecole de Chicago s'est faite le chantre des consultants, avocats, médecins, intellectuels voire « taxi-girl » alors qu'il nous semble que le métier de dirigeant d'entreprise requiert d'une part une formation initiale ou continue, d'autre part un savoir-faire et un savoir-être dans de nombreux domaines (gestion d'entreprise, management, commercial, ressources humaines etc…). Le dirigeant d'E.T.I. familiale engage son devenir et celui de son équipe grâce non seulement à ses compétences mais aussi par la mise en jeu de son patrimoine au service de son métier.

2.4 Un groupe professionnel original : les dirigeants.

De nombreux sociologues tant de l'organisation que du travail ou de l'entreprise se sont penchés sur les problématiques de cette dernière. Certains ont étudié diverses catégories sociales professionnelles mais, étrangement, ils ont fait peu de cas à l'étude des dirigeants. Il nous faut cependant citer Monique Pinçon-Charlot et Michel Pinçon dans leurs ouvrages : « *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties », « Grandes fortunes : dynasties familiales et formes de richesse en France »* et plus récemment *« La violence des riches : chronique d'une immense casse sociale».* De même, Michel Bauer qui a étudié le parcours des Enarques devenus cadres dirigeants d'entreprise dans de très grands groupes, selon l'appellation dite « de pantouflage »[162]. Cet auteur écrit un article intitulé : *« le patrimoine familial d'un patron propriétaire* ». Il y parle de la singularité du cas français. Il montre l'opposition entre public et privé. Il décrit, et ce, avant les années 1970 l'entreprise comme un lieu d'exploitation et le patron de l'entreprise privée comme un exploiteur. Quand l'entreprise est réhabilitée dans les années 80 après succession de nationalisation et de privatisation, l'entreprise est perçue

[161] Claude Dubar, *La socialisation, op. cit*., pp. 132-138.
[162] A l'occasion des élections présidentielles de 2017, en France, cette pratique a été commentée et parfois critiquée !

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

autrement et on reconnait par là même les mérites du patronat. Par contre écrit-il, « les forces sociales et politiques du pays ne sont pas débarrassées du syndrome du C.N.P.F. Il insiste sur « la différence entre les grandes entreprises dont le fonctionnement peut être analysé par des méthodes à la Galbraith pour comprendre la diffusion du pouvoir dans des organisations complexes et savantes. En revanche les T.P.E. ou P.M.E. se répartissant de la manière suivante : 1,6 millions de sociétés n'ont aucun salarié, plus d'1 million possèdent de 1 à 9, elles emploient au total 2,67 millions de salariés. Enfin, selon l'INSEE, on compte, en 1990 : 166.000 P.M.E. de 10 à 49 salariés employant ainsi 6,78 millions de personnes soit 45% des emplois salariés pour 6% des entreprises françaises.

Dans ce type d'entreprise le pouvoir est presque toujours concentré dans les mains d'un seul homme : le patron. Les patrons sont presque toujours personnellement propriétaire de leur entreprise ; ils se confondent totalement, affectivement et patrimonialement avec leurs affaires. Il faut se donner les moyens de penser la relation entre la firme et son patron parce que la P.M.E. n'est pas seulement une organisation socio-économique plongée dans un univers concurrentiel mais est aussi le patrimoine familial de son dirigeant. Il est essentiel pour rendre compte de son fonctionnement de se donner les moyens de penser simultanément cette double logique, entrepreneuriale et patrimoniale. De même, l'organisation de la succession familiale pèse fortement sur le dirigeant mais la loi fiscale va aussi largement peser sur la firme. De même si l'on a affaire à un repreneur extérieur, on retrouve le même cas qu'exposé, précédemment, dans la mesure où il ne dispose pas d'autres ressources pour payer ses dettes que les bénéfices que lui distribue son entreprise. Occulter le problème du renouvellement des dirigeants de P.M.E., c'est s'interdire de penser - sur le moyen et long terme- la santé et l'efficacité de ces firmes. Tout en étant une organisation économique et avant même d'être saisie comme un acteur social la P.M.E. apparait comme un patrimoine familial ». Le poids des logiques patrimoniales et familiales qui pèse sur son fonctionnement, comme sur son devenir, explique Michel Bauer ; « *Il n'y a pas de sociologie de la P.M.E. possible sans une sociologie de ses dirigeants ».*[163] C'est sous cet angle que nous aborderons notre étude du dirigeant d'entreprise de taille intermédiaire familiale, qu'il soit créateur, repreneur ou héritier.

[163]Michel Bauer, *in* : Renaud Sainsaulieu (sous la direction de), *L'entreprise : une affaire de société*, Paris : Ed. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques (coll. « références »), 1992, pp. 148-157 (348 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Cependant, nous ne saurions conclure ce paragraphe sans citer Florence Osty. Cette sociologue parle des professions comme « *une communauté de valeurs regroupée autour d'un idéal de service* ». Elle souligne comment le concept de professionnalisation « rend compte du processus historique par lequel des segments professionnels entrent en concurrence, dans une quête d'institutionnalisation ». Pour F. Osty , citant le cas de France Télécom où des métiers techniques ont été détrônés par des métiers émergents tels les commerciaux elle soutient que « un métier ne relève plus du champ de la compétence d'un groupe professionnel mais de l'institution. Elle est désormais l'acteur principal pour gérer, organiser et peser sur le devenir ses métiers ». Pour cette auteure, « le savoir professionnel combine des connaissances liées à un domaine spécialisé et un savoir pratique acquis par l'expérience […] Devenir professionnel suppose de s'imprégner progressivement de ce capital de savoirs composites et de les mettre à l'épreuve des situations de travail. […] pouvoir se reconnaitre dans son activité, c'est-à-dire tout à la fois dans son travail accompli mais aussi dans ce que l'on a fait de soi dans son activité, émerge comme un des enjeux majeurs de la demande de reconnaissance. L'activité de travail est la source d'une identification car elle fait le moteur de construction d'une œuvre de métier »[164]. N'est-ce pas là le portrait des dirigeants d'entreprises familiales que nous étudions dans ce travail ?

2.5 Du « logos » à « la praxis ».

C'est pourquoi, il nous faut revenir sur l'ouvrage de la « *Sociologie des Professions* » dont nous avons parlé en début de ce chapitre. Les auteurs constatant qu'en 1998, il n'existait, en France, aucun manuel intitulé Sociologie des Professions et ce contrairement aux Etats-Unis et à la Grande Bretagne, ils vont donc s'efforcer de clarifier la définition même du terme profession. S'appuyant sur les travaux de A. Flexner (1915), cité par M-L. Cogan (1953), ils donnent une définition « économique », qui distingue six traits professionnels communs, dans leur approche, à toutes les professions :

[164] Florence Osty, *Sociologie des professions et des métiers* (sous la direction de Norbert Alter*) in : Sociologie du Monde du travail*, Paris : Ed. P.U.F. (Coll. « Quadriges Manuels », 2ème édition), 2012, pp. 65-81 (362 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Encadré 7 : « Définition économique du terme profession ».

1.	Opérations intellectuelles associées à de grandes responsabilités individuelles.
2.	Matériaux de base tirés de la science et d'un savoir théorique.
3.	Applications pratiques et utiles.
4.	Enseignement formalisé transmissible.
5.	Auto-organisation des associations.
6.	Motivation altruiste de leurs membres. [165]

Ainsi, pour A. Carr-Sanders et W-J. Wilson[166], les professions sont synonymes de modernité. Pour sa part, H. Wilensky conclut sur un concept de la professionnalisation en proposant six caractères pour différencier l'occupation de la profession. C'est, ce que l'on appelle, le fonctionnalisme anglo-saxon :

Encadré n°8 : « Fonctionnalisme anglo-saxon ».

1.	Etre exercée à plein temps.
2.	Comporter des règles d'activité.
3.	Comprendre une formation et des écoles spécialisées.
4.	Posséder des organisations professionnelles.
5.	Comporter une protection légale de monopole.
6.	Avoir établi un code de déontologie.

A la fin des années 60, l'activité économique devient primordiale. Puis, Magali Serfati-Larson définit, à ce sujet, le concept de « stratégie professionnelle », permettant d'établir un monopole spécifique au marché du travail. Une nouvelle élite se constitue sous l'influence du modèle « bureaucratique managérial ». En France, inventées par l'I.N.S.E.E., les C.S.P. devenues P.C.S. regroupent 482 professions en 32 catégories regroupées en six groupes : Agriculteurs, exploitants ; artisans, commerçants et chefs d'entreprises ; cadres et professions intellectuelles supérieures ; professions intermédiaires ; employés ; ouvriers.

Cette catégorisation, spécificité française, est l'aboutissement d'une trajectoire historique. Rappelons-nous la représentation des trois ordres aux Etats Généraux puis, l'abolition des privilèges. Au XIXème siècle, l'Etat va reconstruire les corps intermédiaires supprimés à la Révolution. Il fournit le cadre institutionnel, la socialisation et la légitimité morale des professions et de leur action collective. Il en contrôle la formation et invente les

[165] DUBAR Claude, TRIPIER Pierre, et BOUSSARD Valérie*., Sociologie des professions,* Paris : Ed. Armand Colin (coll. «U»), 2011, p. 9 (682 p.).
[166] *Ibid.,* p. 77.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chambres Professionnelles. Cet Etat-social est au principe du droit du travail, assurances et négociation sociales (Accords de Matignon en 1936).

On constate également que le corporatisme d'Etat, les enseignants, la bureaucratie ordinaire, les cadres et professions indépendantes font l'objet d'études. Il est surprenant de constater que le dirigeant d'entreprise ne soit pas mentionné. Cette catégorie fera donc l'objet de notre étude en prenant en compte les définitions préalables et celles à venir à la lecture de cet ouvrage de référence. Après avoir décrit les travaux de Didier Demazière en 2009, à savoir que *« la qualité de professionnel peut être considérée comme une exigence généralisée dans le monde du travail »*,[167] ceux de Florence Champy[168] aboutissent sur le fait qu'est professionnel celui qui, non seulement, « a du savoir-faire. » mais aussi « sait et aime le travail bien fait » et enfin « travaille dans une grande incertitude, parvient à convaincre de son utilité et fidéliser sa clientèle ».

Nous inspirant des théories des sociologues des professions nous avons, en partie, défini la démarche à mettre en œuvre pour recueillir lors d'une enquête terrain des matériaux visant à définir que l'activité du chef d'entreprise est un véritable métier.

Au cours de notre enquête sociologique « terrain »[169] nous avons identifié, quatre identités d'après un questionnaire reprenant en compte les concepts sociologiques des auteurs sus cités.

Concernant l'identité d'entreprise, nécessitant, à la fois, « engagement » et « mobilisation », les enquêtés s'accordent à reconnaître, qu'il est nécessaire d'avoir une mobilisation quasiment totale pour réussir, et ce, tant pour eux que pour leurs collaborateurs. Cet *item* arrive en troisième position. Dans le cadre de l'identité catégorielle, ils adhèrent également au fait de progresser au sein de leur catégorie. Les réponses à cette question arrivent en position 2. Enfin, en matière d'identité de réseau, ils le définissent comme un travail connecté à la réalisation d'un projet impliquant coopération entre plusieurs membres de l'entreprise. Cette réponse arrive en première position dans la réponse des enquêtés (note 4, cette note étant le meilleur choix de 1 à 4).

---

[167] *L'entreprise : une affaire de société*, *Op.cit*., p. 316.
[168] *Ibid.,* p. 317.
[169] *Cf*. Jean-Luc Poulain, Mémoire de Master 2, RECIS (Rennes 2), « Le métier de dirigeants d'entreprise : Du patron de T.P.E. au manager d'entreprise. Analyse ethnosociologique d'une activité professionnelle et de la direction d'un groupe. Le cas McDonald's en Ille – et – Vilaine », 2012, sur un échantillon de 100 créateurs potentiels d'entreprises. Questionnaire d'enquête : (Annexe 1. Méthodologie. § 5).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Les autres résultats quantitatifs de cette enquête sont reproduits ci-après. Par ailleurs, ce travail, nous a également permis d'obtenir, dans notre recherche en thèse, un certain nombre d'informations auprès des dirigeants d'E.T.I. lors de nos enquêtes qualitatives.

- Types d'activité : 4% seulement envisagent de créer dans l'industrie. 40% dans le service et 56% dans le commerce.
- Investissement proposé : 194K€ dont 71K€ en propre. 25% des enquêtés NSP.
- Implantation du projet : 10% pensent travailler à l'étranger. 90% en France.
- Nombre de salariés : 4% pensent embaucher, à terme, entre 40 et 60 salariés.
- Genre : 70% des enquêtés sont des hommes.
- Age : entre 25 et 35ans : 50%. Entre 36 et 50ans : 40%. 51 et plus : 10%.
- Formation : autodidacte 8%. Bac : 18%. Bac+2 : 22%. Bac+4 : 20%. Bac+5 : 30% et Bac+8 : 2%.

Encadré n° 9 : « Activité exercée par le père ».

Professions	Pourcentage
Sans profession	-
Agriculteur	8%
Artisan	10%
Commerçant	10%
Chef d'entreprise	12%
Cadre	16%
Profession intellectuelle supérieure	10%
Profession intermédiaire	8%
Employé	14%
Ouvrier	12%

Encadré n° 10 : « Activité exercée par la mère ».

Professions	**Pourcentage**
Sans profession	40%
Agriculteur	8%
Artisan	-
Commerçant	16%
Chef d'entreprise	4%
Cadre	-
Profession intellectuelle supérieure	2%
Profession intermédiaire	-
Employé	24%
Ouvrier	6%

Enfin, concernant la professionnalisation : 68% des enquêtés placent, en numéro 1, la

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

notion de « savoir-faire impliqué et produisant des résultats de qualité ». Celle de sait et aime le travail bien fait arrive en seconde position avec 25% tandis que la notion « Travaille dans une grande incertitude mais parvient à convaincre de son utilité et fidélise la clientèle » n'arrive qu'en troisième position avec 13% des réponses.

Tirant des enseignements de la « sociologie des professions » mais aussi des réponses obtenues lors de cette enquête auprès des porteurs de projet, nous avons intégré une partie de ce questionnaire dans notre enquête qualitative auprès des dirigeants d'entreprise. Au plan méthodologique, nous avons créé une grille d'entretien autour de questions très ouvertes permettant de collecter, sur le mode de la conversation, un maximum d'informations dont nous produirons les résultats tout au long de ce travail. Considérant, avant tout, que le Dirigeant d'entreprise de 250 à 4 999 salariés peut être considéré comme une élite, nous avons tenu compte dans la réalisation de nos entretiens, des propos cités dans le livre de William Genieys *:* « la posture qui consiste à essayer de s'imposer aux imposants » doit laisser la place à l'aspiration à neutraliser « axiologiquement » les propos des dirigeants comme l'a judicieusement montré Samy Cohen dans son plaidoyer pour l'enquête dans « un milieu difficile ». N'en déplaise à la sociologie critique, travailler sur ce type d'acteur n'oblige pas forcément à une « collaboration », à une « collusion implicite d'intérêts ». Nous pensons que la pratique des dirigeants ne conduit pas systématiquement au partage d'une même « vision du monde », mais autorise plutôt à pénétrer l'univers complexe des représentations de ceux qui détiennent le pouvoir. En paraphrasant une nouvelle fois Pareto, on peut penser que le chercheur puisse se mettre dans la posture du « renard » qui en jouant alternativement sur les registres de la ruse et de la raison ne cherche pas la confrontation avec les « lions » (les élites) mais essaye d'établir une conversation cordiale qui permet d'accéder à des renseignements sur l'action auxquels on ne peut accéder autrement ». [170]

Au cours des enquêtes qualitatives, les dirigeants d'E.T.I. rencontrés s'accordent à reconnaître que, pour eux, ce qu'ils appellent indifféremment leur métier ou leur profession est exercée plus qu'à « temps plein ». Autant, certains d'entre eux trouvent, regrettables les 35 heures décidées sous le gouvernement de François Mitterrand et mise en application par sa ministre, Martine Aubry. Cependant, tous les appliquent pour leurs salariés en faisant appel, si besoin est, à des heures supplémentaires. Par contre, les horaires des dirigeants, eux-mêmes, dépassent et de loin, ces 35 heures. Il s'agit, pour certains, de 70 et plus entre les activités strictement professionnelles auxquelles s'ajoutent des réunions diverses : réseaux, syndicats,

[170]William Génieys, *Sociologie politique des élites*, Paris : Ed. Armand Colin (coll. « U »), 2011, p. 35 (367p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chambre de commerce et d'industrie (C.C.I.), Union patronale, Fédérations professionnelles et conseils d'administration d'autres sociétés ou organismes paritaires. Sans compter le temps imparti aux voyages d'affaires, salons professionnels…

En ce qui concerne la formation, notre échantillon était composé de trois ingénieurs dont un centralien, un docteur en économie, un diplômé de l'Ecole Supérieure de Journalisme (E.S.J.) de Lille, un expert-comptable, un titulaire de Brevet de Technicien Supérieur Agricole (B.T.S) et de deux autodidactes. A ces formations de base certains ont aussi suivi un cursus professionnel : centre des jeunes dirigeants (C.J.D.) ou des réunions dans des organismes professionnels (C.C.I., plateforme Plato, Union patronale). Ils ont aussi apporté aux autres en réfléchissant sur leur propre parcourt et en échangeant avec leurs pairs (club des Trente, par exemple) ou en apportant conseils et accompagnement à des jeunes afin de transmettre leur propre expérience. Réussites ou erreurs et enseignements fruits de l'expérience. Ils ont aussi bénéficié des conseils de leurs propres consultants, banquiers, experts-comptables, commissaires aux comptes…Ils sont tous membres et pour l'un d'entre eux président d'organisations professionnelles (Fédérations du bâtiment, de la chaussure, du textile, des industries agro-alimentaire ou d'organismes divers…).

Par contre, dans une économie de marché, de plus en plus libérale où « la protection légale de monopole » n'existe pas, l'ensemble de nos enquêtés appliquent cependant un code de déontologie. A son niveau, Didier Demazière, reconnaissant le côté ambivalent et polysémique de la professionnalisation souligne : « D'un côté, elle est une revendication classique des travailleurs. […] De l'autre, elle est une injonction et une politique portées par les organisations dans le but de mobiliser, d'améliorer les performances, d'intensifier le sens des responsabilités, d'encourager la compétition, de déplacer des cadres des activités. […] C'est probablement plus vrai encore dans une perspective élargie de comparaison internationale. […] La différenciation de ces deux faces de professionnalisme contemporain est une perspective analytique qui pourrait être mise à l'épreuve de terrains diversifiés ».[171]

Sans, pour autant, conclure sur ce chapitre, on peut déjà émettre l'hypothèse que diriger une entreprise répond bien au concept de professionnalisation et aux critères décrits par les sociologues des professions. Au-delà, de ce concept, il nous faudra aussi prendre en compte la double logique entrepreneuriale et patrimoniale du dirigeant d'entreprise familiale notamment, dans la problématique supplémentaire qu'est la succession.

[171] Didier Demazière, Pascal Roquet et Richard Witorski, *La professionnalisation mise en objet*, Paris : Ed. l'Harmattan (Coll. « Action et savoir »), 2012, pp. 89-90 (284 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 3 :

« Diriger une entreprise : une activité en mutation ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 3 :
Diriger une entreprise :
une activité en mutation.

« *Au Pays des Merveilles, Alice s'apitoyait sur la mémoire qui ne fonctionne qu'à reculons, ne retient que le passé. L'histoire, elle, aide parfois à se remémorer l'avenir* ».[172]
(Michel Heller, historien russe.).

L'activité d'un chef d'entreprise, de par sa diversité, peut-elle être considérée comme « un métier »[173] au même titre que celui d'un artisan, d'un policier ou d'un haut fonctionnaire ? En effet, de par la taille de l'entreprise – *i.e.* de la T.P.E. à la multinationale, en passant par les P.M.E.-P.M.I. et les E.T.I. familiales- il est à l'évidence que le type de management peut sembler différent. De même, en fonction de divers secteurs d'activité, peut-on diriger une entreprise d'agro-alimentaire comme une usine automobile, une fabrique de chaussettes, une entreprise de nettoyage industriel, de conseil ou de services à la personne ? Cependant, des règles communes ne régissent-elles pas des outils et méthodes propres à l'ensemble des directions d'entreprises ? C'est pourquoi, dans un premier temps, au travers de notre approche sociologique, nous décrirons aussi les aspects économiques et de gestion, et donc dans le cadre marketing et organisationnel dans lequel s'inscrit toute entreprise que le dirigeant soit « créateur », « repreneur » ou « héritier ».[174] Il nous semble nécessaire, cependant, de revenir sur ces notions et principes de base du « *Marketing Mix* » : « Produit – Prix – Marché – Promotion». Après une analyse des forces mais aussi des faiblesses, de l'entreprise, en prenant en compte ses capitaux propres, le cycle de vie de ses produits, la compétence de son personnel, le dirigeant devra aussi examiner les opportunités et les menaces : concurrence, circuits de distribution, règlementation, contexte culturel. Puis, il mettra en place, avec ses collaborateurs, une campagne de communication sur les supports choisis pour atteindre sa cible : le consommateur, utilisateur et destructeur final de son

[172]Michel Heller, *Histoire de la Russie et de son empire*. Dans son livre achevé quelques mois avant sa mort et fruit de dix années de travail, l'auteur brosse le tableau fascinant de 1 000 ans d'histoire russe.
[173] A ce sujet on notera l'intérêt du débat concernant la définition des notions de « métier » et de « profession »entre les tenants d'une approche fonctionnaliste et ceux qui suggèrent des analyses plus interactionniste (cf. notamment Florence Champy…)
[174] *Cf.* notre typologie *in* : J.-L. Poulain, « Le métier de dirigeant d'entreprise : analyse ethnosociologique d'une activité professionnelle et de la direction d'un groupe » Master 2 RECIS (Sociologie, Rennes 2), sous la direction du Professeur Ali Aït Abdelmalek, 2012.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

produit. Enfin, il devra, par un contrôle stratégique mesurer l'efficacité de son marketing, selon un plan précis

Encadré n°11 : « Marketing et management »[175]

Philosophie de gestion :

A - L'entreprise a-t-elle pris conscience de l'importance de s'organiser en vue de satisfaire les besoins et désirs des marchés visés ?

B – L'entreprise dispose-t-elle de produits et/ou de plans d'action différents pour chaque segment de marché visé ?

C – L'entreprise développe-t-elle ses activités en tenant compte des différents acteurs de son système marketing (fournisseurs, distributeurs, concurrents, consommateurs, environnement) ?

Le Mode d'organisation :

D- Existe-t-il une forte synergie entre les différentes activités marketing ?

E – Est-ce que le marketing collabore efficacement avec la recherche, la production, les achats, la logistique et la finance ?

F – Le processus de développement des nouveaux produits est il bien géré ?

Le système d'information :

G – A quand remontent les dernières études sur la clientèle, le comportement d'achat, la distribution et la concurrence ?

H – L'entreprise connait-elle le potentiel et la rentabilité de ses différents segments, clients, territoires, produits, circuits de distribution et niveaux de commande ?

I – Se préoccupe-t-on de mesurer la productivité des dépenses marketing ?

Les orientations stratégiques :

J – Dispose-t-on d'un plan marketing formel ?

K – La stratégie marketing de l'entreprise est-elle claire ?

L – A-t-on élaboré des plans de secours ?

Les moyens opérationnels :

M – La réflexion marketing de la direction générale est-elle diffusée et appliquée dans l'entreprise ?

N – La gestion des ressources commerciales est-elle efficace ?

O – L'entreprise réagit elle rapidement et avec à-propos aux événements inattendus ?

Après ce bref rappel concernant la démarche dite « Marketing de l'entreprise », il apparaît nécessaire de revenir sur les notions de pouvoir dans les organisations. Pour aborder ces notions, nous avons mobilisé, entre autres, dans le chapitre 1, les réflexions d'Henry Mintzberg[176].

Toutefois, de la même manière, pour une approche sociologique de notre sujet d'étude, il convient de rappeler ici l'ouvrage de *La sociologie des professions* de Dubar, Tripier et Boussard que nous avons déjà évoqué dans le chapitre précédent.[177] Cependant la dynamique identitaire impliquant des transactions permanentes avec les autres et avec soi-

[175] Philip Kotler et Bernard Dubois, *Marketing Management*, Paris : Ed. Publi Union (8ème édition), 1994, 716 p.
[176] *Cf.* Henry Mintzberg, *Le Pouvoir dans les organisations*, Paris : Ed. d'Organisation, 1986, 688 p.
[177] *Cf.* Claude Dubar, PierreTripier et Valérie Boussard, *Sociologie des Professions*, Paris : Ed. Armand Colin (3ème édition), 2011, 376 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

même, cette identité professionnelle devient, de plus en plus, incertaine et toujours menacée de crises.

En définitive, à travers l'analyse de toutes les théories évoquées dans cet ouvrage, les sociologues des professions sont conduits, en France, comme ailleurs à articuler des paradigmes, à combiner des concepts, des raisonnements, des méthodes et des techniques issues de traditions théoriques différentes mais aussi de disciplines proches. Chaque groupe professionnel connait des problèmes de frontières difficiles à objectiver. Ce sera le cas dans notre étude sur les dirigeants d'entreprises sur notre territoire dont les origines et les diplômes sont divers et dont la seule constante sera la direction d'une entreprise de taille intermédiaire dont ils sont actionnaires capitalistiques avec des activités sur des marchés différents. Nous les classerons en trois catégories : créateur, repreneur, héritier.

3.1 Le « Créateur ».

Le rêve du créateur, quel que soit son statut, est mis à mal par la prise de risque et l'insécurité qu'ils engendrent.[178] A la lecture de cet article, on constate que de plus en plus d'actifs ont tendance à ajourner leur projet de création. Dans son guide[179], la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bretagne attire l'attention du créateur sur sept étapes clés pour passer de l'idée à la réalisation du projet. En préambule, les auteurs de l'ouvrage indiquent qu'avant de prendre la décision, le créateur doit s'assurer d'être véritablement l'homme ou la femme de la situation en cherchant à conjuguer savoir être, savoir-faire, pouvoir être et devoir faire. Il est recommandé d'établir un bilan personnel sur les motivations et contraintes. Créer est un défi. Il faut certes prendre des risques mais aussi savoir les mesurer. Bien souvent se mettre à son compte nécessite une amplitude horaire qui n'a rien à voir avec les 35 heures et oblige quelquefois à des sacrifices financiers par rapport à un ancien vécu plus cadré. Le créateur doit non seulement avoir une personnalité affirmée, mais il doit aussi acquérir de nouvelles compétences. Dans ce guide sont abordés, l'étude de marché, la définition de sa stratégie commerciale, les prévisions financières, le statut, les formalités administratives…

[178] *Cf. Le Nouvel Economiste,* n° 1595, Cahier n°2, 12 au 18 Janvier 2011.
[179] *Créer son Entreprise,* Rennes *:* Ed. Chambre de Commerce et d'Industrie de Bretagne, 2011-2012.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Les financements possibles, en plus de l'apport personnel, sont aussi passés au crible : prêts d'honneur, investissements privés, sociétés de capital-risque, établissements de crédits, prêts à la création d'entreprise.

Lors des premiers mois d'activité, les conseillers des Chambres de Commerce et d'Industrie (C.C.I.) préconisent quelques principes de gestion simples : limiter les frais fixes, surveiller la rotation des stocks, bien maîtriser son prix de revient. Il faut aussi mettre en place des tableaux de bord pour suivre son activité par rapport à ses objectifs, aux résultats passés et en comparaison avec la profession.

Posant la question : y-a-t-il au niveau des créateurs des profils qui assurent un taux probable de réussite plus grand que d'autres ? P. Bernoux constate : « à partir d'un ensemble d'études menées récemment sur les variables influant le succès ou l'échec en trois grands domaines dont celui « sur la personnalité du dirigeant » avec différentes batteries de tests psychologiques où d'enquêtes établies à partir d'échantillons significatifs on ne distingue que très partiellement de différences entre les créateurs et d'autres populations. […] En revanche, il existe une relation entre croissance de l'entreprise et réseaux auxquels l'entrepreneur peut avoir accès. D'autres études mettent l'accent sur l'importance de la démarche stratégique et sur la structure du secteur auquel appartient l'entreprise. Une enquête (Arocena 1983) menée dans le contexte français aboutit aux mêmes conclusions. Un autre domaine, celui de l'expérience fait apparaître des résultats beaucoup plus significatifs. Une étude longitudinale a été menée sur 3 ans auprès de 3 000 entreprises. Leurs résultats montrent que les créateurs ayant une expérience professionnelle et des études supérieures ont de meilleurs résultats ; qu'une expérience initiale en management n'est pas corrélée avec une forte probabilité de réussite alors qu'une expérience technique l'est. Ce rôle de l'expérience initiale se retrouve dans beaucoup d'autres études et semble véritablement paraître être un élément clé. L'expérience semble jouer un rôle plus important sur les probabilités de réussite que les profils psychologiques particuliers ».[180]

[180] Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*, Paris : Ed. du Seuil, 1995, p. 74 (416 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

3.1.1 Les créateurs, un champ d'activités dans des domaines économiques diversifiés.

Créant, *ex-nihilo,* son activité, le créateur ne peut, en aucun cas, devenir une E.T.I. du jour au lendemain. Il lui faudra se positionner sur un marché innovant et porteur afin que ses efforts lui amènent des résultats permettant à sa T.P.E. de passer le cap de la P.M.E., puis d'atteindre celui de l'E.T.I. [familiale]. C'est ainsi que j'ai recueilli trois exemples concrets de création d'entreprises bretonnes dans les domaines de la téléphonie, de la domotique et de la biologie.

Ce fut le cas de Christian Queffélec, P.D.G. d'ASTELLIA, auprès duquel nous avons testé notre questionnaire au tout début de notre travail de recherche. Il crée sa société avec des associés dans les années 2000. Cet ingénieur diplômé de l'I.N.S.A. en 1978, titulaire d'un D.E.A., traitement du signal, n'en est pas à son coup d'essai en matière de création. Il commence sa carrière professionnelle dans une « S.S.I.I. internationale », CAP GEMINI, en création, alors à Rennes avec, seulement, 11 salariés contre 800 à ce jour. Il apporte sa compétence des micro-processeurs aux concepteurs de logiciels. Il participe, ainsi, à l'avènement du Minitel et contribue au premier système de la banque en ligne du C.M.B. En 1983, il suit son ancien patron dans la société Sema devenue Athos. Avec l'accord de celui-ci, en toute transparence, il donne un coup de main à des amis étudiants pour créer leur société. Il se souvient, avec nostalgie, des longues nuits enfumées de la création d'entreprise…Quelques années plus tard, il rejoindra ses collègues au sein de la société EDIXIA comme neuvième associé. Il obtient l'accord de son ancien patron et ami qui avait refusé un projet de France-Télécom pour le développer. Christian Queffelec va le faire dans le cadre de cette nouvelle société où il vient d'entrer. Assez rapidement, compte tenu de son charisme et de ses facultés relationnelles, ses collègues ingénieurs lui demandent de diriger l'entreprise et de la représenter à l'extérieur. En 1999, cette entreprise compte une centaine de salariés. La partie historique d'EDIXIA a été revendue à une entreprise lyonnaise. Déjà dans les années 1990, en plus de cette activité historique, il existait un programme de recherche avec Orange pour réaliser un instrument, « une sonde » pour le marché des mobiles. Pour commercialiser ce produit, une autre structure est donc mise en place avec une dizaine de salariés dont Christian Queffelec prend alors la direction. Dans le même temps dit-il, « France-Télécom », souhaite créer, via l'essaimage, une entreprise dans ce domaine. Pendant 2 ou 3 ans, ces sociétés vont

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

vivre côte à côte car elles ont des produits complémentaires mais il y a aussi un risque de concurrence évident.[181]

A la question, pourquoi la création ? Christian Queffelec nous confie :

> *« Mon plaisir, c'est d'avoir créé quelque chose dans ma région, mon pays. Je pense avoir eu beaucoup de chance, cette création a été le fruit de rencontres. Certes, j'ai été créateur mais jamais seul. J'aime beaucoup les gens et je leur fais confiance. J'ai su saisir des opportunités et m'installer dans la durée. Mes valeurs : humanisme, ambition, excellence, innovation, satisfaction du client, relations humaines. Le rôle du manager est de favoriser un climat de travail pour mettre les gens dans de bonnes conditions ».*[182]

Fils d'agriculteurs, enfant unique, Christian a vu ses parents « se tuer à la tâche ».

> *« Ils étaient pauvres mais avaient de l'ambition. Ils sont partis de rien dans cette terre bretonne qui nourrissait la France. Quand j'ai décidé de faire des études, ils ont dû penser me retenir en acceptant d'acheter les 45 hectares qu'ils exploitaient. Ils ne prenaient pas une seule journée de repos. Ils souhaitaient toujours avoir le matériel dernier cri et ma mère aurait aimé voir le champ rempli de vaches… A 13 ans, mon père poussait la charrue. Je les ai vus souffrir. Ils se sont endettés et étaient virtuellement riches… C'est sans doute de là que m'est venue l'envie de créer mais aussi de ne pas reprendre l'exploitation et ce, sans doute, à leur grand désespoir ».*

Poursuivant l'entretien, la question du devenir de l'entreprise est évoquée,

> *« J'ai 56 ans et mes enfants ne souhaitent pas travailler dans l'entreprise. Lorsque j'ai créé, ma femme à accepter de voir mon salaire divisé par trois. Aujourd'hui, je ne me plains pas mais en tant que P.D.G., je suis le 9ème salaire de l'entreprise. Priorité au commercial. Nous sommes en bourse avec des partenaires financiers. A l'échelle mondiale, le pari est loin d'être gagné. Oui, nous pensons à la croissance externe mais faut-il aussi que nos valeurs soient partagées. Dans notre métier, une reprise est un*

[181] Entretien avec Christian Queffelec : « Après de longues discussions, le bon sens a prévalu et la fusion de ces deux entreprises se fait sous le nom d'ASTELLIA. En 2017, cette entreprise affiche, plus de 34 M€ pour 250 salariés plus 23 hors de France et 70 personnes non-salariées, prestataires ou consultants. Douze ans après la création, les fondateurs sont toujours dans l'entreprise. Pour amortir les coûts d'études, le développement doit se faire à l'étranger. A ce jour, 75% du chiffre d'affaires est réalisé à l'export dans 90 Pays différents ».

[182] *Cf.* Entretien avec C. Queffelec, Président d'Astellia, novembre 2011. A cette époque son entreprise n'atteignait pas le seuil des 250 salariés. Il nous semble cependant intéressant de reproduire cet entretien dans la mesure où, à ce jour, son entreprise a dépassé le cap fatidique nécessaire pour atteindre le classement d'E.T.I.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

management complexe car c'est, avant tout, une question d'hommes. Nous rachetons, avant tout des ingénieurs et leur savoir-faire. Si l'on pense seulement racheter une clientèle, que vaudra-t-elle dans deux ans si les cerveaux se vendent ailleurs ? Notre environnement, le mobile évolue à grande vitesse. Depuis Graham Bell la téléphonie fixe a atteint le milliard d'abonnés. En 20 ans, nous sommes déjà à 6 milliards de téléphones mobiles. Nokia, leader du marché, il y a 4 ans se trouve en difficulté. Les acteurs qui font le marché : Samsung et Apple en partenariat avec Google, n'étaient pas là, il y a 5 ans. Dans ce monde de paillettes, nos valeurs sont battues en brèche. L'argent et le statut sont rois. Il nous faut pourtant nous développer. « Pour ce faire, l'un de mes associés est en charge de la partie fusion-acquisition. En mai dernier, nous avons recruté pour prendre la direction commerciale un indien d'origine, très anglo-saxon, vivant en France et marié à une française. A 45 ans, il a derrière lui une expérience de grands groupes. Nous aimerions que nos responsables politiques s'interrogent sur la façon d'attirer des talents dans notre Région ».

Comme on peut s'en douter, notre interlocuteur répondra en matière de professionnalisation que, pour lui, c'est travailler dans une grande incertitude tout en parvenant de convaincre de son utilité et fidéliser sa clientèle. Pour ses collaborateurs (plus de 200 cadres sur 250 salariés dont 39 femmes), c'est du savoir-faire impliqué et produisant des résultats de qualité. Il place, pour lui, en numéro 1, le travail en réseau et le souhait de progresser pour ses collaborateurs. L'engagement et la mobilisation viennent aussi en bonne position tant pour lui que ses salariés mais il tient à souligner qu'il ne souhaite pas se définir, uniquement, par sa vie professionnelle car il a toujours tenu à protéger sa vie familiale même si ce n'est pas toujours évident.

Dans l'un de leurs ouvrages, C. Dubar et P. Tripier, sociologues des professions posent clairement la question à propos des recherches françaises sur l'entreprise et les identités professionnelles. Après avoir évoqué l'opposition entre deux formes d'activité : les professions et les occupations, ils vont jusqu'à parler dans un premier cas de « déprofessionnalisation » avec déstructuration de l'emploi mais aussi de formes nouvelles d'organisations. Ce second processus, pour eux : « récupère et transforme des formes antérieures de coalitions, d'autonomies et de professions pour en faire de nouvelles formes d'organisations du travail, de gestion de l'emploi et de professionnalisation, au sens de

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

construction de professionnalités nouvelles ce que S. Larson appelle « professionnalisme » nécessaires à l'exercice de fonctions jugée importantes par les entreprises et par l'Etat ».[183]

Autre champ d'activité et d'univers économique, évoquons maintenant, le cas de Marc Guillermou, dirigeant de BIO3G :

> *« BIO3G n'est pas née du jour au lendemain, d'une idée géniale avec un projet génial et une clientèle géniale. C'est un peu la résultante d'un parcours, en tant que salarié, en tant que jeune gérant d'une société qui a déposé son bilan et le rebondissement qui a suivi.*
>
> *En août 1997, on crée l'entreprise. On est donc une dizaine pour démarrer et, de fil en aiguille, puisqu'on essaie d'éviter de faire les bêtises qu'on avait faites auparavant, donc on en fait moins. On avait quand même bien affûté les couteaux avant de rebondir ou de démarrer BIO3G. Après, comme on a un marché qui consiste à travailler sur l'agronomie, en agriculture – puisque, depuis, on a diversifié nos activités vers les espaces verts, mais l'agriculture est un marché important et d'avenir – la solution ou les solutions qu'on a développées et qu'on propose aujourd'hui touchent à tous les maillons de la chaîne agronomique et sont des solutions qui sont d'une rentabilité écologique et économique pour nos clients.*
>
> *À partir du moment où vous avez la solution biotechnologique qui va bien et la force de vente pour développer cette solution, que vous savez à peu près gérer votre affaire, cela fonctionne ! On a donc développé et on est à peu près à 15 % de progression par an, depuis qu'on existe. Sur 15 ans, cela veut dire que, tous les 5 ans, on a doublé notre chiffre d'affaires et nos effectifs. On s'est adapté à notre marché, en trouvant de nouvelles solutions et en créant de nouveaux produits, à peu près tous les 3 ans. On a vraiment des nouveaux produits qui sortent tous les 3 ans. Nous avons commencé à moins de 10 salariés. Aujourd'hui, nous sommes 250 et envisageons de recruter en 2016-2017 une centaine de collaborateurs ».*

[183] Claude Dubar et Pierre Tripier, *Sociologie des professions*, *op.cit.,* p. 227.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Enfin parmi notre population d'enquête[184], nous avons rencontré les dirigeants de DELTA-DORE. Créée en 1970 par Monique et Joël Renault, cette entreprise de sous-traitance électronique et télécommunication est implantée à Bonnemain près de Combourg.

> *« DELTA DORE à une profession : l'électronique nous explique Joël Renault. Il est aujourd'hui Président du Conseil de Surveillance. Cette profession est adaptée à trois métiers qui touchent des éléments de confort :*
> *– Un métier qui touche le confort physique, c'est-à-dire la thermique du bâtiment.*
> *– Un métier qui est le confort psychologique, qui va toucher tout ce qui est la sécurité, anti-intrusion, etc., sauf la sécurité incendie qui est tellement spécifique par rapport à ses contraintes qu'on ne peut pas la mélanger avec le reste.*
> *– Un métier qui est le confort d'environnement, ce que j'appellerai les automatismes communicants intelligents, dont les télécommandes de volets roulants, télécommandes de portes de garage, télécommandes d'éclairage…*
> *Ces trois métiers participent à ce que j'appellerai, non pas un alliage, mais un amalgame qui est la domotique. Je devrais dire la domotique et l'immotique, même si le mot «immotique» n'est pas très utilisé. Mais je vais m'expliquer.*
> *Concernant la domotique, lorsqu'en 1978-1979 le mot domotique, qui vient de « domus » la maison et « d'automatique », est apparu – j'y suis un peu pour quelque chose, même si ce n'est pas moi qui ai déposé le nom – à l'époque j'ai fait avec des collaborateurs un tableau important, considérant que, si nous regardions une maison, il fallait penser au fait qu'il y a toute une série de métiers indépendants et que nous devions aller vers le fait que ces métiers devaient avoir des produits qui devaient communiquer les uns avec les autres à l'intérieur de la maison et devaient même communiquer de l'intérieur de la maison vers l'extérieur et de l'extérieur vers l'intérieur. J'avais donc imaginé que, dans la domotique, il y aurait des pavés : le pavé des produits blancs, le pavé des produits bruns, le pavé de l'informatique qui commençait à prendre du poids, « le pavé » de tout ce qui va avec la régulation du chauffage, de la thermique, etc.*

[184] Entretien à Bonnemain, avec J. Renault, décembre 2014.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Il y avait un certain nombre de pavés et je disais que personne, même parmi les gros, n'aura la prétention de tout embrasser. Parce que, dans chaque métier, chacun va pouvoir dire, par exemple les gens des produits blancs : « La domotique, c'est moi, le reste se réglera sur nous », les gens des produits bruns diront « la domotique, c'est moi », les gens de l'informatique aussi, etc. Ce qui se fait et continue de se faire aujourd'hui. C'est devenu une habitude, tout le monde prétend qu'il fait un peu de domotique. Aujourd'hui, les informaticiens le disent plus que les autres, parce que rien ne passe autrement que par eux, à les entendre ! En fait, l'idée était de communiquer entre produits ».

Dans son ouvrage sur la Sociologie du changement, François Dupuy met en exergue l'un des facteurs-clé du succès de l'Amérique des années 90 : l'organisation elle-même en citant Robert Waterman, vulgarisateur de « *l'état de l'art* » de la pensée managériale : « Elles sont mieux organisées pour répondre aux besoins des employés, et ainsi, elles attirent des gens plus performants que leurs concurrents. Elles sont mieux organisées pour répondre aux besoins de leurs clients et, elles sont ainsi plus innovantes dans l'anticipation des besoins de ses clients ».[185]

Ces deux dernières entreprises que nous venons de citer montrent qu'elles ont su sentir les besoins émergents et s'y adapter au bon moment.

3.2 Le « repreneur ».

Créer, c'est bien, mais tout créateur ayant développé son entreprise, sera amené plusieurs années plus tard, à céder ou transmettre. Face à cette réalité, le réseau des C.C.I. et les professionnels de la transmission et reprise d'entreprises se sont réunis au sein du dispositif « Reprendre en Bretagne ». Ce dispositif a pour but de sensibiliser les futurs cédants à se préparer pour mieux concrétiser leur projet.

« Grâce à ce dispositif explique Bernard Desportes, j'ai élaboré un dossier de présentation de mon entreprise avec un descriptif des âges et qualification des salariés. Mon expert-comptable a mis ce profil sur le site.
Il a eu plusieurs contacts et cinq mois plus tard, après ma prise de décision, nos avocats établissaient un protocole d'accord avec la personne qui souhaitait reprendre mon entreprise de peinture ».

[185] François Dupuy, *Sociologie du changement*, Paris : Ed. Dunod, 2004, pp. 22-23 (295 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Dans ce guide [186] sont posées les questions suivantes au futur cédant : « Est-ce le bon moment pour céder ? Suis-je prêt à arrêter mon travail ? Quel est mon projet personnel après la cession ? Quelles relations ai-je envie de garder avec mon entreprise à terme ? ».

A ces questions presque d'ordre personnel, s'ajoutent des questions d'ordre professionnel, patrimonial et fiscal. Il est recommandé de s'entourer d'experts pour s'informer et valoriser son entreprise. Il peut s'agir d'experts-comptables, de cabinets d'affaires ou de conseils spécialisés en transmission d'entreprises, mais aussi de banquiers, avocats, notaires, agents immobiliers et associations spécialisées. La vente se prépare et elle peut devenir un travail à « plein temps » qui ne doit cependant pas faire oublier le quotidien. Comme l'écrit Sun Tzu dans l'art de la guerre, la réussite va dépendre de la rapidité dans la stratégie d'action. Il est donc nécessaire de se bien préparer. Il faut anticiper, être en veille, optimiser les actions et contacts à mettre en œuvre, monter son dossier de présentation pour réussir sa vente. Comme nous l'avons déjà fait remarquer, l'entreprise est le « *bébé* » du cédant, il ne faut ni le survaloriser ni y mettre trop d'affect. Il va de soi qu'il faut aussi penser aux taux d'imposition sur les plus-values, droits de mutation… Enfin, une fois vendue, l'entreprise n'est plus considérée comme un outil de travail et le patrimoine dégagé viendra s'ajouter au patrimoine personnel assujetti à l'Impôt Sur la Fortune (I.S.F.).

Ce sujet est encore plus d'actualité aujourd'hui. D'après Alain Daher, Président de la C.C.I.R. Bretagne, la cession-reprise est l'un des enjeux majeurs de l'économie régionale. Le vieillissement de la population- et donc des dirigeants – laisse entrevoir qu'une entreprise sur deux sera potentiellement à vendre d'ici à 2020, mais à contrario, le contexte économique est peu favorable. En Ille-et-Vilaine, le poids des cédants est conforme à la moyenne régionale à l'horizon 2020 avec un peu plus de 2 300 entreprises en situation de reprise. Parmi celles-ci, la C.C.I.T. de Rennes en dénombre 722 dont le dirigeant est âgé de 60 ans ou plus. Soit 14% du nombre total des entreprises installées sur le département. Dans un contexte économique chahuté, la reprise d'entreprise par les salariés[187] peut aussi être un gage de pérennité susceptible de rassurer les banquiers. Mais, là aussi, il vaut mieux préparer la transition au plus tôt sans craindre de désigner et de former un dauphin. Le montage financier et le type de structure sont aussi à prendre en considération. S'il s'agit d'une reprise par quelques cadres, le Leverage Management Buy Out (L.M.B.O.) sera une solution efficace qui, cependant, pèsera sur la trésorerie de l'entreprise. Si l'ensemble des salariés souhaite reprendre, on peut aussi

[186] Voir : *Transmettre son entreprise,* Rennes *:* Ed. Chambre de Commerce et d'Industrie de Bretagne, Guide « 2009-2010 ».
[187] *Le Nouvel Economiste*, 20 avril 2012.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

penser au statut de Société Coopérative et Participative (SCOP) mais l'on ne s'improvise ni repreneur ni patron. Le profit sera partagé entre tous les salariés mais il faudra trouver le leader incontesté qui acceptera de prendre les rênes de l'entreprise.

Dans cet autre Guide[188] à l'instar de celui des créateurs et en effet miroir avec celui des cédants, on retrouve les questions concernant les motivations personnelles, l'entourage, les compétences, les moyens financiers…

« Avez-vous une connaissance suffisante du monde des P.M.E.-P.M.I. et de la T.P.E. ? Connaissez-vous réellement le quotidien d'un chef d'entreprise, véritable homme-orchestre ? Saurez-vous accepter cette nécessaire polyvalence, faire face au doute et à la solitude ? Vous adapterez-vous à des horaires extensibles ? En effet, un parcours réussi dans un grand groupe ne prédispose pas forcément à l'agilité nécessaire à un patron de P.M.E. ou T.P.E. ».

Et pourtant, 59% des repreneurs sont extérieurs à l'entreprise et souvent d'anciens cadres de grands groupes. On a vu que le cédant a tendance à surévaluer son entreprise. Il sera donc nécessaire pour le repreneur d'être bien conseillé pour analyser la réalité de la valeur de l'entreprise et proposer le « juste prix » explique Philippe de Préville, expert-comptable du cabinet K.P.M.G.. En amont pour murir son projet et connaître les affaires à vendre en différents secteurs et sur le bassin d'activité de son choix, le repreneur peut aussi prendre contact avec les mandataires judiciaires des tribunaux de commerce. Le repreneur aura un rôle d'accélérateur de croissance en reprenant, sous certaines conditions, une entreprise en difficulté. Là plus qu'ailleurs, l'analyse du dossier est prépondérante. L'offre devra tenir compte de la réalité du marché, des hommes et du type de difficultés rencontrées par le précédent dirigeant. La lecture du bilan ou du compte d'exploitation ne suffit pas. Il sera nécessaire de faire des choix budgétaires et stratégiques pour être sûr de renouer rapidement avec les bénéfices. Par ailleurs, plus l'entreprise est petite, « plus l'humain » est important dit-on aussi ! Sans son dirigeant, que vaudra une T.P.E. ? Si cette dernière marche bien mais est essentiellement *intuitu personae*, l'acheteur risque de reprendre une coquille vide. Comme pour la création et plus encore, il va falloir réaliser un business plan et faire le tour des investisseurs et des banquiers avec un projet bien ficelé. De nombreux dispositifs existent pour mener à bien son projet. Le fonds « Bretagne Initiative Transmission » (BRIT) a, ainsi, été créé en 2007 par la Région Bretagne en partenariat avec la Caisse des Dépôts. En cinq ans, ce fonds a aidé 1 200 entreprises grâce à 9 millions de « prêts d'honneur ». Ce fonds, tout

[188] *Reprendre une entreprise*, Rennes : Ed. de la C.C.I.R.- Bretagne, Guide « 2009-2010 ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

comme les *Business Angels*, B.J.E. et autres, procurent un effet de levier auprès des banques traditionnelles. Il faut, à nouveau, citer la Banque Publique d'Investissement anciennement « OSEO[189] », et reparler d'Entreprendre Bretagne. Rappelons, pour mémoire, le Fonds Spécial d'Investissement (F.S.I.) récemment ressourcé par l'Etat et la Caisse des dépôts et consignations pour accompagner le besoin en fonds de roulement des entreprises. Ce fonds de plus de 20 milliards, au plan national, est passé de 375 millions à près de 900 millions en région. Le Conseil régional de Bretagne, via Bretagne Développement International (B.D.I.), propose aussi des aides en fonction des filières. Certains Conseils Généraux apportaient aussi leur contribution financière aux entreprises (8 millions par an pour le C.G.56) ou des aides au Conseil (50% des frais d'études ou accompagnement du secteur marchand par le C.A.D. 22) ou de l'assistance à l'implantation (Idéa35, structure du Conseil Général d'Ille-et- Vilaine).

Nous n'avons pas la prétention d'être exhaustif sur ce sujet mais la conjoncture favorise l'intervention des collectivités dans le secteur économique pour préserver les emplois sur les territoires. Les communautés de communes se font aussi un devoir de proposer au repreneur un atelier-relais pour, par la suite, bénéficier de la Taxe professionnelle. Comme on le voit, il est nécessaire de se faire aider pour découvrir toutes les arcanes des aides. Il n'existe pas de « guichet unique » et, pour sa part, Rennes Métropole n'en souhaite pas. En revanche, la communauté d'agglomérations prépare avec différents partenaires un plan de soutien à l'économie du territoire connaissant les risques encourus pour notre bassin d'emploi par une éventuelle disparition de l'usine « P.S.A. La Janais », à Chartres de Bretagne. Fort heureusement, on apprend en juin 2016 qu'un accord entre la région Rennes Métropole et le constructeur automobile est intervenu[190]. De ce fait « P.S.A Citroën » sera amené sur le site de Chartres à construire un nouveau véhicule « Citroën - SUV » en plus de la « 508 » et envisage aussi le développement de véhicules électriques avec le groupe « Bolloré ». Carlos Tavares affirme : « *Le nouveau véhicule offre dix ans de visibilité à notre usine de Rennes. Pour produire ce véhicule, nous allons investir 100millions d'euros et moderniser l'usine. Nous recruterons une centaine de jeunes en contrats C.D.I. et intérim* ». Certes, salariés, acteurs économiques et élus (13 millions ont été versés par les collectivités à PSA pour la reprise d'une partie des terrains) mais il ne faut pas oublier que si Rennes la Janais compte,

[189] OSEO est devenu par la loi du 31.12.2012 la Banque Publique d'Investissement (B.P.I.). Ce nouvel organisme issu du rapprochement entre OSEO, F.S.I. et C.D.C. Entreprises est filiale de la Caisse des Dépôts et de l'Etat. En Bretagne B.P.I..a soutenu, en 2016, 4200 entreprises et engagé 883 M€. (Source 7 Jours Petites Affiches 7-8 avril 2017).

[190] *Ouest-France,* du 21 Juin 2016.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

aujourd'hui 3 000 salariés, l'entreprise a perdu 10 000 emplois en dix ans dont 1 400 lors du dernier plan social en 2013.

Pour reprendre une entreprise, il est aussi conseillé de visiter de nombreux sites internet spécialisés. Citons, entre autres, « *www.reprendre-bretagne.fr* », avec 3151 annonces en ligne sur notre région « *www.cra.asso.fr* », Association nationale pour la transmission d'entreprise. Ce site propose plus de 500 000 affaires à reprendre en France. Cette association met aussi à la disposition des repreneurs un réseau de 190 anciens chefs d'entreprises, un Club d'entrepreneurs, des formations et une newsletter. Autre site, le FUSACQ (Fusion-acquisition), place de marché en ligne qui fête, cette année, son dixième anniversaire. Son objectif est de fédérer l'ensemble des acteurs du marché (repreneurs, cédants, intermédiaires, investisseurs…) pour favoriser leur mise en relation. FUSACQ propose plus de 1600 annonces de cession, 600 annonces de recherche d'entreprises et de nombreux services en ligne : annuaires professionnels, dossiers thématiques, avis d'experts, newsletter. D'après les responsables de ce site, une société se vend, chaque jour, grâce à ses services. En dehors de ces organismes cédants et repreneurs peuvent aussi se rencontrer et négocier de gré à gré suite à des relations personnelles, par l'effet réseau ou par un syndicat professionnel.

3.2.1 Profil des repreneurs d'entreprises.

En Octobre 2011, la société FUSACQ a réalisé une étude sur 600 repreneurs via son annuaire et a passé un questionnaire auprès de 800 autres pour tenter d'établir un profil type et mieux comprendre leur démarche.

Outre les caractéristiques du repreneur de T.P.E. ou P.M.E., cette étude aborde la perception du marché et la mise en place d'un plan d'action. Au fil des nombreuses annexes jointes, il est fait montre que la région Ile de France est celle où les repreneurs sont les plus nombreux contre 4% seulement en Bretagne :

- 94% sont des hommes âgés de plus de 40 ans et ayant des enfants à charge.
- 85% des candidats à la reprise ont fait des études supérieures et près de la moitié d'entre eux ont un diplôme supérieur ou égal à bac+5.
- 70% des porteurs de projet travaillaient dans une société de plus de 50 salariés.
- 84% confient avoir la vocation d'entreprendre depuis longtemps

D'après cette étude, les repreneurs potentiels sont, majoritairement, (72%), des repreneurs dans l'âme. 62% bénéficient du point de repère d'une personne proche ayant déjà repris une entreprise. 80% ne sont pas dans un objectif de plus-value à court terme. La taille

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

des entreprises recherchées se situe dans un rapport étroit avec celles à céder (74% entre 1 et 20 salariés). L'apport personnel moyen se monte à 310 Keuros mais moins de 10 % ne souhaitent pas apporter plus des 2/3 de son patrimoine personnel. Ils étaient trois fois plus nombreux lors d'une précédente enquête en 2007.

Perception du marché de la reprise.

Ainsi, 75% des candidats estiment qu'il faudra entre six mois et deux ans pour trouver le produit ou service à leur convenance. Si pour 88% des enquêtés, la maîtrise de l'environnement technique n'est pas primordiale, 52% considèrent qu'il faut avoir des aptitudes en finance et management. Seulement 36% pensent qu'il faut disposer de qualités commerciales. Plus qu'avoir des moyens financiers 60% estiment qu'il faut, avant tout, avoir un bon projet.

51% pensent que s'associer, lors d'une reprise, est un choix intéressant. Sur ce point, on constate une véritable évolution des mentalités par rapport à l'enquête de 2007.

Près de 70% apprécient un accompagnement de quelques mois par le cédant pour assurer une bonne transmission du savoir et du savoir-faire.

Dans son ouvrage sur la Sociologie du changent, Philippe Bernoux : « La « bonne » organisation n'existe que dans la tête de ceux qui la nomment ainsi. Une organisation est toujours le fruit d'interaction et de compromis entre les acteurs composant l'entreprise, les forces extérieures jouant un rôle parmi d'autres. L'organisation est un construit social ».[191]

Par l'expression « individualisme méthodologique », P.Bernoux signifie « que tout phénomène social résulte des comportements individuels, et que ceux-ci, ne sont déterminés ni seulement par des contraintes de toutes sortes, ni par des structures de la société ».[192]

Succédant à un autre dirigeant, le repreneur apportera certes son empreinte mais avant, il lui faudra d'abord comprendre le jeu des acteurs tant celui de l'ancien dirigeant que celui des salariés. Bien connaître l'organisation permettra alors au repreneur d'imposer ou de faire partager son type de management et de changement pour reprendre la phrase de Philippe Bernoux : « La pensée est le résultat autant des contraintes que des interactions, de l'histoire qui a façonné l'organisation ».[193]

[191] Philippe Bernoux, *La sociologie du changement*, Paris : Ed. du Seuil, 2004, p. 21 (293 p.).
[192] *Ibid.,*.p. 19.
[193] *Ibid.,* p. 22.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Plan d'action pour reprendre.

Dans la dernière partie de l'enquête, 70% des repreneurs répondent qu'il est indispensable d'intégrer l'entourage familial pour assurer le succès du projet. 80% ont déjà visité un salon ou comptent s'y rendre. En matière de formation, ils sont 65% à prendre en compte son importance contre 40% en 2007. Un peu moins de 50% envisagent de se faire accompagner par un conseil spécialisé. Cette réponse est sujette à caution dans la mesure où les autres disent avoir déjà un comptable ou un avocat. Sur le plan financier, 80% a prévu de faire appel à la garantie « OSEO » pour financer sa reprise. A contrario, seuls 46% souhaitent faire appel à un investisseur privé. Cette étude confirme celle réalisée par « *www.epsilon research.com* ». Il en est de même pour celle réalisée par les services de la chambre consulaire Bretagne dont nous résumons l'étude sur le profil des repreneurs d'entreprises dans notre région. Le repreneur type d'un commerce est un homme (73%), âgé de 41 ans, originaire de Bretagne (65%), repreneur à titre personnel (95%), en activité (58%), issu du secteur du commerce (38%), en possession d'un diplôme bac+2 (50%). Il est titulaire d'une expérience de plus de 11ans, en possession d'un apport personnel inférieur à 60 K€, à la recherche d'une entreprise de moins de 5 salariés. Le repreneur d'une activité industrielle présente les mêmes caractéristiques mais est plus âgé (45 ans), c'est aussi un homme (94%), il dispose d'un apport personnel de plus de 75 K€ et recherche une entreprise de plus de 5 salariés.

3.2.2 Le repreneur : des compétences techniques, économiques et sociales.

On ne passe pas immédiatement de la P.M.E à l'E.T.I.. Bien souvent le repreneur est amené à choisir une T.P.E. ou une P.M.E. Nous avons rencontré le repreneur d'une entreprise du bassin d'emploi rennais[194].qui a souhaité garder l'anonymat. De formation initiale D.U.T., « Génie Climatique », complétée par une formation commerciale à la C.C.I. de Brest, il devient ingénieur-maison dans un grand groupe. Après une carrière de technico-commercial auprès d'artisans et installateurs, il s'occupe des installateurs et revendeurs. En 2002, dans le même groupe, il est promu responsable grands comptes pour le grand Ouest. A chaque promotion, il doit déménager. A 40 ans, il voit entrer dans cette société internationale des jeunes plus diplômés que lui. En se projetant dix ans plus tard, il se questionne et décide de faire un bilan de compétences. Son potentiel, soit reprendre une direction d'une petite filiale du groupe où il a exercé pendant dix-huit ans soit tenter l'aventure de la reprise à l'extérieur.

[194] Entretien avril 2014, avec un dirigeant de P.M.E., à Rennes, qui a souhaité garder l'anonymat.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Le Bilan de compétences lui confirme ses aptitudes à « franchir le pas ». Il s'en ouvre à sa direction qui accepte de l'accompagner dans son projet de création ou de reprise.

L'influence familiale.

Au cours de notre entretien, notre interlocuteur s'est confié sur deux raisons susceptibles d'avoir concouru à son projet. Son père, brillant diplômé de l'E.S.C. de Brest, s'était associé dans le secteur de l'immobilier avec ce qu'il sut, quelques temps plus tard, être un escroc : « *Il s'est planté dans sa vie professionnelle et sa vie familiale en a été affectée. Il s'exile à l'étranger dont il ne reviendra jamais* ». Y-a-t-il un rapport entre sa décision de réussir là où son père a échoué ? Un autre élément déclencheur, en 2007, il revient, avec son épouse du Brésil où il a adopté deux enfants. Il reprend sans transition son travail après sept semaines. Son épouse lui fait comprendre qu'en cas d'une nouvelle mutation, elle ne pourrait le suivre car, elle devait, maintenant, s'occuper de ses jeunes enfants d'un et trois ans.

La décision.

Deux ans plus tard, après avoir vraiment hésité entre création et reprise, il se décide pour une acquisition suite aux témoignages d'amis de réseaux d'entreprises qui lui font part qu'à terme, le coût global est identique. « *Créer, c'est aussi prendre le risque de la solitude dit-il. La reprise, nous confie-t-il, c'est d'avoir, tout de suite une équipe opérationnelle, des produits et un marché. Cependant, la période de reprise n'est pas chose aisée* ». Dans un premier temps, un dossier lui échappe. La dernière entreprise qui lui est présentée sera la bonne, mais ils sont trois repreneurs en *short liste*. L'un de ses amis, plus âgé que lui, ce qui plait moins au cédant, fait une meilleure offre. De ce fait, il sera amené à surpayer, raisonnablement, compte tenu de l'appui de son conseiller financier. En plus de son apport personnel, il fait un prêt bancaire sur sept ans. Il faut, non seulement examiner l'offre mais aussi bien se connaître pour savoir si on saura s'adapter à l'organisation existante et si cette dernière saura, elle aussi, accepter le changement de *leader*. Comme l'écrit P. Bernoux : « le changement est un phénomène difficile à réaliser. […] On voit constamment des individus et des groupes, à quelque catégorie sociale qu'ils appartiennent, et quel que soit leur âge ou leur ancienneté, modifier leurs comportements. Tout changement est accepté dans la mesure où l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque chose et, en tout cas, sans qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement. Celui-ci doit se raisonner en

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

termes de pouvoir : celui qui a le sentiment de perdre ne peut que refuser le changement ou tenter de le freiner. Une étude préalable en termes de pouvoir est donc toujours nécessaire à qui veut impulser un changement ».[195]

La réalisation.

En trois ans, il double l'effectif mais est loin de doubler le chiffre d'affaires. La parité est totalement respectée dans son entreprise. A la question, embauche d'une personne handicapée[196], il n'est pas contre, à compétence égale, mais cela ne s'est pas présenté. Par ailleurs, son entreprise de moins de vingt salariés n'est pas légalement concernée par ce dispositif. Il s'inscrit dans une logique à long terme souhaitant aller jusqu'au bout de sa carrière en développant son entreprise avec la perspective de la céder en ayant capitalisé au travers d'une holding mise en place. « *Cependant, explique-t-il, l'argent n'est pas pour moi une finalité. J'ai une vision à 2015 avec un doublement des activités par la conquête de nouveaux clients. J'envisage d'exporter et ai pris contact avec Bretagne International* ». Déjà, il importe près de 60% de ses matières premières ce qui était loin d'être le cas de ses prédécesseurs dont le grand père avait créé cette société en 1922.

Professionnalisation.

Lors de la présentation de notre questionnaire,[197]ce mot est avant tout une implication.

> *« Pour lui, être chef d'entreprise demande tout au moins pendant les premières années, un engagement total vis-à-vis du personnel, des clients et fournisseurs. Le samedi, il revient pour s'acquitter des tâches administratives. Si, pour lui, l'implication est la première règle, il en est de même pour ses collaborateurs. Il vient d'ailleurs de se séparer de trois de ses salariés qui considéraient le travail comme un simple emploi et ne souhaitaient pas adhérer au projet d'entreprise. Le souhait de progresser vient en seconde position tant pour lui que pour ses collaborateurs. Il accorde, pour sa part, une très grande importance au travail en réseau. Enfin, il définit la réussite d'une reprise par trois critères : une base technique, une valeur ajoutée dès la première vente et un potentiel de développement en choisissant un secteur où le marché n'est pas saturé ».*

[195] Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises,* Paris : Ed. du Seuil, 1995, p. 204 (416 p.).
[196] Concernant cette mesure *cf.* la Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité de droits et des chances réaffirme l'obligation d'emploi d'au moins 6% de travailleurs handicapés dans l'entreprise.
[197] *Cf.* annexe 1. Méthodologie [§ 5].

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Ainsi l'on constate notamment par les enquêtes déjà citées, que le marché de la reprise n'est pas des plus conséquents, en Bretagne en général (4 %) et par voie de conséquence, sur notre bassin d'emploi en particulier. Il s'agit en grande majorité d'entreprises de petites tailles. Que ce soit de petites ou moyennes sociétés, on a vu, également, que la survalorisation des outils de travail à céder est un frein évident à la transmission. Et ce, d'autant plus que les banquiers exigent des fonds propres de plus en plus importants depuis la crise de 2008. Pour ces différentes raisons, et malgré la volonté et la sensibilisation des instances consulaires, le travail de médiation des experts en transmission est loin d'être aisé. Le profil hyper spécialisé de cadres de grands groupes n'est pas, il s'en faut, le mieux adapté à la fonction de chef d'entreprise de P.M.E- P.M.I. qui se doit d'être multi spécialiste. Comme nous l'avons vu dans ce dernier témoignage, l'influence familiale participe au choix d'entreprendre. Dans ce cas, il s'agit là de relever un défi. La décision demande une certaine maturation (deux ans) et confirme la moyenne d'âge du repreneur selon les différentes études qui la situe entre 40 et 50 ans. Dans l'entretien qui précède, cet ancien cadre a su s'adapter à l'exercice d'un métier plus généraliste et fait preuve d'ambition pour le développement de son entreprise. Dans le cadre de la professionnalisation, il confirme que l'implication est prioritaire dans son activité et nécessite un engagement total.

Comme on l'a vu, il souhaite progresser et accorde une grande importance au travail en réseau, ce qui nous confirme que l'activité de dirigeant est bien un métier selon les critères de professionnalisation définis par les sociologues des professions.

Sur ce sujet de la reprise d'entreprise, nous avons également rencontré une autre entreprise : le groupe EOLANE. Fort aujourd'hui de plus 3 000 salariés dont les dirigeants ont repris l'activité il y a 40 ans avec 60 salariés.

> *« On a un métier unique: l'électronique » répond Marc Pasquier, Directeur Général, qui ajoute: « On n'a pas la volonté encore de se disperser dans d'autres métiers collatéraux à l'électronique ».*[198]
>
> *Donc un métier unique : l'électronique. Essentiellement professionnelle. C'est-à-dire qu'on ne va pas jouer sur les téléphones portables, sur les ordinateurs…, sur ce type de marché « consumer » de très gros volume.*
>
> *On s'adresse à huit segments de marché : l'aéronautique, la Défense, tout ce qui est énergie fossile ou renouvelable, le ferroviaire et les transports publics,*

[198] Entretien, au siège de la société, 2014, avec Marc Pasquier directeur d'EOLANE.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

le marché industriel où on va retrouver énormément d'applications, le marché de la santé, celui des télécoms multimédia, et je précise, plutôt sur des produits de niche –on n'est pas sur les gros volumes, encore une fois, comme le téléphone portable, par exemple, et l'automobile, là aussi sur des niches de marché.

Le modèle d'E.T.I. qui est le nôtre, c'est plus une fédération de P.M.E. plutôt qu'un groupe de taille intermédiaire. On y est très attaché : tout ce qui peut être fait en local, on le laisse faire en local. Notre souhait est d'avoir une entreprise extrêmement réactive, proche de son marché, qui s'adapte extrêmement vite, donc avec des capacités à décider proches de l'événement. En 35 ans, nous sommes passés de 60 salariés à plus de 3 300 personnes ».

Dans un tout autre domaine d'activité, nous avons été reçus par les dirigeants d'une entreprise de Quimper, ARMOR LUX. Son métier, le textile, qui a illustré le *« made in France »* sous le ministère d'Arnaud Montebourg. La maille tout d'abord, puis le vêtement, puis ces dernières années le vêtement professionnel avec mise en place d'une logistique adaptée. En matière de distribution : magasins traditionnels puis négociation de corners avec les grands magasins spécialisés et création de magasins spécifiques gérés par la « Marque » comprenant, non seulement la vente de produits propres mais aussi de spécialités ayant trait à la Bretagne.

« Il y a 20 ans, j'ai racheté cette entreprise qui date de 1938, explique Jean Guy Le Floc'h. C'était une entreprise de taille modeste, une P.M.E. qui réalisait 17-18 millions d'euros de chiffre d'affaires. On l'a porté aujourd'hui à pratiquement 100 millions d'euros.

J'en suis le Président et je la codirige avec Michel Gueguen, mon associé. On est rentré dans l'univers des E.T.I., avec une croissance qui n'est pas assez rapide, sans doute, à notre goût, mais que nous avons essayé de mener tambour battant. Avec un grand handicap malgré tout, parce que nous sommes ici au bout de la France, au bout de la Bretagne, et les inconvénients commencent à s'accumuler, en particulier au niveau de la logistique. On a une démarche structurée simplement autour de grands piliers : le premier pilier est un pilier social, parce que l'histoire de l'entreprise est marquée par une très

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

forte cohésion sociale, très grande culture bretonne aussi qui soude et un dialogue permanent avec les représentants du personnel, qui nous a permis de surmonter beaucoup de difficultés, ces dernières années. Lors du rachat, BONNETERIE D'ARMOR fait 400 salariés – c'est toujours le même poids actuellement – mais avec un emploi industriel à 60 % alors qu'aujourd'hui on est dans une proportion de 30 % d'emploi industriel sur la société BONNETERIE D'ARMOR. La société a beaucoup évolué dans ses activités. Début 2000, explique Véronique Martin D.R.H., pour mieux positionner l'entreprise, Jean-Guy Le Floc'h et Michel Gueguen qui sont à la barre depuis 5 ans ont pris des décisions sur la partie forte industrielle. Ils ont réinvesti, restructuré. Parallèlement au rachat de Bonneterie d'Armor, ils ont racheté la société GUY DE BERAC à Troyes qui est spécialisée, en termes industriels, sur des produits qu'on appelle le « laine » chez nous, pour vulgariser un peu.
Il y a donc de la restructuration industrielle avec des fermetures d'activité sur Quimper – et pas d'atelier, car il n'y a pas eu de licenciement – mais on recentre un peu l'activité, ici, sur ce qu'on appelle la « maille légère » et tout ce qui est la « maille laine » est recentré sur Quimper. Il y a de l'investissement bien sûr, que ce soit en termes de machines, sur la coupe, l'informatisation du bureau d'études qui n'était pas faite non plus. Tout cela se joue entre 1994 et le début des années 2000.

Parallèlement, il y a une ouverture forte vers d'autres clients que la clientèle traditionnelle de l'entreprise. L'entreprise vend essentiellement ses produits à des détaillants multimarques, c'est un monde qui était en très forte progression pendant les Trente Glorieuses, 1950-1975, et qui dès le début des années 1980 avec l'arrivée de la distribution spécialisée et la transformation des paysages de consommation en France, est un monde qui a commencé à se dégrader. Avant la reprise de l'entreprise. Mais depuis, il y a une accélération de ces mouvements ».

Il faut donc, pour Jean-Guy Le Floc'h et Michel Gueguen, trouver des voies neuves pour l'entreprise. Cela passe par de la recherche de nouveaux clients, cela va être des Grands magasins qui véhiculent beaucoup d'image. Cela va être des magasins en propre – il y en a quelques-uns dans le réseau - qui appartiennent à ARMOR LUX, mais il faut développer tout cela.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Les propos concernant tant EOLANE qu'ARMOR – LUX, nous amènent, ici, à réfléchir sur la « Sociologie des élites » rédigé par J.Coenen - Huther. Reprenant les propos de Michel (1971), l'auteur écrit : « Dès qu'il y a création d'une organisation destinée à durer, la vie organisationnelle a ses exigences qui sont liées à l'évolution du nombre de ses membres.[…] La massification de l'organisation suscite alors une augmentation de la complexité organisationnelle. […] La spécialisation technique, cette conséquence inévitable de toute organisation plus ou moins étendue, rend nécessaire ce que l'on appelle la direction des affaires. Il en résulte que le pouvoir de décision qui est considéré
comme un des attributs spécifiques de la direction est à peu près retiré aux masses et concentré entres les mains des chefs seuls ».[199]

3.2.3 Commerce associé et franchise.

A côté de la création, « *ex-nihilo* » ou du rachat, il existe d'autres manières d'entreprendre. Face à un monde incertain, choisir ce type de modèle entrepreneurial, c'est, avant tout, s'appuyer sur une enseigne ayant déjà pignon sur rue, être indépendant tout en bénéficiant du savoir-faire et de la notoriété d'un groupe. C'est aussi s'assurer de ne pas subir la solitude, malaise endémique du créateur en s'appuyant sur un réseau.

En adhérant à un groupement, l'entrepreneur achète des parts sociales. Il devra, par la suite, s'acquitter de cotisations mensuelles ou annuelles pour participer aux charges d'exploitation. En contrepartie, en sa qualité d'actionnaire, il touche des dividendes. Il participe aux décisions stratégiques de l'enseigne selon le principe « un homme, une voix ». Quelques exemples de commerce dans l'alimentaire : Système U, E. LECLERC, INTERMARCHE pèsent 84 milliards d'euros avec 5 000 points de vente en France. Vient ensuite l'optique : ATOL, OPTIQUE 2000, LYNX optique sans oublier le secteur de la pharmacie, avec 12 500 officines sous les enseignes GIROPHARM, ASTERA, GIPHAR…réalisant un Chiffre d'Affaires de 11,7 milliards d'euros.

Juridiquement indépendant, l'adhérent gère son point de vente en toute liberté mais bénéficie d'une centrale d'achat et de services communs : savoir-faire, publicité, marketing, informatique. Fort de 39 116 points de vente, ce type d'organisation verticale pèse 123,5 milliards d'euros en 2010 avec une progression annuelle de 4,2 %. Dans le système de la

[199] Jacques Coenen – Huther, *Sociologie des élites*, Paris : Ed. Armand. Colin (Coll. « Cursus »), 2004, p. 19 et suivantes (172 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

franchise, le franchiseur s'engage à fournir une gamme de produits et services ainsi que savoir-faire et assistance. Le franchisé pour utilisation du concept et de la marque doit s'acquitter d'un droit d'entrée et de redevances sur son chiffre d'affaires. La croissance du nombre de réseaux oscille entre 8 et 11 % chaque année depuis 5 ans. En 2010, la France comptait 1 477 franchiseurs et 58 351 franchisés pour un C.A. de 47,89 milliards d'euros. En France, quelques enseignes sont devenues incontournables pour exemple, en immobilier : CENTURY 21 (900 agences) ; en coiffure, JEAN-LOUIS DAVID (430 salons) ; en alimentaire, CASINO Proximité (7 000 magasins) et bien sûr en restauration, McDONALD'S (1 100 restaurants). La franchise a aussi permis à des réseaux tricolores de s'étendre à l'International : pressing 5 A SEC en Amérique latine ; boulangerie PAUL au Moyen-Orient ; chocolats JEFF de BRUGES au Maghreb ; produits de beauté YVES ROCHER en Asie sans oublier certaines enseignes du Groupe rennais LOUIS LE DUFF, aux Etats-Unis.

Le repreneur, devra se poser les mêmes questions que nous avons évoquées plus haut pour le créateur, sélectionner son réseau, son secteur d'activité et son emplacement. Il lui faudra aussi analyser le contrat (secteur ou non d'exclusivité). Là aussi, pour monter son projet, il lui faudra analyser le marché et ne pas se contenter d'une étude fournie par le franchiseur. De même, il lui faudra outre le financement de son projet, disposer d'une trésorerie suffisante pour attendre le temps des travaux en fonction des aménagements spécifiques. Il lui faudra aussi gérer son entreprise au quotidien et s'impliquer dans l'esprit des associés, du franchiseur et de ses collègues.

Dans ce domaine l'acteur choisi est le franchisé McDONALD'S. Né, il y a cinquante ans, dans une famille de modestes immigrés italiens Mario Piromalli, un homme issu du terrain. Son rêve était de travailler dans un grand groupe tel P.L.M., devenu SOFITEL, filiale du Groupe ACCOR.

L'un de ses collègues était devenu Manager dans un McDONALD'S de Strasbourg. Il y devient équipier. Quatre mois plus tard, il est lui-même promu Manager. Il a déjà une idée en tête car il se sent plus en sécurité pour entreprendre dans un grand Groupe plutôt que de se lancer seul dans l'aventure entrepreneuriale. A vingt ans, il va entamer son Tour de France. En véritable pionnier américain ou compagnon à la française, il va participer à l'ouverture de nombreux restaurants : Metz, Bâle, Mulhouse, Montpellier, Nice, Marseille, Grenoble. A chaque étape, il met son savoir-faire au service d'un nouveau franchisé. Il capitalise, en cette période d'apprentissage, sur l'ensemble des procédures de l'enseigne sur le plan technique, managérial, relation-client et communication.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Pour lui, « *dans ce concept de restauration, apprendre et suivre les procédures n'est pas le plus difficile. Le plus compliqué, c'est de les appliquer. Il faut de l'humilité face au système très américanisé. Quelques franchisés, forts de leur expérience veulent agir autrement…Ils en reviennent* ». Mario Piromalli arrive à Rennes à vingt-cinq ans. Il aspire à devenir franchisé car il sait cet emploi plus intéressant et plus lucratif que d'ouvrir pour les autres. Il demande mais le refus est catégorique : il est trop jeune et n'a pas d'argent. Le profil du franchisé McDONALD'S est un quadra disposant de 150 000 euros. Le franchiseur est propriétaire de l'immobilier, le franchisé l'est du fonds avec un contrat de vingt ans qu'il peut renouveler, suspendre ou transmettre. Le contrat se vend en fonction du chiffre d'affaires. La mise de fonds moyenne pour l'aménagement d'un établissement est de l'ordre de 900 000 euros. Certains franchisés gagnent plus que le Président d'un Pays. Mais sur 1 000 demandes, un seul est retenu. Le patron mondial est américain, c'est aussi un ancien équipier. On constate ainsi que la promotion sociale interne est le maître mot chez McDONALD'S.

Nous aurions pu classer Mario Piromalli comme créateur car il a effectivement créé un McDONALD'S sur le bassin Rennais, mais il a tout d'abord repris celui du Colombier en centre-ville de Rennes en 1985 puis autre au Centre Alma, à l'intérieur de la Galerie marchande, au sud de Rennes. Début 2017, il est, à la tête de 21 points de vente. L'une de ses filles est directrice du McDONALD'S de Redon. Son fils est *manager* dans un des restaurants de SERVIMAP, gestionnaire des 22 restaurants rennais. Homme de réseau, il est membre du bureau de la C.C.I.T. de Rennes, administrateur de la Caisse régionale de Crédit Agricole et d'AG2R-La Mondiale. Il est, également, créateur de l'association Yahoo « en avant » en Breton et se propose avec d'autres dirigeants d'Ille et Vilaine d'apporter son concours à de jeunes créateurs.

Pour conclure sur les repreneurs nous évoquerons l'avis d'un expert, Jean-Yves Trépos[200], le mot « expert » est tantôt utilisé en plein exercice professionnel (dans ce cas, la synonymie avec « compétent » et « véritable professionnel » est forte) tantôt, dans des situations inhabituelles (que, justement, le « simple professionnel » serait incapable de traiter avec succès). D'après l'auteur, de nombreuses études permettent de dégager une modélisation que nous ferons nôtre, dans le cas de l'expert en transmission d'entreprises. En effet, la problématique de cession ou de reprise, requiert bien souvent un savoir de spécialiste : connaissance de l'existant et évaluation du bien qui se traduit par un rapport d'expertise, afin de faciliter la prise de décision pour un tiers (vendeur ou acquéreur).

[200] *Cf.* à propos du rôle et de la définition de l'« expert », le livre de Jean-Yves Trépos, *La sociologie de l'expertise,* Paris : Ed.. P.U.F. (coll. « Que sais-je ? »), 1996, 127 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Cette modélisation inspirée par Philippe Fritsch, en 1985, nous parait bien correspondre à la mission de l'expert que nous avons rencontré.

Président de SYNEXTRANS, syndicat professionnel, spécialiste en transmission d'entreprises, Félix Jollivet, fonde en 1989, le cabinet J.T.B.. Parmi ses références en mission d'achat : Groupe JURET, génie climatique, HERARD, peinture et revêtement de sols, UNICOPA, charcuterie-salaisons, MADRANGE, charcuterie cuite, CARAL, industrie chimique… En mission de cession ou d'ouverture de capital : les CRAQUELINS de SAINT MALO, JANVIER, recherche scientifique, GUYAGER-WILMAR, saumons fumés, DUPONT-SOGEPARE, restauration collective…soit plus d'une centaine de cessions-acquisitions. Selon ce professionnel, « la crise boursière a fait fondre les fonds propres des éventuels repreneurs. Jusqu'en 2008, dit-il, nous avions profusion de repreneurs et nous étions sur un marché financé avec de nombreuses offres de cession. Avant, il suffisait de 150 K€ de capitaux propres pour mobiliser 800 K€. Aujourd'hui, il en faut 250 pour acquérir une entreprise de même valeur. Le marché des entreprises et plus particulièrement dans le domaine industriel est de plus en plus restreint ».

On constate l'importance de la distorsion financière entre les souhaits affichés par les éventuels repreneurs dans l'étude de la C.C.I.R. Bretagne et les informations fournies par ce spécialiste.

Que faut-il pour réussir une reprise d'entreprise ?

Hormis l'aspect financier, le plus gros défaut, c'est l'inadéquation du profil du candidat marqué de vingt ans de grands groupes à la direction d'une P.M.E.-P.M.I. où il devra être généraliste. Il faut une parfaite cohésion entre les deux parties de son C.V. formation/expérience. S'asseoir derrière un bureau pour faire vivre une entreprise est impossible. La performance du repreneur est liée à la bonne gestion du flux d'informations. Il doit s'entourer d'une bonne équipe et de conseils. Il doit non seulement être un bon manager avec des qualités humaines mais aussi être le premier commercial de l'entreprise et bien sûr bon gestionnaire.

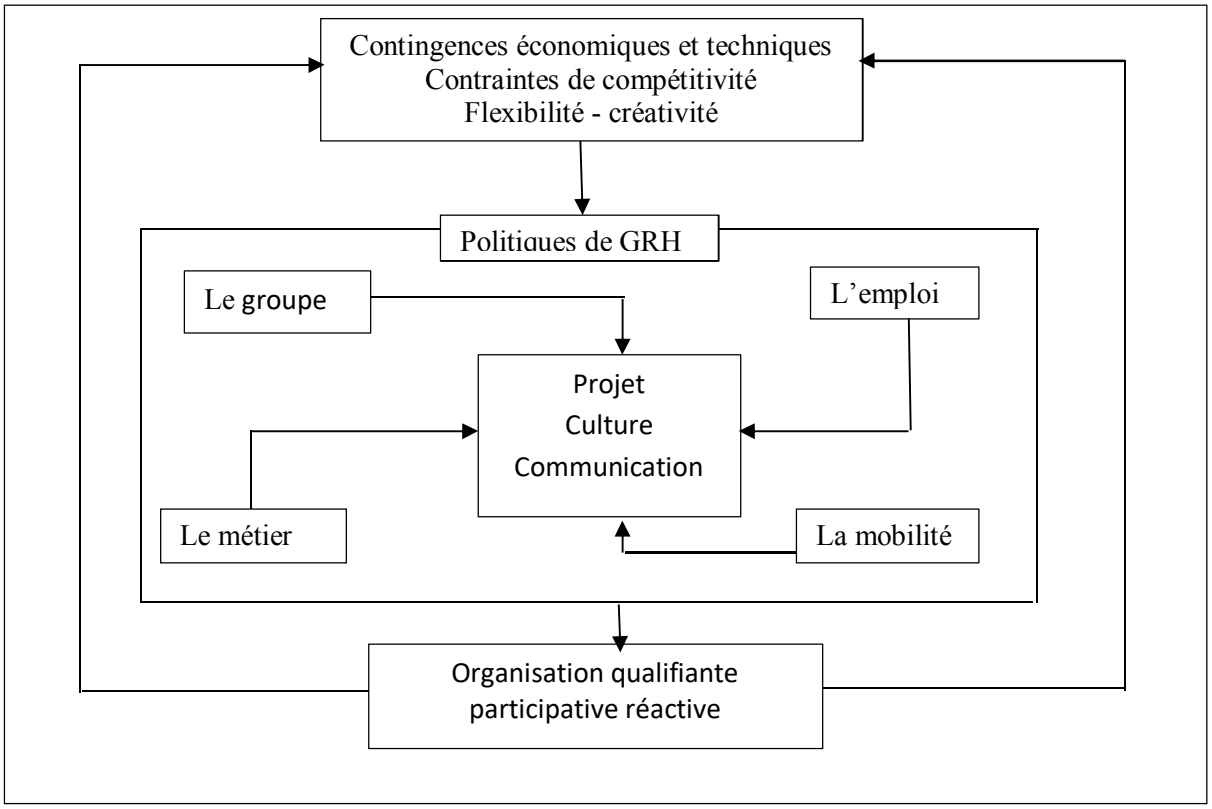
Ainsi que l'explique R.Sainsaulieu : « L'ensemble des modalités de gestion, dont la mise en œuvre a pu être observée aux cours des années quatre-vingt dans les entreprises françaises concerne cinq grandes dimensions de l'implication des individus au travail : le groupe, le métier, l'emploi, la mobilité, les projets et la culture ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Quel est le profil du repreneur ?

Il a 40-45 ans. Il est cadre dans une grande entreprise. Dans certains cas, il a travaillé à l'international. Il se sait au zénith de son avancement et de sa rémunération. Pour se mettre à couvert d'une période délicate dans sa carrière, il pense à investir. Avant d'arriver au traumatisme du quinqua, il parie sur cet investissement réfléchi, acquiert ainsi sa liberté et pense à développer pour s'assurer sa retraite future lors de la revente de son outil de travail. Pour arriver à une taille critique, il sait qu'il va devoir s'engager totalement dans sa nouvelle entreprise dans laquelle il a investi une bonne partie de son patrimoine familial. Pour assurer la bonne gestion de sa fonction de repreneur, il va réactiver ou construire son réseau. Si le manager est bon, le fait de reprendre est un atout majeur par rapport à la création. Connaissant l'existant et ayant analysé les points forts et les points faibles non seulement de l'entreprise mais aussi ceux du marché et de la concurrence, il pourra aller plus vite qu'un créateur car l'outil et la clientèle existent.[201]

Encadré n°12: « Le système de la gestion des relations humaines ».[202]



[201] *Cf.* notre analyse typologique *in* « le métier de dirigeant d'entreprise : analyse ethno-sociologique d'une activité professionnelle et de la direction d'un groupe » master 2 RECIS (Rennes 2), *op.cit.*, propos recueillis auprès de M. Jollivet, président SYNEXTRANS, à Rennes en décembre 2011.
[202] *Op. cit.*, p. 82.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

3.3 Les héritiers.

Comme pour la reprise auprès d'un cédant extérieur, la transmission familiale est une cession qui répond aux mêmes critères que ceux évoqués précédemment. Deux cas de figures peuvent se présenter. Il y a quelques générations, la succession était légitime. *« Un riche laboureur, sentant sa mort prochaine, fit venir ses enfants …* »[203], écrivait Jean de La Fontaine. Aujourd'hui, avec les progrès de la science, l'espérance de vie aidant, il faudrait attendre la seconde génération pour hériter de son Grand Père. Ce type de succession qui consisterait, comme pour la Reine d'Angleterre à dispenser une génération de la couronne est-elle bien raisonnable ? Certes non, et comme l'a fort bien évoqué le couple Pinçon-Charlot, nous verrons, dans ce chapitre, qu'une succession doit se préparer longtemps à l'avance, tant pour des raisons fiscales, au niveau de la fortune patrimoniale, que pour des raisons de connaissance de l'entreprise et d'efficience pour l'héritier qui va en reprendre « les rênes ».

Selon l'article « *Leadership & Management* »[204], il faut se débarrasser du syndrome de l'héritier pour se faire un prénom. Il faut, écrit la journaliste, « *parvenir à tuer le père sans renier son héritage* ». Capitaliser sur l'empire légué pour s'émanciper du titre de « ***fils de*** » et se faire un prénom. Dans cet article, Chine Lanzman, coach en management et Renault Muller, responsable d'éthique à l'école de management de Strasbourg, maître de conférence à l'Université de Haute-Alsace, s'accordent à dire que c'est bien un cadeau empoisonné.

« *Voir le fils succéder au père, inspire nécessairement la confiance, facilite l'incarnation du pouvoir familial. Un nom est symbole de continuité. Mais on est tenté de croire, face à un patron charismatique que le fils doit son nouveau statut plus à sa filiation qu'à son talent* ».

Il faut noter qu'une infime minorité d'entreprises parvient à rester sous le contrôle des familles fondatrices une fois passée la deuxième génération. A la troisième, seules 5 à 15% d'entre elles seraient dirigées par la famille d'origine. Un exemple au tribunal de commerce de Rennes met en exergue ce modèle. Une entreprise familiale arrivée à une petite centaine de salariés est tombée à 60 à la fin de la gestion du 3ème de la lignée. Cette entreprise, en difficulté financière a fait l'objet d'une reprise. Le fils qui devait prendre la succession du père n'a pas été embauché par le repreneur qui a repris l'activité avec une trentaine de salariés. Liens affectifs, conflits générationnels, rivalités, incompétence, aspirations

[203] Jean de La Fontaine, *Les fables (1668-1694) : le laboureur et ses enfants*, Paris : Ed. Le livre de poche (Coll. « Classique »), 2002, 544 p.
[204] *Le Nouvel Economiste*, Janvier 2012.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

contradictoires des différents héritiers concourent pour de plus grands empires à revendre à d'autres groupes, entrer en bourse ou simplement disparaître. Dans cet article sur les héritiers, de nombreux noms sont cités : Bouygues, Pinault, Ribout, Lagardère, Bongrain, Bich, Michelin, Arnault…

La réputation est un facteur essentiel à la réussite de l'entreprise. L'existence d'un P.D.G. par trop charismatique est excellent pour l'entreprise mais présente un risque pour le successeur. Il faut, écrit, Norbert Chatillon, psychanalyste et consultant[205], avoir la capacité et l'envie. Assumer l'héritage pour le fils, passer la main pour le père et accepter l'idée que la suite ne s'inscrira pas obligatoirement dans la continuité de ce qu'il a accompli.

Quand un vendeur a cédé son entreprise à un tiers, ce dernier peut lui demander de l'assister quelques mois pour lui transmettre sa connaissance des dossiers, du personnel et de la clientèle. Dans le cas d'une succession familiale, il est encore plus difficile de « *couper le cordon ombilical* ». Il est peu concevable pour l'héritier d'une grande ou moyenne entreprise de « *tuer le père* », et pourtant, de nombreuses difficultés peuvent se faire jour. Pour citer, à nouveau sous forme analogique Edgar Morin et son fameux paradigme de la complexité s'opposant au paradigme de la simplification, « *si la mort coupe irrémédiablement le lien, relier et isoler doivent s'inscrire dans un circuit récursif de connaissances qui ne s'arrête ni ne se réduit jamais à l'un des deux termes : isoler et relier* ».

Cette typologie a été décrite dans « *Family Business Review* » sous forme de cinq profils :[206]

Encadré n°13 : Profils de la génération précédente.

1- Le monarque qui refuse de laisser sa place.
2- Le général qui se retire et s'emploie à revenir au pouvoir.
3- L'ambassadeur qui renonce à ses fonctions exécutives mais siège encore au Conseil d'administration et représente l'entreprise à l'extérieur.
4- Le phénix qui démarre une nouvelle entreprise.
5- L'hédoniste qui passe à tout autre chose et profite de sa retraite.

Rares, confirme Chine Lanzman, les dirigeants qui gèrent bien leur succession. Cela implique, pour eux, d'accepter leurs propres limites et aussi renoncer à une forme de toute puissance.

[205] A ce propos, *cf*. Norbert Chatillon, *Psychanalyse et Management.* Paris : Ed. Grégo, 2010, 238 p.
[206] Soulignés par nous. Source, *Entrepreneurs in Family Business.* F.B.R., Ed. Springer, 2015.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Dans un ouvrage intitulé, Grandes Fortunes[207], les auteurs entreprennent un voyage quasi ethnologique à travers le monde secret de la grande bourgeoisie traditionnelle. L'objectif de ces auteurs est de fournir une analyse des *« processus et de conserver les positions sociales dominantes »*. Pour l'atteindre, il leur fallait raisonner à partir de familles ayant démontré leur capacité à transmettre au fil des générations[208]. Ils ont donc sélectionné celles « *ayant pour caractéristique d'être fortunées depuis plusieurs générations et d'avoir su transmettre leur patrimoine et reproduire leur rang social* ». Ils mettent en exergue le cumul des richesses. A l'opulence matérielle des grandes familles aristocratiques et de la grande bourgeoisie se cumule l'aisance dans de nombreux domaines : scolaire, culturel, social, réseaux et aussi une valeur symbolique d'un nom et d'un patrimoine. Le château, l'hôtel particulier, les résidences secondaires, objets d'art font partie du capital patrimonial. Alain Quentin dans un article paru sur cet ouvrage souligne que : « dans toutes les stratégies familiales, conserver les biens porteurs de mémoire et d'identité apparait impératif. Parfois aberrante du simple point de vue économique, cette visée permet d'accumuler du capital social et du capital symbolique, notamment par le biais d'invitations croisées, ce patrimoine de jouissance devenant patrimoine de relations sociales. Les mondanités sont alors analysées comme des formes d'accumulation et de gestion du capital social ».

D'après lui, l'analyse consacrée par les sociologues, Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, à l'héritage dans les milieux fortunés vient complètement renouveler les rares travaux sur l'héritage en milieu urbain dont on disposait actuellement. En effet, dans les grandes familles, il faut préparer les héritiers à être dignes de l'héritage. Simples dépositaires, ceux-ci devront, à leur tour, savoir transmettre. Tout comme pour les créateurs et les repreneurs extérieurs, on constate qu'il n'y a pas un seul profil d'héritier. Chaque cas est particulier. Il s'agit avant tout d'une affaire d'hommes, entre le père et le fils. Ainsi que nous l'avons illustré dans les exemples précédents, le fils bénéficie du nom du père. C'est pour les partenaires et les banquiers un gage de sécurité et de pérennité des valeurs de l'entreprise. Mais, comme un créateur ou un repreneur extérieur, l'héritier devra aussi marquer son territoire et se faire un prénom par ses qualités personnelles et managériales.

Il devra tout d'abord se faire accepter par les collaborateurs. C'est cas du groupe HENAFF dont le fils Loïc, après avoir fait ses premières armes dans des groupes internationaux, vient de succéder à son père. Il lui faudra, aussi, imposer sa stratégie. C'est le

[207] Cf. *Grandes Fortunes. Dynasties familiales et formes de richesse en France*. Paris : Ed. Payot, 1996.
[208] Luc Arrondel, C. Grangé, Michel. Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, *Grandes Fortunes*. *In* : Revue française de sociologie 1997, 38-2 pp. 383-385.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

cas de François-Henri Pinault, qui en succédant à son père François, a su réorienter le groupe vers le « luxe » et « le sport » après s'être séparé de quelques « fleurons » à l'origine du groupe dans la distribution. Il lui faudra aussi défendre les valeurs de l'entreprise, c'est la volonté farouche de François-Régis Hutin, qui pour sa part à semble-t-il du mal à trouver un successeur. Mais il n'y a pas de transmission possible sans l'approbation du père. Passage de flambeau réussit pour Jean Hénaff. Maintien du père dans le groupe Pinault comme « ambassadeur » puis retour dans son bureau chez Artémis, tel un « général » selon la typologie de la revue *Family Business*. Et, enfin, pour illustrer notre thèse des particularismes de succession entrepreneuriale, la position de « monarque » chez les Hutin, directeur de publication du quotidien régional *Ouest-France*. Celui qui prendra les rênes en cas de disparition du père, au charisme incontestable, sera-t-il, à même, d'endosser le « costume » et d'imposer sa stratégie ?

3.3.1 Le travail en héritage.

Pour donner à voir, dans notre étude nous avons travaillé dans quatre secteurs d'activités : bâtiment, transport, agro-alimentaire et chaussures avec six enquêtés. Jean-Paul Legendre dirige une entreprise de bâtiment. Lors de notre enquête, il employait plus de 1 000 salariés :

> *« J'ai démarré dans le bâtiment en 1968, comme apprenti maçon, dans l'entreprise de mon père qui était artisan depuis 1946. C'était ce qu'on appelle le vrai artisan maçon puisqu'il travaillait sur les chantiers avec un ouvrier. Il n'a toujours eu qu'un seul ouvrier.*
> *Je suis rentré en tant qu'apprenti chez lui en 1968. J'ai fait deux années d'apprentissage et trois années d'ouvrier. J'ai repris l'entreprise en société de fait, avec mon père, le 1er janvier 1974.*
>
> *En fait, à partir du 1er janvier 1974, je me suis occupé des devis, des clients et de la partie commerciale. Au début janvier 1974, j'avais souhaité me mettre à mon compte. Avec mon père, je me suis toujours très bien entendu, donc, on a décidé de se mettre ensemble, de faire une société et mon père m'a laissé les commandes dès le début. Nous avons démarré en 1974, mon frère est rentré comme apprenti, mon père travaillait sur le chantier avec un ouvrier et, moi, je travaillais aussi sur les chantiers. Nous étions donc 3 + 1 apprenti.*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Après, l'entreprise a évolué continuellement, pendant 40 ans, mais cela n'a pas été une croissance linéaire, parce que, comme moi je vais m'arrêter dans quelques années, je suis arrivé au bout, je me rends compte que je peux tout expliquer de l'entreprise en me rapprochant de la politique, de la fiscalité et des décisions fiscales et des décisions économiques prises par les différents Gouvernements ».

Comme on le voit et ce qui est confirmé au niveau des relations professionnelles par des sociologues du travail : « L'Etat n'est jamais absent des relations professionnelles. Il légifère et règlemente, il incite et il encadre, il concilie et il arbitre, il veille au respect de la loi et des contrats ». (Reynaud, 1975, p. 261). […] La façon dont Emile Durkheim pense et articule les rôles de l'Etat et des corporations professionnelles illustres bien la conception française des relations entre l'Etat et le monde du travail ».[209] Ce sujet est également traité dans l'ouvrage, préfacé par Roger Quilliot, ancien ministre de l'Urbanisme et du Logement: « *Politique du logement, 50 ans pour un échec* »[210].

Pour sa part, Jean-Michel Mousset dirige un groupe de transport. Son père travaillait comme chauffeur dans une carrière dirigée par sa cousine.

« En 1964, Papa a eu envie de se mettre à son compte. Il a donc acheté son premier camion – le même camion que celui qu'il conduisait aux carrières, un camion-benne pour faire du transport de cailloux. Il l'a fait quelques mois seulement, parce qu'il s'est vite aperçu qu'il ne gagnait pas mieux sa vie en tant que patron que quand il était salarié. Il s'est dit qu'il fallait faire autre chose que le transport de cailloux qui ne rapportait pas assez.

Il a donc acheté un premier camion fourgon, un petit – ce n'était pas un gros 38 tonnes-. À l'époque, ce devait être un 7,5 tonnes ou un 11 tonnes et il avait un surnom ce petit camion, il s'appelait Zézette. C'était un fourgon qui lui permettait de faire du transport de meubles. Il avait trouvé une astuce : au-dessus des meubles il mettait de la brioche, qui était beaucoup moins lourde, cela lui permettait de remplir son camion, sans être en surcharge. Je me

[209] Antoine Bevort, et Annette Jobert, *Sociologie du travail : les relations professionnelles*. Paris : Ed. Armand Colin (Coll. « U »), 2011, pp. 95 – 99 (288 p.).
[210] Bruno Lefebvre, Michel Mouillart et Sylvie Occhipinti, Politique du logement, cinquante ans pour un échec, Paris : Ed. l'Harmattan (Coll. « Habitat et Sociétés »), 1991, 337 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

souviens, gamin, on était embauché en fin de journée, pour charger les camions de brioches, parce qu'il fallait de la main d'œuvre. C'était à la fin du primaire. Plus tard, je partais de temps en temps en voyage avec les chauffeurs. Je me souviens des voyages en Italie, en Autriche, en Angleterre. J'ai toujours beaucoup aimé rouler, voyager comme cela.

L'entreprise de transport appartenait à mes parents : j'insiste, parce qu'on dit toujours « papa » mais en fait papa était au volant et maman était au bureau. Cela n'aurait pas pu se faire autrement, c'était vraiment une affaire de couple. Comme toute femme, Vendéenne de surcroît, elle a accepté de ne pas se mettre en avant et de jouer un rôle un peu dans l'ombre mais qui était indispensable. Si on cherchait un parallèle avec une organisation classique d'entreprise, pour moi, c'étaient deux associés, l'un était en première ligne mais, sur le management, maman jouait un rôle qui n'était pas officiel mais elle jouait un rôle, parce qu'elle faisait à manger. Les conducteurs, quand ils rentraient, passaient au bureau qui était dans la maison et elle leur faisait à manger. Les repas étaient un moment important : les premiers débriefings sur le travail se faisaient autour de la table à manger de la maison familiale.

Quand je suis arrivé en 1984, il y avait 30 personnes et on faisait 10 millions de francs de chiffre d'affaires annuel hors taxes. Aujourd'hui, en 2014, on va faire plus d'une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires et on est aux alentours de 1 000 personnes ».

Partant de la stratégie, P. Bernoux aborde le primat de la situation d'action et de l'influence des interactions : « Avant d'être appréhendé dans ce paradigme stratégique, il l'est plus simplement en termes de logiques d'action, c'est-à-dire de la manière de concevoir différemment le même objet. […] L'un y voit un ensemble de paramètres calculables, la définit comme un objectif accessible, calcule ce qu'il faut pour l'atteindre avec une logique de calcul et de succession temporelle des opérations.[…] La construction des logiques d'action s'explique aussi par l'histoire de l'entreprise. […] Le concept de logique d'acteurs est développé surtout par Renaud Sainsaulieu (1977) qui l'utilise pour expliquer certaines réactions collectives de différents groupes sociaux de l'entreprise, groupes à base professionnelle, créant ou défendant leur identité dans l'entreprise. […] Les logiques d'acteurs dans cette perspective ont deux caractéristiques. D'abord, ce sont des logiques

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

collectives. Celles-ci ne se définissent pas seulement par un intérêt commun, mais par un capital, un passé, une définition commune acceptée en groupe, une culture commune vue dans une perspective dynamique, à savoir un apprentissage culturel ».[211]

Quant à Gilles Falc'hun, P.D.G. de S.I.L.L. (Société Industrielle Laitière du Léhon) celui-ci présente ainsi son entreprise familiale :

> *« En fait la S.I.L.L est issue de deux familles qui s'appellent les familles Falc'hun et Léon, qui sont deux familles d'anciens marchands de beurre, des collecteurs de beurre sur le Nord Finistère et, dans chacune des familles, il y avait deux branches : pour les Falc'hun, Yves, mon père et Gilles, mon oncle ; pour les Léon, Jean le grand-père d'Énora[212] et René, le frère de son grand-père. Les deux familles avaient, chacune, leur structure et collectaient du beurre à peu près dans les mêmes quartiers, vendaient dans les mêmes magasins et, dans les années 1955-1960, l'évolution de l'agriculture dans le Nord Finistère a fait que les éleveurs ont voulu changer de mode de travail. Donc, au lieu de fabriquer leur beurre et leur crème à la maison, ils se sont mis à livrer du lait, du lait non traité, directement en bidons, à une laiterie.*
>
> *Les deux familles, Léon et Falc'hun n'avaient pas ce type de collecte et donc leur fonds de commerce était en train de disparaître et s'en allait dans les coopératives voisines, et en particulier, celles de la coopérative de Landerneau à l'époque et la coopérative laitière de Ploudaniel.*
>
> *Voyant leur fonds de commerce fondre, les quatre mousquetaires, comme je les appelle, se sont rapprochés, ont discuté et se sont dit : « Est-ce qu'on a la taille ou la dimension ? Est-ce qu'on a les moyens de faire chacun en sorte de garder notre fonds de commerce ou est-ce qu'on essaie de se rapprocher et de faire une structure commune ? ». C'est ce qui a été décidé. Ils ont donc décidé de créer une société commune, qui s'appelle la S.I.L.L.*

[211] Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*, Paris : Ed. du Seuil, 1995, pp. 255-258 (416 p.).
[212] Enora Léon, étudiante en Ecole Supérieure de Commerce et faisant un stage dans l'entreprise familiale avait été conviée par son oncle, Gilles Falc'hun, pour assister à notre entretien. Elle a bien voulu me transmettre quelques récits de vie de ses grands-parents.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Dans un premier temps, la famille Léon a gardé son affaire à Plouvien, et la famille Falc'hun a gardé son affaire à Bourg-Blanc – c'était en 1962 – et ils ont créé parallèlement une troisième affaire qui était la S.I.L.L. Au bout de 3 ans, en 1965, ils ont tout mis en commun sur le site où nous sommes aujourd'hui, ici, à Plouvien. Ce site a été choisi parce qu'il était sur une rivière. Donc il y avait de la ressource en eau et il y avait la possibilité de faire des rejets, une fois l'eau traitée, dans le ruisseau qui passe devant nous. En 1965, fusion totale des entreprises pour faire une entreprise unique ».

Reprenant les propos de Max Weber, sur la « rationalité dans le domaine économique », Renaud Sainsaulieu parlant de l'histoire des entreprises du XXème siècle souligne que : « pour qu'un ensemble humain fonctionne correctement, même en économie, i faut tenter d'articuler deux types d'ajustements entre les fins et les moyens. […] Il faut en quelque sorte obtenir que le rapport aux valeurs de chacun de ces groupes ne soit pas discordant au point d'emporter toute construction d'une cohésion sociale suffisante pour réaliser une performance économique. D'autre part, il faut que l'ensemble humain ainsi constitué relève lui-même d'une rationalité objective, c'est-à-dire qu'il soit capable de réagir globalement aux diverses évolutions de ces différents facteurs de production, pour maintenir une cohérence de règles et pratiques aux pressions internes et externes qu'impose les aléas du marché de la contingence ».[213]

Dans la présentation du Groupe GRIMAUD, Frédéric Grimaud nous explique :

« Vous avez vu que nous sommes dans l'univers des sciences de la vie, c'est un peu le cadre de référence fondamental, avec deux domaines d'activité dans le domaine de la sélection génétique animale et de la biopharmacie. On est donc en amont de ces filières. Chronologiquement, on est le premier maillon des filières de production animale.

Nos enjeux sont l'alimentation et la santé. Nos deux métiers, je les reprends ici très brièvement puisque vous les avez déjà vus : sélection génétique avec une offre multi-espèces.

[213] Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement,* Paris : Ed. Presses de Science Po et Dalloz (coll. « Amphithéâtre »), 1997, p. 99 (476 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

On offre toutes ces espèces : des poulets de chair, des poules pondeuses, des cochons, des palmipèdes et de plus petites espèces.

Quand on parle de sélection génétique, juste pour préciser, c'est-à-dire que ce que nous vendons, ce ne sont pas les animaux que vous allez consommer ou que vous allez acheter dans le magasin. Ce sont les reproducteurs de ces animaux-là. Si je prends un exemple un peu célèbre actuellement, que tout le monde connaît en France, le Groupe DOUX qui est en situation perturbée nous achète des poulets reproducteurs. À partir de ces poulets reproducteurs, ils vont produire des œufs qui vont être incubés pour faire des poussins et ils vont ensuite produire des poulets. Mais nous, nous vendons les reproducteurs.

Pour être pratique, tous ces animaux reproducteurs sont vendus le plus souvent sous forme d'animaux d'un jour. C'est-à-dire que c'est un petit poussin d'un jour, un petit canard d'un jour. Par contre, les cochons, ce ne sont pas des animaux d'un jour : au départ, on va peupler avec un cheptel et, ensuite, on va renouveler avec de la semence. C'est la génétique dite liquide.
On a développé également tout un domaine d'activité que je repréciserai tout à l'heure dans l'organigramme, dans l'univers de la biopharmacie, au service de la santé humaine et de la santé animale, les deux étant étroitement liés, bien évidemment. On va y revenir.

On n'est pas là par hasard, c'est un point important en termes de compréhension de notre stratégie. On est là parce qu'on a choisi d'être là et notre opportunité, c'est la croissance de la population mondiale. Vous savez sans doute que la population croît au rythme de 220 000 personnes par jour – c'est le net, c'est-à-dire naissances moins décès, qui représentent 340 000 – 120 000, ce qui fait 220 000 de solde. Cela fait 80 millions par an, quand on le regarde comme ça, c'est plus que le Vietnam chaque année, ce sont les États-Unis tous les 3,5 ans ! Donc c'est une opportunité rare qui fait qu'à la fois il faut trouver des solutions pour nourrir tout le monde et également des solutions de soins, à la fois pour les enfants et à la fois pour les personnes plus âgées, dans les pays dits développés ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Parlant de diagnostic et de prévisions, H. Mendras et M. Forsé écrivent : « la technologie a joué un rôle privilégié dans la transformation des sociétés industrielles. Dans la société post-industrielle, la technologie de l'intelligence doit se substituer à la technologie de la machine. […] Toute prospective suit un cheminement. On peut y distinguer deux types de propositions : les unes positives, où l'on déclare qu'à partir de telle situation présente, il en découlera telle situation future, et les autres, normatives, où le futur devrait ou doit être tel parce que c'est la meilleure solution. […] Toute conjecture sur l'avenir ne peut se faire que par extrapolation des tendances identifiées dans le passé et le présent – par extrapolation linéaire, inflexion ou même retournement. Les économistes ont suivi le même chemin. Du diagnostic sur un marché possible, à l'aide d'indicateurs divers, ils sont passés, à l'enregistrement de séries continues de macro variables permettant de suivre la conjoncture et de prévoir par extrapolation de chaque courbe ».[214]

Enfin Jacques Royer, titulaire d'un doctorat de sciences économiques est Président du Groupe (éponyme) et ses parents étaient dans le métier de la chaussure depuis 1945.

> *« Oui, j'ai même un arrière-grand-père cordonnier, des grands-parents ouvriers de la chaussure et mon père était commerçant de la chaussure, il avait créé en 1945 une petite entreprise de gros et j'ai repris, après lui, ce commerce. Donc on est à Fougères, on est dans la chaussure, on est ouvrier, on est commerçant de la chaussure. Il y avait à peu près 5 personnes à l'époque pour 300 000 € de chiffre d'affaires, cela allait être vite fait, donc j'ai dit : « Non, je vais prendre mes valises et je vais m'occuper ». Il m'a dit : « On va te donner des clients », mais j'ai répondu : « Non, tu ne me donnes aucun client. »*
>
> *Donc j'ai fait de la prospection et la première idée que j'ai eue, c'est que c'était la pleine époque, en 1976, où les Leclerc, les Système U et les Intermarché se développaient très, très vite – toutes les semaines, il y avait des ouvertures – et que les fabricants français ne voulaient pas travailler avec ces gens-là qui étaient considérés mal élevés à l'époque, mais ils protégeaient aussi leur réseau et surtout les fabricants français avec leur réseau de V.R.P. ne voulaient absolument pas visiter ces clients. Donc j'ai eu la porte ouverte de*

[214] Henri .Mendras et Michel Forsé, *Le changement social*, Paris : Ed. Armand Colin, (coll. « U »), 1987, pp. 252-254 (284 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

développer cette clientèle. Je me suis adapté aussi aux besoins du consommateur qui allait voir ces clients : on était plus dans la pantoufle et des articles de sport – des articles récents en général.

Rapidement, je me suis rendu compte que mon père s'approvisionnait à 100 % en France et vendait à 100 % sur deux départements, les Côtes du Nord, à l'époque, et l'Ille-et-Vilaine. Je m'en suis rendu compte et lui ai dit : « De toute façon, tous tes clients vont mourir et tous tes fournisseurs aussi ». C'est pour cela qu'il m'avait dit : « Mais pourquoi tu rentres, si tous mes clients sont morts, etc. ? ». Justement, il y avait tout à faire.

Donc à l'approvisionnement, tout de suite, dès 1976, j'ai modifié, en allant déjà à l'importation, à la fois en Italie pour une certaine famille d'articles – l'Italie était extrêmement compétitive– et déjà en contactant certains importateurs hollandais qui avaient de la marchandise qui rentrait de Chine. Au bout de quelques années, on a eu une taille suffisante et, dès 1980, je suis allé moi-même à Hong-Kong ».

Ainsi que l'explique Laurence Le Douarin dans l'ouvrage publié par Didier Le Gall : « D'une part, la différence de génération renvoie au statut hiérarchique du père comme centre de la constellation familiale … Tout ceci s'explique dans un rapport au temps qui n'est plus celui de la permanence et de la reproduction sociale, mais celui du devenir, de la mobilité et de toutes les incertitudes identitaires qui en découlent »[215]. A partir d'une enquête réalisée sur 24 familles, l'auteure esquisse une typologie des relations filiales à partir de l'hypothèse où la compétence du fils dépasse celle du père. En prenant comme exemple celui de l'ordinateur et, expliqué dans cet article, nous faisons une analogie avec la transmission. Dans ce cas, la compétence sera-t-elle acceptée ? Le père utilisera-t-il le poids des interdits ? Reconnaîtra-t-il la supériorité du fils ? Y aura-t-il un affrontement ou un renoncement du père pour aboutir à l'avènement d'un espace familial « anomique » ? Le savoir-faire du fils satisfera-t-il le père dans le prolongement de son propre « idéal du moi » ?

[215] *Cf*. Didier Le Gall, *Genre de vie et intimité. Chroniques d'une autre France*, Paris : Ed. L'Harmattan, 2005, p. 165 et suivantes.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Déjà, Max Weber, dans le Savant et le Politique, opposait l'éthique de conviction et celle de responsabilité. Dans le premier cas la rationalité est le lien entre l'acte et les valeurs qui le légitiment. Le second définit les actes logiques où les moyens et les fins sont accordés sur la base de calculs et de paramètres maîtrisés.

En définitive, pour assurer une succession familiale réussie, la réponse est duale : existe-t-il au sein de l'entreprise un héritier compétent et reconnu comme tel, tant par son père que par les collaborateurs ? Le patriarche est-il en mesure de prendre suffisamment de recul par rapport à son « bébé » dont il est le géniteur ou a lui-même hérité pour assurer, à son tour, une transmission sereine et ne pas se considérer comme indispensable à la bonne marche de l'entreprise.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Partie 2 :

« La Bretagne comme laboratoire social ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Partie 2 :
La Bretagne
comme laboratoire social.

Dans cette seconde partie, nous développerons à la suite de la précédente présentation des entreprises et de leurs dirigeants des prestations concrètes et originales réalisées au sein de chaque entreprise étudiée.

Puis nous expliquerons pour quelles raisons, nous avons fait le choix de la Bretagne historique comme territoire d'enquête. En adéquation avec le titre de notre étude, nous démontrerons comment le modèle familial de l'E.T.I. peut, non seulement contribué à pérenniser l'emploi mais aussi favoriser le développement territorial tan sur le plan économique que social et culturel.

Dans le dernier chapitre de cette seconde partie nous aurons à cœur de décrire les structures sociales des entreprises étudiées. Nous soulignerons l'importance du rôle du dirigeant non seulement au sein de son entreprise mais aussi dans son éco-environnement au travers de son relationnel et de ses réseaux.

Dans cette partie, tout comme dans la suivante, nous nous attacherons « à produire des connaissances qui nous aident d'abord à décrire plutôt qu'à prescrire[216]. (Connaître, c'est décrire pour retrouver, rappelait déjà G.Bachelard) »[217]. C'est donc dans cet esprit de « Science et conscience de la complexité » chers à Edgar Morin se référant à la célèbre phrase de Rabelais : « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » que nous aborderons les différents chapitres de notre étude.

[216] E. Morin et J.L. Le Moigne, *L'intelligence de la complexité*, Paris Ed. L'Harmattan,, (coll. « Cognition et Formation »), 1999, p. 10 (331 p.).
[217]G. Bachelard, *Essai sur la connaissance approchée*, Paris : Ed.Vrin, 1927, p. 9.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 4 :

« Des prestations concrètes et originales ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 4 :
Des prestations concrètes et originales.

« *L'action, ce sont des hommes au milieu des circonstances* ».
(Charles de Gaulle, 1890 - 1970).

En janvier 2014, le Forum Economique Mondial de Davos a tiré la sonnette d'alarme : les 85 personnes les plus riches de la planète représentent, à ce jour, a-t-il été rappelé l'équivalent de « 3,5 milliards de pauvres ».[218]Il est précisé, également, que : « *La mondialisation a certes sorti 2 milliards d'hommes et de femmes de la pauvreté, mais de nouvelles inégalités font leur apparition. L'écrasement des salaires dans les classes moyennes, dans les pays riches et la difficultés d'offrir des emplois « décents et bien payés » a été au cœur des débats, explique une syndicaliste Britannique* »[219]. Le concept « dominant/dominé » de Pierre Bourdieu, trouve, ici toute sa dimension. De même, on sait que la Chine est, aujourd'hui, le premier pays producteur du monde. C'est aussi le principal investisseur de l'économie des Etats-Unis. Les chinois achètent de plus en plus de terres en Afrique …sans oublier des investissements en France dans l'aéroport de Toulouse, des entreprises y compris le nucléaire avec Aréva. Pour assurer son développement, la Chine utilise des ressources énergétiques importantes tel le charbon que de nombreux pays ont abandonné dans le cadre du « développement durable ». Lorsqu'en France on prône les déplacements multimodaux avec davantage de pistes cyclables, la Chine développe son secteur automobile au détriment des vélos et pousse-pousse ! Le second constructeur automobile chinois, Dongfeng, vient ainsi de rentrer avec l'Etat français au capital de P.S.A. pour chacun 750 millions d'euros. De même la crise MITTAL dans le domaine de la sidérurgie qui, après avoir acheté ARCELOR (Leader Mondial en 2001 avec plus de 100 000 salariés) ferme le site de Florange en décembre 2012, devrait pourtant servir d'exemple[220].

[218]Source : *Ouest-France*, janvier 2014.
[219]Source : *La Tribune,* 27 janvier 2014.
[220]Source : *Médiapart* , reprise d'Arcelor en 2001, arrêt des Hauts-Fourneaux en juin 2011, malgré l'avis du Président Nicolas Sarkozy et la menace d'une nationalisation par le Président François Hollande le 27 novembre 2012.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Les grands groupes du CAC 40 qui ont longtemps été la fierté de notre pays, mettent régulièrement en place des plans de restructuration sous le double prétexte de compétitivité et de rentabilité. Pour leur part, 14 % des « T.P.E. » ne passent pas le cap des deux ans d'existence, et presque une entreprise sur deux, créée en France, disparaît au bout de cinq ans. On peut donc se poser la question de la pérennité des entreprises et de l'emploi. L'une des solutions ne serait-elle pas, à l'instar du modèle allemand, avec les Mittelstand[221] de favoriser le développement des E.T.I. (Entreprises de Taille Intermédiaire).

Nous inspirant des travaux de Michel Pinçon et de Monique Pinçon-Charlot[222], notre travail de recherche, qui n'a pas l'ambition de faire un voyage ethnologique au sein des « Grandes fortunes » dans le monde secret de la Bourgeoisie, pas plus d'ailleurs, que de faire l'apologie des créateurs de nouvelles dynasties au plan national,[223]. a pour objectif de définir, sur notre territoire, l'importance économique et sociale du dirigeant d'E.T.I. qu'il soit créateur, repreneur ou héritier.

Nous n'avons pas pris en considération, lors de notre enquête, les managers salariés d'entreprises ou coopératives pour mettre l'accent sur le dirigeant qui détient tout ou partie du capital de son entreprise. De même, nous ne parlerons pas, contrairement à Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot[224], des « énarques », car, à notre connaissance, ils ne « *pantouflent* » pas dans notre bassin d'emploi et même s'ils sont dirigeants d'entreprise, en restent salariés. Et si, comme le souligne le couple Pinçon-Charlot, « le combat économique est une lutte pour le pouvoir et la richesse », il est aussi évident que les risques pris par le dirigeant d'une P.M.E. ou d'une E.T.I. familiale sont, de plus en plus importants en cette période de crise. Il met en jeu, non seulement le devenir de son entreprise mais aussi celui de son patrimoine familial. En économie et, en sciences de gestion, la littérature dans le domaine du Management est importante. Ne citons, pour exemple, que deux ouvrages de référence, celui de Kotler et Dubois, *Marketing Management* qui en est, à ce jour, à sa treizième édition et *Market, Etudes et Recherches en Marketing* d'Yves Evrard, Bernard Pras et Elyette Roux.

---

[221] Dorothée Kohler et Jean-Daniel Weish, *Pour un nouveau regard sur le Mittelstand*, Paris : Ed. La documentation française,2012, 136 p.

[222] Monique Pinçon-Charlot et Michel Charlot, *Grandes fortunes, Dynasties familiales et formes de richesse en France*, Paris : Ed. Payot, 1996, 428 p.

[223] Monique Pinçon-Charlot et Michel Charlot, *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*. Paris : Ed. Calmann-Lévy, 1999, 272 p.

[224] Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot, *L'ENA est-elle une business school,* Paris : Ed. L' Harmattan Paris, 1997, 130 p.

4 *Cf.* annexe 2 : « Défaillances d'entreprises sur les bassins d'emploi des 5 départements de la Bretagne historique ». (Source Greffes des Tribunaux de Commerce).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Les sociologues étudient différentes classes sociales : ouvriers, contremaîtres, cadres. Ils sont moins diserts sur les dirigeants d'entreprises. Il n'est que de constater, à la lecture de l'ouvrage sur la *Sociologie des Professions*[225] déjà, abondamment cité dans les chapitres précédents, qu'il est fait peu de cas du chef d'entreprise. Parlant des métiers, les auteurs évoquent les études de D. Montjarret sur les policiers, L. Demailly pour les enseignants. Les grands corps d'Etat sont aussi étudiés par Dardel et Schnapper dans un tome consacré à une analyse statistique sur les origines sociales, géographiques et religieuses mais aussi genre, nombre d'enfants et segmentations entre les origines des classes sociales enquêtées. Dans un ouvrage de synthèse, Charles Gadéa[226] (2003) se livre à un retour réflexif et historique sur « la sociologie des cadres ». Les auteurs font aussi part des études réalisées, en sociologie, sur les artisans, commerçants, clercs et professions libérales. En matière de sociologie des Professions, il est même fait mention des « *dancing girls* » mais, bizarrement, rien sur les dirigeants d'entreprises.

Certes, du patron de P.M.E. au capitaine d'industrie d'une entreprise cotée en Bourse et*, à fortiori,* classée au « CAC 40 », il y a de grandes différences. Cependant en écoutant Francis Mer[227] s'adresser aux dirigeants lors d'une conférence à Rennes Métropole le 24 Janvier 2012, le capital humain est la véritable Richesse de toute entreprise. S'inspirant de Confucius, le Président de la Fondation Condorcet tint à souligner trois mots : « Choisir, Aimer, Travailler ». Il faut, dit-il, « *donner envie et témoigner, sans cesse, sa reconnaissance aux hommes et femmes qui font l'entreprise* ». Pour sa part, Daniel Lafranche, directeur de Bretagne Ateliers à Vern-sur-seiche, eut plaisir à compléter lors de cette rencontre « *qu'en matière de Management fondé sur la personne, il faut donner, encore plus de sens au travail et développer, en permanence, le progrès du salarié surtout lorsqu'il est, en situation de fragilité dans cette association créée en 1975 et qui emploie, sur trois sites, 520 salariés dont 420 travailleurs handicapés en production ».* Sous-traitant de P.S.A., qui lors de sa création employait à Rennes jusqu'à 15 000 personnes, et qui, à ce jour, avec un « énième plan » de restructuration devrait atteindre à peine 4 000 salariés avec, en parallèle de nombreuses journées de chômage technique. On ne peut que s'inquiéter du sort de cet E.P.A.D. et de celui des nombreux sous-traitants de P.S.A. dans notre région. Face à la complexité de notre objet

[225] Claude Dubar, Pierre Tripier, Valérie Boussard, *Sociologie des professions*, Paris : Ed. Armand Colin, (3ème édition), 2011, 376 p.
[226] *Ibid.*
[227] Francis Mer, Président de la Fondation Condorcet (Paris-Dauphine), polytechnicien. X Mines, Vice-Président du Groupe Safran, a été, aussi, Ministre de l'Economie de 2002 à 2004.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

d'étude et faisant référence à l'ouvrage d'Edgar Morin que nous avons déjà cité dans notre introduction, nous nous sommes efforcés d'aller à la rencontre des dirigeants tout en posant nos questions sans tabou et en utilisant de temps en temps le tutoiement.

Par ailleurs, ces entretiens semi-directifs ont permis par l'usage de questions ouvertes d'obtenir des réponses plus larges que celles que nous aurions pu avoir avec l'utilisation stricte d'un questionnaire. Notre enquête n'a cependant pas fait l'économie d'un questionnaire. Nous l'avons construit suite à la lecture de l'ouvrage sur la *Sociologie des Professions* tout en prenant en compte le rapport du sénateur Retaillau et la publication de K.P.M.G. : « *Voyage au cœur des E.T.I. : une stratégie de conquête* ».

4.1 Les créateurs.

Au plan sociologique, le créateur peut être défini comme un visionnaire. Il a une idée ou un produit innovant. Il lui faut donc aller vers le marché pour faire découvrir à l'utilisateur son nouveau concept de produit ou de service. L'aventure peut aboutir à une réussite exceptionnelle. C'est le cas des G.A.F.A. : (*Google, Amazon, Facebook, Apple),* qui, en à peine 30 ans ont tissé la toile mondiale de la consommation. Ce peut être aussi un *« flop »* monumental car la vision était un doux rêve ou il manquait au créateur des compétences en gestion et commercial. Certes il doit être audacieux, il faut oser pour entreprendre. Mais il ne suffit pas d'entreprendre pour réussir. De même que l'ambition est nécessaire mais pas suffisante, un peu d'inconscience caractérise bien souvent un créateur. A l'inverse, à force de peser le pour et le contre, un porteur de projet trop analyste et rigoureux peut être amené à ne rien décider donc ne rien faire. Par ailleurs, « se mettre à son compte » par défaut, parce qu'on n'a rien trouvé d'autre, est à proscrire. En effet le créateur va entamer un véritable parcours du combattant. Il doit, tout d'abord réaliser une étude de marché, faire un business plan, s'entourer de conseils tant techniques que financiers, pour connaître les meilleures opportunités à saisir afin de minimiser les risques inhérents à la création d'entreprise. En fonction du résultat de ces différentes démarches, il sera à même de choisir le statut le plus en adéquation avec son type d'activité et son projet de développement. Nous allons donc examiner, dans un premier temps, le cas des créateurs rencontrés lors de notre enquête terrain, en commençant par Marc Guillermou, Dirigeant de BIO3G :

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« C'est vrai que ce n'est pas évident de créer ! L'origine de l'entreprise, déjà, je pense que vous avez raison de souligner que c'est un peu lié à notre éducation. Je suis fils d'agriculteur, j'ai fait des études agricoles, puis une spécialité commerciale et travaillé pendant une dizaine d'années dans le para-agricole : l'interprofession, la nutrition animale et la fertilisation. Mon rêve était d'être prof, donc en clair, il y avait deux centres d'intérêt professionnels : l'agriculture, l'agronomie, puisque c'est quand même mon milieu d'origine, et l'éducation, la pédagogie, la formation. Dans mon parcours, avant BIO3G, j'ai eu l'occasion d'être, pendant trois ans, consultant en formation commerciale dans une P.M.E. rennaise de Marketing Direct. Suite à un parcours de chef des ventes chez Roullier, j'ai eu un déclic. J'estimai que la reconnaissance que je pouvais attendre d'une entreprise, dans le cadre de mon travail, n'était pas à la hauteur de ce que j'attendais. Donc je me suis dit : « Sachant bien gérer des équipes de vente ; sachant bien gérer le commerce et tout ce qui tourne autour du commerce : le marketing vente et le télémarketing ; ayant une bonne connaissance de l'agriculture et de l'agronomie ; ayant une bonne idée ou une idée assez simple, finalement, mais plutôt d'avant-garde, il y a 17 ans maintenant, qui était de dire : comment créer une entreprise et trouver des solutions pour permettre aux agriculteurs qui étaient des clients avec qui je travaillais depuis longtemps, pour qu'ils arrivent à produire de manière plus respectueuse de l'environnement et plus économique ? C'est-à-dire trouver une rentabilité écologique et économique dans une démarche sur l'ensemble des maillons de l'agronomie : le sol, les plantes et les animaux ».

Ainsi, Claude Dubar définit la notion d'identité et le concept identitaire : « Chacun des acteurs a une histoire, un passé qui pèse aussi sur des identités d'acteur. Il ne se définit pas seulement en fonction des partenaires actuels, de ces interactions face à face, dans un champ déterminé de pratiques, il se définit aussi en fonction de sa trajectoire aussi bien personnelle que sociale. Cette « trajectoire subjective » résulte à la fois d'une lecture interprétative du passé et d'une projection anticipatrice de l'avenir. Les identités d'acteurs sont ainsi reliées à des formes d'identification personnelle, socialement identifiable ».[228]

[228] Claude Dubar, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Ed. Armand Colin (coll. « U »), 1991, p.11 (256 p).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Et Marc Guillermou d'ajouter *:*

« Pour créer une entreprise – on ne s'improvise pas gérant et entrepreneur comme cela – il me fallait deux choses, puisque l'idée, je l'avais : la velléité de me lancer, évidemment je l'avais ; l'argent je n'en avais pas beaucoup, il fallait trouver éventuellement un partenaire, c'est ce qui s'est passé car, en 1995, j'ai croisé un agriculteur qui avait monté un outil de compostage en Centre Bretagne, avec qui on a monté un deal où il m'a proposé de m'embaucher pendant 6 mois pour gérer le commerce de ses composts de fientes de volaille.

Donc deuxième année, je vais faire un prêt personnel et je mets de la trésorerie dans l'entreprise. J'emprunte 400 000 francs en 1996 que je mets dans l'entreprise pour accompagner son développement.
Fin 1996, la situation économique de l'entreprise est presqu'à l'équilibre, mais mon associé me dit qu'il n'est plus d'accord pour continuer, ensemble, cette activité. Comme l'association n'était plus viable, on a été obligé de casser, et d'une, l'association et, de deux, moi, en tant que jeune gérant, j'ai été amené à déposer le bilan d'une société qui avait une vingtaine de salariés et pour laquelle on était en situation d'avenir, avec tout pour réussir, sauf que l'association n'était pas bonne, d'où le dépôt de bilan.

Moi, je perds tout, parce que j'avais mis tout mon argent dans la société. Concernant ma situation familiale, j'étais en couple, qui n'allait plus non plus, parce que tout cela part à vau-l'eau : donc plus de maison, plus de femme, plus d'argent, plus rien ! Donc je suis « à poil au milieu du champ » !

Reprenant les propos de Freud et de Lacan, où « Le Moi est traversé par des conflits permanents entre le ça, porteur de tous les désirs refoulés et le Surmoi, siège des normes et des interdits sociaux », C. Dubar met en évidence la dialectique de l'identification à l'autre. Il fait aussi appel à Erikson pour insister sur le fait « que l'identité n'est jamais installée, jamais achevée puisque l'environnement du Moi est mouvant et que les individus traversent nécessairement des crises d'identité liées à des fissures internes du Moi ». Pour cet auteur, « la division interne à l'identité doit enfin et surtout être éclairée par la dualité de sa définition même : identité pour soi et identité pour autrui. […] Or toutes nos communications avec les

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

autres sont marquées par l'incertitude. […] Je ne puis jamais être sûr que mon identité pour moi-même coïncide avec mon identité pour autrui. L'identité n'est jamais donnée, elle est toujours à construire et à (re) construire dans une incertitude plus ou moins grande et plus ou moins durable ».[229]

Cette incompréhension entre les deux associés donne à voir à ces propos, si ce n'est que leurs divergences mettent fin à l'existence d'une entreprise de 20 salariés. Par contre, prenant en compte cet échec et ses conséquences, notre enquêté va pouvoir rebondir.

> *« On est donc en juin 1997. J'ai deux solutions : soit je rebondis et je recrée quelque chose soit je cherche un poste de Responsable Commercial. Sauf que, quand vous avez compris que vous avez fait des erreurs, parce que j'avais sans doute fait des erreurs de gestion aussi, en tant que jeune gérant, sur ces deux premières années de MG Concept, mais l'idée était d'aller au bout du projet et c'était faisable. Il fallait des hommes, surtout les hommes. Il y en avait quand même quelques-uns, une dizaine sur les 20 salariés de l'ancienne entreprise, qui m'ont dit : « Marc, on est prêt à te suivre si tu rebondis ». Pour rebondir, il faut trouver de l'argent, il faut trouver une banque, il faut trouver les bureaux, il faut trouver les moyens logistiques pour redémarrer le projet commercial. J'ai deux associés, les deux associés fondateurs de BIO3G, qui étaient salariés de MG Concept qui m'ont dit : « On a un peu d'argent, à titre personnel, on est prêt à s'associer avec toi ». Dans les couloirs du Tribunal de Commerce, j'avais croisé un expert-comptable, qui venait, avec son client, fournisseur de MG Concept, voir comment il pouvait récupérer ses billes dans ce dépôt de bilan. Cet expert-comptable m'interpelle et me dit : « Monsieur Guillermou, si vous voulez rebondir, je veux bien être votre expert-comptable, on peut faire un prévisionnel ensemble ». On fait un premier prévisionnel.. Je vais voir des banques : une banque, deux banques, trois banques, cinq banques, dix banques. Sauf que je sortais d'un dépôt de bilan et je n'avais plus un sou, donc les banques ne voulaient pas me prêter de l'argent. Mes deux associés avaient assez d'argent pour créer l'entreprise mais pas pour accompagner son démarrage, donc il nous fallait trouver un financement, ce qui s'est fait – on va*

[229] *Cf.* Claude Dubar, *La Socialisation, op.cit..,* p.104.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

dire – par détournement de prêt, puisque l'idée m'a été suggérée par un banquier, mais il ne me l'a pas suggérée dans son bureau ! Il m'a suggéré d'acheter une voiture et de faire en sorte qu'elle ne soit pas gagée en Préfecture et de la revendre aussitôt. Du coup, à travers l'achat d'une voiture, j'ai réussi à obtenir 150 000 F d'argent frais pour démarrer ».

Cet exemple est riche d'enseignements, et ce, à plusieurs égards ; nous pourrions le résumer ainsi :

1) **P**our entreprendre, il faut oser.

2) **T**irer un enseignement de ses erreurs

3) **A**voir de la volonté « pour se remettre en selle »

4) **C**roire en son projet et se donner les moyens de réussir en étant offensif.

Après avoir été T.P.E. en 1997, BIO3G est devenue une P.M.E. et est aujourd'hui une E.T.I. familiale avec plus de 350 salariés. En 2012, l'entreprise a fait une croissance de plus de 35 %. Comme nous le verrons, elle est passée depuis notre première enquête de 250 à plus de 350 salariés en trois ans.

Pour sa part, Mario Piromalli bien que « franchisé » McDONALD'S, peut lui aussi, être considéré comme un créateur. En 25 ans, il est devenu le premier franchisé de l'enseigne McDonald's en France. Il a créé un 19ème restaurant à Fougères ; un autre à Cesson-Sévigné en 2014. A force de persévérance, Mario Piromalli est devenu franchisé à 100% d'un restaurant au centre commercial Colombia, à Rennes. Lors de nos rencontres, ce qui m'a le plus surpris, c'est la disponibilité de ce chef d'entreprise et de ses proches collaborateurs. *« Au début, nous confie-t-il, j'étais comme tout créateur ou repreneur, le nez sur le guidon. Chaque jour, j'avais une liste de choses à faire et barrais, au fur et à mesure, les tâches réalisées ».* Après avoir repris le restaurant du Centre commercial Alma, à Rennes et, en concertation avec le franchiseur, il met en place un contrat de « *joint-venture* ». Plutôt que d'être responsable à 100% de deux ou trois structures, il préfère passer un accord à parts égales avec le franchiseur France et enclencher la vitesse supérieure. Il va ainsi découvrir un autre métier. Il lui faut trouver de nouveaux emplacements. En concertation avec les élus

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

locaux, il recherche des terrains et fait ainsi barrage à la concurrence (Quick et KFC) en ouvrant deux restaurants par an. Très rapidement, il arrive à 20 unités. Il revend l'entité de Châteaubriant (44) et est, aujourd'hui, à nouveau franchisé de 20 établissements sur le département de l'Ille - et - Vilaine. Au second semestre 2017, il aura, sans doute, dépassé les 22 restaurants.

A la tête d'une entreprise de domotique Joël Renault, co-fondateur de DELTA-DORE nous a présenté son entreprise et développé sa stratégie de créateur :

> *« On avait donc décidé, mon épouse et moi, parce qu'au départ on n'avait pas de sous, de faire de la sous-traitance. Mais au lieu de se mettre de l'argent dans la poche, tout de suite, on va essayer de vivre avec le minimum possible et réinvestir tout de suite, mais dans des lignes de produits.*
>
> *Alors, à l'époque, on a raisonné ensemble et on s'est dit : personne ne nous attend dans l'industrie, quelles sont les lignes d'avenir que nous pourrions imaginer comme étant porteuses pour le futur ? Cela a été écrit, tout cela. Comme cela ne s'appelle pas par hasard DELTA-DORE, dans ma réflexion personnelle, je suis peut-être philosophiquement un gars qui est attaché à la trilogie des choses, parfois le triangle, c'est le polygone parfait avec trois angles égaux. On les a trouvées et la première qu'on ait imaginée, cela a été l'électronique de loisir. En 1976, on présentait aux Jeux Olympiques de Montréal, un produit qui s'appelait Culture Olympe, genre de ball-trap au sol. Deuxième chose, je me suis dit que les gens allaient avoir une durée de vie plus longue, il y aura certes, le processus de vieillissement, on a donc pensé « électronique médecine douce : appareils d'acupuncture à rayons laser, appareils de régénération des cellules par hautes fréquences, etc. »*

Dans son ouvrage : « *Un nouveau paradigme* » parlant de l'expérience d'être un sujet, Alain Touraine écrit : « C'est à un niveau intermédiaire entre les événements « historiques », et le rapport à nous-mêmes, c'est-à-dire dans le rapport à l'autre (qui peut prendre la forme du rapport aux autres) que l'expérience du sujet semble la plus fréquente et la plus vive.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Beaucoup d'entre nous ont fait l'expérience de reconnaitre en l'autre une présence qui dépasse celle de l'individu concerné. Nous sommes alors attirés par la présence illuminante d'une valeur humaine supérieure qu'un individu porte en lui. Toutes ces remarques visent à rendre manifeste que les relations entre individus ou entre groupes ne sont pas seulement ni entièrement des relations sociales ; pas davantage des relations purement interindividuelles. Entre l'un et l'autre univers s'interpose ce qui donne un sens aux luttes de ceux qui veulent être des acteurs et qui veulent aussi que les autres puissent l'être. L'idée de sujet fait apparaitre en moi et en l'autre ce que nous pouvons avoir en commun. […] Le sujet ne déploie pas ses ailes au-dessus de la société ; il n'est pas non plus pris dans ses règles et ses hiérarchies. Il est présent dans la société et dans l'histoire, dans les relations collectives et interpersonnelles, mais il y évolue aussi comme une exigence, une protestation, un espoir ».[230]

Et notre enquêté de poursuivre :

> *« Enfin, la troisième idée, celle-là j'y tiens, parce qu'avoir écrit cela à l'époque, je trouve que c'est formidable. Je pense que c'était à la fin des années 1969 ou au début 1970. J'ai écrit : On ne pourra pas, dans ce beau monde, continuer impunément à gaspiller les énergies. Puis, il y a eu la crise du pétrole en 1973 puis celle de 1979-80, qui fait que le 3e volet a pris le pas sur les deux autres. On a revendu toutes les activités qu'on a pu revendre, l'activité loisir et l'activité médicale. Et on est parti à fond sur tout ce qui touchait les économies d'énergie ».*

Cet exemple illustre fort bien qu'il faut écrire une stratégie mais aussi savoir s'adapter aux situations nouvelles. Comme sur un bateau, le capitaine doit faire le point et en fonction du vent et des courants se fixer un autre cap pour arriver à bon port.

4.2. Les repreneurs.

Tout comme la création, la reprise, une entreprise nécessite une démarche très volontariste. Il faut, en permanence « être en veille », aller à la recherche d'opportunités. Se poser les bonnes questions sur soi, le marché, le secteur d'activité où le repreneur sera, à même, « d'endosser au mieux le costume » de l'entreprise à sa taille avec toutes les

[230] Alain Touraine, *Un nouveau paradigme, op. cit.,* pp. 245-251.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

compétences nécessaires, tant en management que techniques, commerciales, gestion financière et les ressources humaines en place et à venir. Dans ce chapitre, nous verrons comment bien préparer son projet pour aller à la conquête de l'entreprise à acquérir et convaincre le vendeur que sa proposition sera en mesure d'assurer la pérennité de l'outil de travail. En effet, au plan psychosociologique[231], le dirigeant en place, le plus souvent créateur de son entreprise, a tendance à la considérer comme son « bébé » paré des plus belles vertus et à vivre la transmission comme un véritable dilemme. Le sociologue ne pourra s'empêcher de se faire l'écho d'Edgar Morin[232] en parlant comme de « *nœud gordien* »[233]. En effet, alors que complexité signifie « *Tisser ensemble, enlacer ensemble* », il va s'agir pour le cédant de couper le lien pour assurer la survie de l'entreprise.

En matière de reprise d'E.T.I. familiales, nous avons rencontré deux dirigeants de sociétés. Jean-Guy Le Floc'h d'ARMOR LUX à Quimper et Marc Pasquier, directeur général d'EOLANE à la limite de la Loire Atlantique près d'un panneau routier *: « Vous entrez en Bretagne historique »*. Dans le premier cas, l'entreprise était déjà, lors de son achat, une E.T.I. selon la définition du législateur en 2008. La seconde était une P.M.E. de 60 salariés en 1985. Avec ses treize filiales en France et ses sept filiales à l'étranger : Maroc, Chine, Inde, Allemagne, Estonie et un bureau commercial aux Etats Unis, EOLANE c'est aujourd'hui 3 300 personnes. Son directeur général est de formation comptable et financière. Le second actionnaire, également membre du directoire, est Thierry Sachot, homme de production. Son Président, Paul Raguin, géomètre expert de formation est aussi titulaire d'un M.B.A. acquis au Canada. Il a exercé des responsabilités financières à l'Institut Français de Gestion. (I.F.G). Patron du commerce des graines Vilmorin, il a aussi été propriétaire d'une pépinière et, sans doute pas par hasard, quand on sait que son père Emile Raguin a présidé La Coopérative agricole d'Ancenis, la CANA devenue par la suite TERRENA. Ce chef d'entreprise, extrêmement dynamique se plait à dire que :

« Le problème des pépinières, entre le moment où on plante une graine et le moment où cela pousse suffisamment pour se transformer en produit vendable,

[231] A ce propos, on lira utilement : Léonard I. Pearlin, Morton A. Lieberman, Elisabeth G. Menaghan, Joseph T. Mullan, *The Stress Process.* Journal of Health and social Behavior,1981, vol. 22 (*December.)* pp. 337-356.
[232] Edgar Morin, *La complexité humaine*, Paris : Ed. Flammarion, 1994, 380 p.
[233] *Ibid.,* p. 53.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

il se passe beaucoup de temps. Et cela l'agace d'attendre trop longtemps avant que cela puisse se vendre : c'est un cycle lent de vente. J'ai donc eu l'opportunité de céder mon activité et de réinvestir dans l'électronique, en 1986. C'est ça l'histoire. Si l'on devait expliquer notre croissance exponentielle, souligne Marc Pasquier, d'abord je dirais qu'il y a une volonté et un tempérament d'entrepreneur extrêmement puissant. Paul Raguin est quelqu'un de très entreprenant et Thierry Sachot et moi-même ne sommes pas en reste par rapport à cela. Ce qui nous fait vibrer, c'est le développement. Quand cela stagne ou que cela roupille, quel que soit le domaine : la croissance d'entreprise, on est dans une démarche de progrès continue permanent, on essaie sans arrêt de se remettre en cause, d'innover, pas seulement innover dans la technique mais aussi dans la façon de gérer les projets, la façon de s'organiser ou la façon d'aborder les problèmes »

Nous aborderons l'innovation en entreprise[234], mais nous souhaitons ici, citer les propos d'Edgar Morin qui, se posant la question de savoir « Où va le monde ?», écrit : « Les inventions, innovations, créations, techniques, culturelles, idéologiques, surgissent, modifient l'évolution, voire la révolutionnent et font dès lors évoluer les principes d'évolution. Les innovations/créations constituent des déviances, lesquelles peuvent s'amplifier et se fortifier en tendances, qui peuvent soit s'introduire dans la tendance dominante et en modifier l'orientation, soit se substituer à elle. Ainsi, une évolution, qu'elle soit sociologique ou politique, n'est jamais frontale ni régulière. L'histoire ne s'avance pas massivement comme un fleuve. Elle bourgeonne de façon marginale, se développe de façon déviante selon le schéma suivant ».[235]

Encadré n°14 : Schéma innovation d'après Edgar Morin.[236]

Innovation ⟶ déviance ⟶ tendance ⟶ nouvelle norme ou orthodoxie.

[234] *Cf. infra,* Chapitre 8.
[235] Edgar Morin, *Pour entrer dans le XXIe siècle,* Paris : Ed. Seuil, 2004, p. 324 (376 p.).
[236] *Ibid.,* Edgar Morin, *Pour entrer dans le XXIe siècle, op.cit.,* p. 324.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Poursuivant ses propos sur l'innovation, notre enquêté poursuit :

«Cette dynamique à trois fait que, naturellement, notre environnement s'est trouvé un peu trop étroit et il a fallu qu'on cherche à croître différemment. Parce qu'on avait déjà bien fait grossir cette entreprise à deux, qui était à 60 personnes au départ : on l'a fait passer assez vite à 250 personnes, en moins de 10 ans ». En 2015, EOLANE, c'est 3 500 salariés pour 430 Millions de chiffre d'affaires.Donc on s'est dit : si on continue à faire grandir cette entreprise dans ce coin de compagne à Combrée – c'est un village de 500 à 600 habitants – à un moment on sera confronté à des problèmes d'importance d'entreprise dans la région. Et il fallait qu'on accompagne nos clients sur d'autres régions de France. Donc on avait cette volonté de continuer cette croissance, en ayant comme fil conducteur :

Diversifier – c'est un mot que vous entendrez souvent dans notre discours – les segments de marché, diversifier les clients, diversifier les offres de services que nous faisons. Donc : Diversification, c'est un terme important. Pour nous, c'est un gage de stabilité et de croissance. Ensuite, on a la dimension : Innovation. C'est de la R&D, c'est être capable de proposer en amont au client des capacités à développer des produits pour leur compte, sous leur marque, mais en s'appuyant sur nos compétences. Cela, très tôt, dans le métier de la sous-traitance électronique en France, on était un des rares à s'équiper d'un bureau d'études. Dès le départ : dès qu'on a démarré l'aventure, on s'est dit : « Il faut que la sous-traitance évolue vers du service à valeur ajoutée et pas simplement s'en tenir à assembler des composants ». Donc le deuxième mot qui revient chez nous, après la diversification, c'est : l'innovation.

Ensuite, on s'est dit qu'il faut étendre cette entreprise, la développer, accompagner les clients là où ils sont, les segments de marché, donc on s'est dit : « Il faut faire un réseau ». Le troisième terme important dans notre façon de faire et d'agir, c'est : le réseau. Donc on a créé un premier réseau d'entreprises en France, qui respectait les deux premiers critères, c'est-à-dire qu'il fallait qu'on trouve de la diversification de clients, de la diversification de marchés et, si possible, qu'on trouve des éléments d'innovation dans les entreprises rachetées. On a donc créé notre réseau français avec les filiales françaises qui constituent ÉOLANE maintenant ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Si les métiers de l'informatique ont connu ces dernières années un fort développement, il n'en est pas de même du secteur textile qui, notamment dans le nord de la France a subi une totale désindustrialisation. La Directrice des Ressources Humaines d'ARMOR LUX, Véronique Martin, souligne :

« Selon des études internationales qui datent de 2009, en Europe, on est à 30 dollars de l'heure de confection en coût, qui est un coût qui englobe tout, les salaires, les charges, les taxes, les impôts, tout ce que vous avez quand vous embauchez un salarié dans les métiers textiles. C'est une étude textile : 30 dollars, alors qu'on est à 0,30 centimes de dollar au Bengladesh, quand on doit être à 7 ou 8 dollars sur la zone Maghreb. Vous voyez le « gap » et où est notre malheur dans nos industries. En 1993, lorsqu'il rachète un outil un peu vieillissant qui tourne sur lui-même, Jean-Guy Le Floc'h très vite ouvre les marchés et va chercher les clients, parce que c'est le client qui fait vivre l'entreprise. Au fur et à mesure que les carnets de commande augmentent et se diversifient, il lance de nouvelles marques : TERRE ET MER, ARMOR KIDS, ARMOR BABY. Il y a eu aussi un peu de croissance externe avec des rachats de marques complémentaires, telles que BERMUDE.

Au fur et à mesure que les carnets de commandes grandissent, le P.D.G. fait le choix de la délocalisation : « Je délocalise ce qu'on ne sait pas faire dans nos usines en savoir-faire, délocalisation de compétences ». Dans un deuxième mouvement, il y aura une délocalisation de capacités : « J'ai les compétences mais pas les capacités à fabriquer cela .

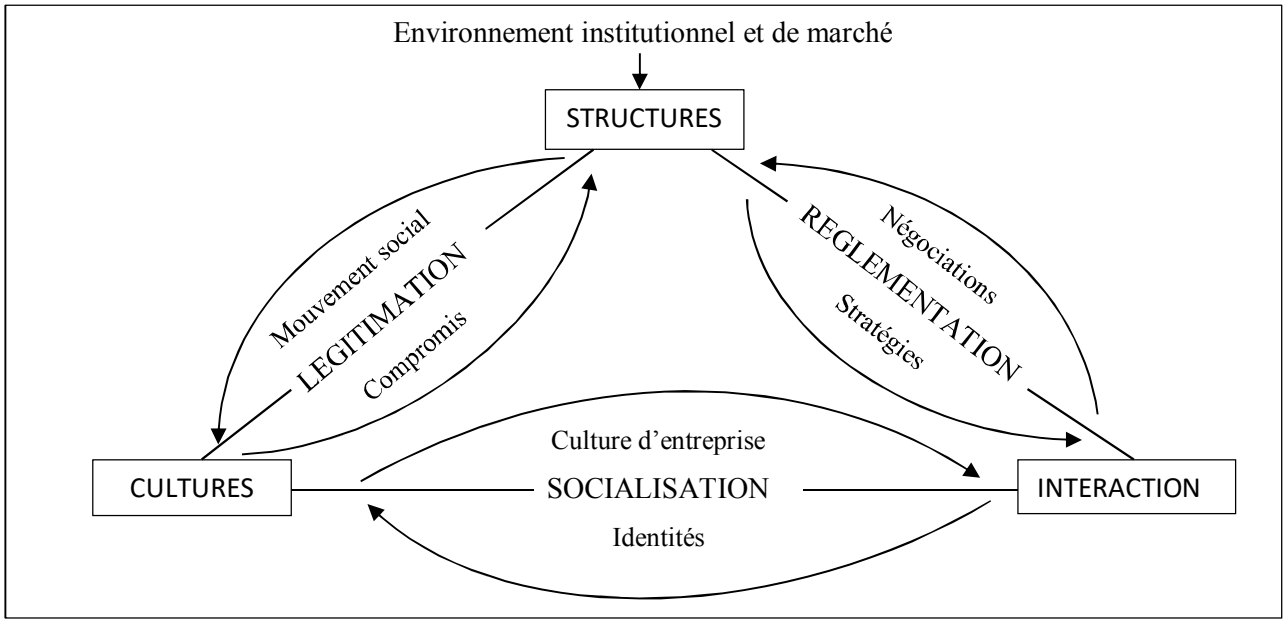
On a conforté nos emplois français en délocalisant. Cette stratégie de coûts extérieurs a permis d'augmenter le chiffre d'affaires, de faire vivre l'emploi et de garder ce qui était l'engagement moral de ses dirigeants : « garder à Quimper ce qui existe et l'âme de cette entreprise ». Monsieur Hubacher, fondateur de l'entreprise, tenait à transmettre un outil, non pas à un financier qui va racheter pour conserver la marque et balayer tout l'outil industriel, mais à quelqu'un qui va conserver la marque. C'était la lourde tâche à laquelle s'étaient engagés Jean-Guy Le Floc'h et Michel Guéguen ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Dans ces deux derniers cas, tout comme dans les exemples précédents et ceux qui vont suivre, on constate que, malgré la crise de 2007 et les mutations qui affectent un grand nombre d'entreprises, certaines s'en sortent beaucoup mieux que d'autres. Par des choix stratégiques pertinents, elles surfent sur la vague, voire développent leur activité. Il s'agit de véritables challenges à remporter chaque jour.

Au-delà du jeu des acteurs et des processus de socialisation, Renaud Sainsaulieu parle de régulation sociale « pour rejoindre le champ du politique au niveau même de l'entreprise. Il ne s'agit plus seulement d'intégrer des individus et des groupes, ni même d'élaborer des jeux d'acteurs autour de la production, mais plus largement de définir des orientations légitimes constitutives d'un bien commun acceptable pour les individus et leurs groupes, mais aussi pour le développement et l'avenir de l'entreprise. L'ensemble de ces dynamiques de système construit alors ce que nous appelons une régulation sociale d'entreprise qui articule les capacités d'acteurs, les processus de socialisation et les modes de définition d'accords dans une logique cohérente de performance économique et sociale ».[237]

Encadré n°15 : La régulation sociale de l'entreprise.



[237] Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise,* Paris : Ed Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1997, p. 285 (477 p.). *Cf.* F. Piotet et R. Sainsaulieu, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris : Ed. Presse de Sciences Po, 1995, p. 33.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

4.3 Les héritiers.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de ne pas aborder certains grands groupes, même bretons, déjà évoqués dans notre mémoire de Master 2. En effet, ils ont largement dépassé le stade de l'E.T.I., tels Bolloré, Pinault, Yves Rocher, Le Duff,

Beaumanoir, Guillemot, Roullier,…Ils témoignent cependant, de par leur « *success stories* », que certaines P.M.E. devenues E.T.I. peuvent espérer un jour les rejoindre dans le classement des 500 premières entreprises françaises publié chaque année par *Challenges ou l'Expansion.* A contrario, la filière volaille bretonne vient de connaître de grandes difficultés. DOUX a perdu 850 emplois[238]. La situation économique et sociale de TILLY SABCO demeure tout aussi inquiétante en dépit du pacte breton pour la filière agro-alimentaire. De même l'entreprise AMICE SOQUET, à Lanrélas, E.T.I. de 340 salariés spécialisée dans l'accouvage, a déposé le bilan fin 2014.

Malgré cela, dans le secteur de la sélection génétique animale, le groupe GRIMAUD continue sa croissance car il a su diversifier ses activités et se développer en bio pharmacie. Il est aussi présent dans le monde entier :

> *« Fin des années 1990, toujours dans nos réflexions stratégiques, nous pensions que la biotechnologie : aurait quelque chose à raconter à la sélection génétique. On a donc créé une entreprise qui s'appelle VIVALIS, en 2000, basée sur cette vision. Elle est située à Nantes.*
>
> *C'est une plateforme technologique de cellules souches de volailles. Les cellules souches, ce sont les cellules fondatrices de la vie : juste après la fertilisation, vous avez des cellules dites souches, au début indifférenciées, puis après quelques heures, elles vont se différencier pour se spécialiser, devenir des neurones, du sang, des os, de la peau, etc. C'était donc cela notre idée.*
>
> *En fait, le driver que j'ai donné à nos équipes, sur la partie biotechnologie, c'était : « La science pour la science, que nenni ! Ce n'est pas cela qui nous intéresse. C'est : qu'est-ce qu'on va en faire en termes d'application économique ? On n'est pas un institut, on est une entreprise privée, donc il faut transformer l'innovation en développement économique. Finalement, de fil en*

[238] *Cf.* Ali Aït Abdelmalek (sous la direction de), Etude du Laboratoire « C.I.A.P.H.S », Rennes 2, « Métamorphoses sociales et complexité d'un changement prescrit dans les entreprises agro-alimentaires. L'exemple de la sortie de crise du groupe Doux, volailler breton », Rennes, 2016 – 2017. Rapport de recherche à paraître (fin 2017).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

aiguille les premières applications de biotechnologie ne se sont pas trouvées dans l'environnement génétique animal, tel qu'imaginé au départ, mais ont trouvé des applications dans l'univers de la santé. Mais ce n'est pas ce qu'on voyait ! ».

Ce thème de l'innovation est largement étudié par M. Crozier dans un chapitre sur *« Les nouvelles données de lien social dans les sociétés avancées »*[239] Nous développerons cette thématique *infra* chapitre 8 de notre étude.

Dans le secteur de l'agro-alimentaire fortement bataillé, Gilles Falc'hun, Président de S.I.L.L., également président de Bretagne Commerce International (B.C.I.) face à une position géographique très excentrée et une concurrence prégnante des coopératives dans le nord Finistère, nous confie :

« Du coup, on s'est posé la question, dans les années 1980, de dire qu'un des axes pour pérenniser l'entreprise, c'est de faire de la diversification sur des métiers différents. Mais malgré tout, je crois que si on veut perdurer, il faut, dans les diversifications, qu'il y ait une sorte de cohérence. La cohérence pour nous, c'est : un, les métiers de l'agroalimentaire et, deux : des process assez simples ou similaires. Pour nous, la première diversification, cela a été le jus de fruit. C'est la même chose que pour le lait : il faut conserver et conditionner des produits liquides. Là, on a donc bien rempli notre atelier et on avait des creux de production. On cherchait alors une voie de diversification et on a eu l'idée de dire : Puisqu'on sait travailler du fruit, pourquoi on ne saurait pas travailler du légume ? Sauf que c'est bien plus compliqué parce qu'on est dans des P.H. complètement différents et des produits beaucoup plus difficiles à conserver. Malgré tout, on l'a fait et cela a bien marché, on a réussi, puisqu'aujourd'hui on est le troisième fabricant français de soupes en briques. Ce sont des métiers vraiment en cohérence, puisque le process est le même : conserver par la chaleur des produits liquides. Cela a bien marché et on a cherché d'autres voies de diversification et on a démarré une nouvelle activité, le plat cuisiné surgelé, par une toute petite acquisition extérieure, une affaire qui se trouvait sur Landivisiau et qui s'appelait HERRY GASTRONOMIE. Une toute petite affaire qui faisait quelques centaines de milliers d'euros – à l'époque à peu près 6 à 7 millions de

[239] Michel Crozier, *La société bloquée.* Paris : Ed. Seuil (Coll. « Points »), 1970, pp. 47-76 (241 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

francs. C'était un peu notre rodage. Ensuite on a repris une autre entreprise qui s'appelait ARTIQUE et PRIMEL. Aujourd'hui, on a tout regroupé en une seule entité qui s'appelle PRIMEL GASTRONOMIE et représente 80 millions d'euros de chiffre d'affaires et 350 personnes. En fait, la situation aujourd'hui de ce qu'on appelle le petit groupe familial S.I.L.L. : on est présent sur 4 métiers, 330 millions d'euros de chiffre d'affaires. Je trouve que c'est un modèle d'entreprise, dans ce que l'on vit actuellement, dans la crise qui frappe l'agroalimentaire, qui est assez intéressant parce qu'il repose sur 4 piliers : le lait, les jus, la soupe et les surgelés, ce qui permet de lisser les problèmes et notamment de faire face aux variations de prix et à toutes les secousses que l'on connaît et que l'on voit dans les métiers de l'élevage actuellement. Il est rare que les 4 métiers soient en crise en même temps : quand le lait va moins bien, on peut penser que le plat cuisiné rattrape, le potage, et vice versa ».

Prestations concrètes et originales mais aussi stratégies de diversification et de rachats externes pour le groupe GRIMAUD et S.I.L.L..Ces thématiques seront plus amplement étudiées dans le chapitre 7 de notre étude : *« De la croissance externe à l'international ».*

Qu'en est-il de la stratégie du groupe ROYER dans le domaine de la chaussure ?

« Pour la première fois, l'activité a baissé un peu l'année dernière, mais on est toujours pas loin de 300 millions d'euros d'activité, avec à peu près une centaine de millions dans les 3 différents pôles. Dans les années 1990, j'ai perçu une concentration des enseignes de grande distribution, avec le risque d'en devenir prisonnier. Comme j'ai toujours eu la volonté de répartir le risque, je suis allé voir dans d'autres réseaux. J'ai pensé que les réseaux de sport allaient se développer très vite, donc parallèlement à ces réseaux de « Mass Market », j'ai tout de suite senti qu'INTERSPORT, DECATHLON allaient sûrement être des clients qui allaient se développer. Donc je suis allé aux États-Unis, j'ai recherché une marque de sport que je pouvais distribuer. J'ai trouvé une petite marque, à l'époque, qui cherchait un distributeur. Elle n'était pas connue, elle s'appelait BRITISH NIKE à l'époque. On s'est bien entendu avec la marque et, rapidement, je l'ai introduite et, en 5 ans, j'en ai fait une marque importante, ce qui m'a permis de trouver d'autres marques ensuite dans le sport ou dans le « lifestyle » américain, c'est KICKERS, une marque qui fait aujourd'hui 1 Milliard. On a été

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

les premiers au début à l'introduire en Europe, dans les années 1990. Ensuite, on a développé CONVERSE en 2000 et, là encore, on a toujours la marque – cela fait plus de 15 ans ! – et on est passé de 0 – puisque cette marque avait zéro activité quand on l'a repris. La seule commande qu'ils avaient, c'était 12 000 paires avec Décathlon et j'ai commencé par l'annuler, parce que ce distributeur ne correspondait pas à ma cible de clientèle pour cette marque-là. On a fait 100 millions avec cette seule marque cette année. Après CONVERSE, dans la foulée, on a pris la marque NEW BALANCE, depuis un an et demi, et c'est la même chose, on est passé de 27 millions à 50 millions en un an et demi. On a donc doublé ce département Sport. Puis, on a fait rapidement toute une succession de rachats de marques de chaussures, avec deux fils conducteurs :

- Pourquoi ces rachats de marques ? Parce qu'il y avait zéro endettement dans le groupe, l'endettement vient de tous ces rachats successifs de marques, mais pour moi, c'est stratégique. Parce que d'une part, en étant propriétaire de nos marques, on installe une certaine pérennité. Je dirais qu'on devient propriétaire, on n'est plus locataire, avec des baux à 3, 6, 9. On est vraiment propriétaire, donc on ne peut pas non plus nous éjecter à un moment donné et notre destin nous appartient.

- La deuxième chose aussi qui a construit cette stratégie de rachat de marques, c'est que je pensais très fort, dès le début, dès 2005-2006, qu'Internet allait se développer fort dans la chaussure – je suis même rentré dans le capital d'un fonds, à cette époque-là, c'était pure player. J'ai donc pensé qu'Internet allait se développer grâce aux marques et que, si on n'avait pas de marques, on allait passer à côté de ce marché. Aujourd'hui, Internet dans le groupe représente 14 % de notre activité puisqu'on est présent, pratiquement, dans tous les sites européens. Donc une triple vie : une vie de grande distribution, une vie avec le sport et une vie aujourd'hui chausseur, habilleur et grand réseau d'Internet ».

Poursuivant cette politique, Jacques Royer a racheté, début 2015, la licence UMBRO au groupe vitréen NOËL en reprenant les stocks et ses engagements de partenariat et merchandising auprès du Football-club de Nantes et celui de Lens. Lors de cette reprise, 24 des 32 emplois dédiés à cette marque seront conservés.[240] Diversifier pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise familiale sont les maîtres mots entendus chez les

[240] *Cf* . *Ouest-France*, 7 Février 2015.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

dirigeants enquêtés et tout particulièrement chez les trois derniers ; Grimaud, S.I.L.L. et Royer.

Qu'en est-il des deux autres héritiers : Legendre et Mousset ?

Dans le bâtiment, Jean-Paul Legendre, Président de l'entreprise éponyme nous confiait :

« En 1986, très forte croissance jusqu'en 1991, où là, on triple la taille de l'entreprise en 4 ans. Le 5 août 1991, la guerre du Golfe, une crise extrêmement violente dans l'immobilier et je me retrouve avec des chantiers qui s'arrêtent, des carnets de commande qui s'effondrent et des problèmes majeurs.

1992 : année noire et 1993 : année catastrophique, une année qu'aucun chef d'entreprise ne souhaite vivre ! Je me suis retrouvé avec des pertes importantes. On a perdu beaucoup d'argent en 1992, énormément en 1993.

C'est à ce moment-là que j'ai décidé de faire de la promotion : j'ai créé OUEST IMMO. Dans le pire des moments, mon père m'a prêté 50 000 Francs, soit 7 500 €, ce n'est pas beaucoup pour faire de la promotion ! Mais je me suis lancé sur ce secteur à Vern-sur-Seiche, Châteaugiron, La Guerche-de-Bretagne, Vitré, Mordelles et Saint-Erblon …

Tous les promoteurs qui me connaissaient m'ont dit que j'étais fou, qu'on ne pouvait pas faire de la promotion dans des villes comme cela et que cela ne marcherait pas. A contrario, mon opération de 120 logements à Vern, a très bien marché ! Ma promotion, je l'ai faite en direct, en faisant travailler l'entreprise : je vendais moi-même les logements, le samedi voire le dimanche. Après, j'ai eu une commerciale, qui m'a donné un coup de main. Donc il y avait très peu de frais généraux et on a sorti de belles marges que j'ai intégralement abandonnées à l'entreprise pour la renflouer. J'ai ainsi bouché un trou de 25 millions de francs ».

C'est en s'adaptant à son éco-environnement que le groupe LEGENDRE a pu se développer, se diversifier et surtout se pérenniser.

Il en est de même pour les transports MOUSSET avec la création d'un secteur spécifique : le transport de volailles vivantes avec AVILOG. :

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« Pourquoi j'ai pris la décision de rejoindre l'entreprise en 1984 ? C'est aussi parce que l'entreprise avait des difficultés. Donc j'en étais conscient, puisqu'évidemment à la table familiale on en parlait. Je savais donc que l'entreprise connaissait des difficultés. À l'époque, c'était la crise dans le meuble, donc dépôts de bilan de quelques gros clients fabricants de meubles. Je me souviens d'un chiffre qui m'avait marqué : sur les 10 millions de francs de chiffre d'affaires, à l'époque, mes parents se sont retrouvés en apparence avec 2 millions de créances perdues, du fait de dépôts de bilan. C'était lourd : 2 millions sur 10 millions ! Donc mes parents se posaient des questions sur ce qu'ils devaient faire : est-ce qu'il fallait embaucher quelqu'un pour les aider ? Là, je me suis dit : « Bon sang, il y a une opportunité, il y a un train qui passe. Si tu ne montes pas dedans, aujourd'hui, peut-être qu'il ne repassera jamais ! ». J'ai donc pris mon courage à deux mains pour poser la question de confiance à papa, parce que comme j'avais toujours juré que, jamais, je ne travaillerai avec lui, je m'étais préparé à ce qu'il me dise non ! Cela aurait été tout à fait normal. Je ne pouvais pas me plaindre d'une telle réaction. Heureusement, il a dit « oui » : j'étais content et lui aussi était content de voir le fils prodigue revenir ! Par la suite, en 1988, une opportunité, un client de l'époque qui s'appelle DOUX, avec qui on travaille – on fait du transport d'aliments pour une usine d'aliments qui était tout près d'ici, à L'Oie, avec d'autres transporteurs. Le Directeur de l'abattoir de Chantonnay, un des gros abattoirs DOUX, qui fait du congelé et qui existe toujours, décide d'externaliser son transport d'approvisionnement de l'abattoir – à l'époque il était un peu en avant-garde, parce que tous les abattoirs étaient propriétaires de leurs camions, ils avaient leurs chauffeurs. Lui, il était un peu novateur par cette décision. Il questionne ses trois transporteurs qu'il connaissait, avec qui il travaillait pour l'aliment et on en faisait partie. Moi, j'avais un peu d'ambition et je voulais développer, donc je me dis que c'est super, c'était un nouveau marché pour nous. Donc je me bats, tout ce que je peux, pour décrocher ce contrat.

À l'époque, je n'étais pas le patron, j'étais le directeur commercial. C'est papa qui dirigeait, donc j'essaie de le convaincre. Il n'était pas chaud du tout, c'est normal, parce que, lui, il transportait du meuble, de la brioche.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Transporter des volailles vivantes, pour lui, ce n'était pas un métier de transporteur. J'insiste, j'insiste et, comme il ne voulait toujours pas, à un moment

je lui dis : « Écoute, ce n'est pas grave, si tu ne veux pas, moi, je le fais tout seul. Je crée ma petite société, parce que je veux ce contrat, donc je le ferai tout seul ». Quand il a vu que j'étais très déterminé, finalement il s'est associé avec moi.

On a créé AVILOG, qui est aujourd'hui la pépite si on peut dire du Groupe, une S.A.R.L. avec 50 000 Francs de capital, moi j'en mets 25 000 que j'emprunte et lui, par la société TRANSPORTS MOUSSET, met 25 000.

Ensuite, comme AVILOG progresse très fort, quelques années plus tard, on a fait une fusion d'AVILOG et des TRANSPORTS MOUSSET. Je suis content parce que je suis à la fois un héritier et un créateur. Je peux revendiquer que c'est moi qui ai créé AVILOG ».

La qualité et la véracité de ces dires nous ont été confirmées lors d'une enquête menée par les doctorants de notre Laboratoire, sous la direction du Professeur Aït Abdelmalek, par le Directeur Général, salarié de DOUX, Arnaud Marion[241]. En tant que manager de transition, celui-ci a rejoint DOUX en 2012, en pleine crise. Chargé du plan de continuation il a assuré l'interface entre la famille Doux, les actionnaires et les syndicats. Avant de quitter l'entreprise début 2016, il a reçu le Prix Challenges pour le meilleur retournement d'entreprise.[242] Au cours d'une conversation privée, M. Marion nous a confirmé les qualités de M. Mousset qui avait repris la branche transport de Doux ainsi que ses chauffeurs dont l'un de ceux-ci a été nommé Directeur Général, Frédéric Mousset gardant son titre de Président de l'entreprise éponyme.

Au travers des différents exemples évoqués dans ce chapitre, nous avons complété l'étude faite au chapitre précédent et démontré que les sujets enquêtés produisent des prestations concrètes et originales et ce, en différents domaines d'activité : industrie, commerce et services. Il n'en demeure pas moins, que, comme le souligne Renaud Sainsaulieu, il existe entre l'entreprise et la sociologie du travail, un vide théorique :

[241] *Cf.* Rapport intitulé : « Métamorphoses sociales et complexité d'un changement prescrit dans les entreprises agro-alimentaires. L'exemple de la sortie de crise du groupe Doux, volailler breton», 2017. Cette étude a été effectuée avec la collaboration d'étudiants en sociologie de Rennes 2 (master 2 sociologie et doctorants), par et sous la direction du Professeur Ali Aït Abdelmalek.
[242] *Cf.* Entretien *Le Télégramme,* 9 Mars 2016 et vidéo sur *You tube*.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« Sans doute n'est-il pas inutile de rappeler ici, comme l'a fait notamment Georges Benguigui au colloque de Lille (mars 1987), que la quasi absence d'une sociologie de l'entreprise en France s'explique en partie par le double phénomène du développement

précoce et relativement important d'une sociologie du travail orientée vers l'analyse de la « situation de travail » des ouvriers d'ateliers, et d'une sociologie de la société industrielle ou du système de production capitaliste qui sous-tend celle-ci. Autrement dit, ce « vide théorique » ne serait alors que la résultante de la double tendance de la sociologie française polarisée, d'une part, par une microsociologie (à dominante empirique) de l'évolution du travail, et, d'autre part, par une macrosociologie (plus théorique) de la société industrielle ou du système capitaliste de production. Entre ces deux courants sans réelle communication entre eux, l'absence d'une sociologie de l'entreprise peut, dès lors être interprétée comme résultant de la non-prise en compte, dommageable, d'une médiation entre ces deux niveaux d'analyse qui aurait permis de dépasser les limites et les lacunes inhérentes à chacune de ces approches particulières, quelles que soient les ambitions de la seconde à rendre compte, par exemple, de l'évolution des situations de travail ou des mouvements de la qualification ouvrière »[243].

Face à cette absence de médiation, Renaud Sainsaulieu fait, comme nous l'avons suggéré dans cette étude sur les E.T.I. Familiales, référence à la sociologie des organisations depuis Max Wéber en citant, entre autres, M. Crozier, G. Friedmann et E. Friedberg et aussi les anglo-saxons et l'école de Chicago, sans oublier la sociologie de l'action prônée par Alain Touraine. L'auteur parle également de la contribution, alors récente, de Denis Segrestin considérant l'entreprise comme champ de production identitaire et culturel. Il souligne également les travaux de Michel Serres et Claude Levi-Strauss, considérant « la culture de l'entreprise à naitre » en poursuivant : « Ne doit-on pas rappeler, une fois de plus, que le sociologue doit être attentif aux formes de changement que connait l'entreprise dans la société, tout en décodant les idéologies sous les discours des acteurs, et les pratiques sous les représentations qui souvent les masquent ou les déforment ? En ce sens, la « culture d'entreprise » représente à la fois pour le sociologue un fait social à observer et un objet sociologique à construire ».[244]

Pour conclure son ouvrage « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », l'auteur donne aussi la parole à Jean-Michel Saussois, M. Bauer et E. Cohen reprenant les hypothèses de Karpick. Il cite également E. Enriquez et termine par ces propos : « Sans être confondue

[243] Renaud Sainsaulieu (sous la direction de), *L'Entreprise une affaire de société, op. cit.,* pp. 304-305.
[244] *Ibid*., pp. 317-318.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

avec la société tout entière, qu'elle dominait ou la façonnait, l'entreprise contemporaine ne peut trouver la voie de ses capacités d'autonomie stratégique sans prendre sérieusement en considération plus que la simple addition de ses ressources humaines, toute la réalité de la structure sociale interne et externe qui en dynamise le véritable potentiel d'acteur. A cette nouvelle position d'interface entre la société et l'entreprise, le sociologue contribue naturellement, par ses recherches de fond et ses études spécialisées, à l'invention et à la gestion de l'entreprise à venir ».[245]

A l'issue de nos analyses, centrées quasi exclusivement sur les entreprises, il s'agit maintenant d'aborder une dimension centrale, non seulement de la vie des entreprises, mais aussi plus largement, de la vie sociale, des identités et des cultures : la « territorialité » !

[245] Renaud Sainsaulieu, *L'Entreprise, une affaire de société, op.cit.,* p. 348.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 5 :

« Des enjeux socio-économiques : de la carte et des territoires ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 5 :
Des enjeux socio-économiques : de la carte et des territoires.

« Plus la mondialisation se développe, plus il faut en même temps démondialiser, c'est-à-dire localiser et territorialiser ».
(Edgar Morin)[246].

Lorsque j'ai commencé cette étude, il fallait définir un territoire pour délimiter mon champ d'investigation. A cette époque, le gouvernement était en pleine réflexion sur le sujet visant à rendre les régions plus fortes. [247] Dans son ouvrage sur Edgar Morin, sociologue de la complexité, le professeur Ali Aït Abdelmalek en définit les dimensions :

Encadré n°16 : « Dimensions du territoire »[248]

Parmi la multiplicité des définitions, nous pouvons rappeler celle du dictionnaire de géographie de R. Brunet, R. Ferras et H. Théry :

1. **Maille de gestion de l'espace**, ayant en principe un statut inférieur aux circonscriptions normales, parce que l'appropriation n'y paraît pas complétement réalisée (les territoires d'Outre-mer, par différence avec les départements) ;…s'applique en particulier aux espaces pionniers lointains, peu peuplé ;
2. **Espace approprié**, avec un sentiment ou la conscience de son appropriation ; ici, le territoire est à l'espace ce que la conscience de classe est à la classe sociale […] Concept proche de celui de nation ou de patrie. Comme notion juridique le territoire renvoie à l'existence de l'Etat.[…] C'est aussi l'Etat qui doit assurer une autorité territoriale sur un espace reconnu, ainsi se chargera-t-il de l'aménagement du territoire ;
3. **La notion de territoire est à la fois juridique, sociale, culturelle et même affective**. Le territoire implique toujours une appropriation de l'espace, mais il ne peut être assimilé à une série d'espaces vécus sans existence politique ou administrative reconnue. Ce n'est ni le terroire, ni l'aire de chalandise, ni les seuls lieux fréquentés, il faut quelque chose de plus, le sentiment d'appartenance - « je suis de là » - et d'appropriation. Le territoire tient à la projection sur un espace donné des structures spécifiques d'un groupe humain, qui incluent le mode de découpage et de gestion de l'espace.
4. **Territoire et réseau** sont parfois opposés, le territoire étant seulement considéré sous la forme d'une aire et le réseau qui serait fait de lignes. Le territoire est fait de lieux qui sont liés. Il comporte des cheminements, des points forts, des replis ; son espace est différencié. Le réseau, s'il est pris jusqu'au capillaire aboutit à couvrir la surface.

[246] Edgar Morin, *Penser global*, Paris : Ed. Robert Laffont, 2015, p. 82. (128 p).
[247] Le souhait du gouvernement Hollande était d'agrandir les régions en passant de 22 à 15 puis à 13 en incluant la Corse.
[248] Ali Aït Abdelmalek, *Edgar Morin, sociologue de la complexité*, Rennes : Ed. Apogée (Coll. « Les panseurs sociaux »), 2010, p. 149 (159 p.). *Cf*. Roger Brunet, Robert Ferras et Hervé Théry, *Dynamiques du territoire*, Paris : Ed. La documentation Française, 2005.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

5.1 Le choix d'un territoire : la Bretagne.

C'est donc avec grand intérêt que j'ai suivi l'actualité. Pour incarner notre « problématique » il fallait bien choisir un territoire. Ce choix pouvait se faire entre le grand-Ouest regroupant la Bretagne, les Pays de la Loire et la Normandie, ou un plus grand territoire incluant, comme pour la zone de défense Ouest, en plus des régions citées, la région Centre (soit 20 départements). Cependant la diversité de ce quart nord-ouest, ne me semblait pas judicieux, et ce, pour plusieurs raisons. En effet, cette zone géographique était trop grande et englobait des territoires divers. Le Centre avec Chartres et Orléans était à exclure d'office, car plus près de la région Ile de France. La culture et les origines celtes de la Bretagne et celles des Vikings de Normandie n'apportaient pas non plus de cohérence. Il me fallait alors réfléchir sur un modèle ayant déjà existé et promu dans les années 1970 par la DATAR (Délégation à l'Aménagement du Territoire). A cet effet, j'ai rencontré Marc Gillaux, aujourd'hui dirigeant d'entreprise, ancien directeur d'Ouest Atlantique regroupant trois régions : Poitou-Charentes, Pays de la Loire et Bretagne. Il s'agissait là d'un commissariat à l'industrialisation avec un double objectif : aider au développement industriel des territoires à partir des entreprises existantes et aussi d'entreprises venues d'ailleurs. Ainsi, l'attraction des investisseurs étrangers faisait partie des 5 ou 6 commissariats implantés dans les grandes régions. A cette époque, les entreprises voulant s'installer à Paris étaient pénalisées. Elles payaient des taxes supplémentaires alors que celles qui venaient en province bénéficiaient de primes à l'aménagement du territoire et d'aides de la part des collectivités territoriales. Or ce système est terminé depuis les années 1990 nous confie notre interlocuteur. Pour lui, l'histoire du multi régional a vécu.

Fort de ce recueil d'informations et du souhait du gouvernement de diviser le nombre des régions par 2, il apparaissait plus vraisemblable de nous orienter vers les territoires Bretagne et Pays de la Loire, en créant ainsi une nouvelle région à la place des deux existantes.

Cette vision est aussi celle de Jacques Auxiette, Président « P.S », du Conseil Régional des Pays de la Loire, qui, face aux revendications identitaires des partisans de la Bretagne historique, militait pour une grande région atlantique et pourquoi pas une région Océan, Loire et Centre. Le jumelage des 2 régions était aussi dicté par de nombreux exemples. Dans le domaine télévisuel, France 3 Ouest intervient sur Bretagne et Pays de la Loire. C'est aussi le cas dans les assurances avec la direction régionale Bretagne et Pays de la Loire « d'AG2R La

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Mondiale » dont le siège est à Rennes et Groupama dont le siège est à Nantes. Il en est de même dans le domaine bancaire. Le siège régional de la Caisse d'Épargne est passé de Rennes à Nantes. Afin de garder proximité et taille critique, de nombreuses entreprises ont fait le choix de ce type de régionalisation. La cour d'appel de Rennes regroupe l'ensemble des tribunaux des cinq départements tout comme la Chambre régionale des notaires et la Compagnie des Commissaires aux Comptes dont l'activité englobe les ressortissants des cinq départements bretons. Dans ce même esprit, on peut évoquer, au plan académique, la création de l'Université Européenne Bretagne-Loire.

Dans cet esprit, le géographe Jacques Lévy a pris, notamment, dans l'*Express*, le contrepied du Gouvernement. Dans sa méthodologie, s'inspirant d'une étude récente de la DATAR sur l'intensité des liens en matière de déplacements entre Pays, il décrit 10 régions au plan national. Pour le grand ouest il note 3 systèmes urbains : l'un autour de Brest, l'autre autour de Rennes et le troisième autour de Nantes. Dans cette « Grande Bretagne » il inclut Angers et la Roche-sur-Yon autour de Nantes et Laval, Mayenne et Château-Gontier autour de Rennes. En revanche, il relie Le Mans au bassin parisien…Quant à l'identité culturelle et linguistique bretonne, il reconnait qu'elle devrait relever uniquement des territoires de la Bretagne historique. Pour lui, *« L'erreur du gouvernement a été de dessiner la France de demain depuis Paris sans prendre le temps de consulter les citoyens ».* Et pourtant, quand on vit sur un territoire, il suffit de regarder autour de soi pour en tirer tous les enseignements possibles. Ainsi depuis plus de 20 ans, l'Institut de LOCARN, installé dans le Centre Bretagne, milite pour Bretagne historique à 5 départements en brandissant le *Gwenn ha dù* et en chantant, à chaque assemblée générale, le *Bro Gozh Ma Zadoù*, hymne national breton. Cette association, après avoir été présidée par Pierre Le Roch, fondateur du groupe Inter Marché en 1969 est, à ce jour, dirigée par Alain Glon, ex-P.D.G. de Glon-Sanders repris par le groupe Sofiprotéol. Club de réflexion, cet institut est constitué de Chefs d'entreprises et décideurs bretons : élus, syndicats, associations…L'Institut est à l'origine du projet : « *Diaspora économique bretonne* » visant à fédérer les bretons du monde entier pour qu'ils participent activement à l'essor économique de la région pour « *une Bretagne belle, prospère, solidaire et ouverte sur le monde ».* Chaque mois, des conférenciers internationaux sont invités sur des thématiques économiques, sociétales et régionales. Au plan culturel, Locarn participe au développement d'un site touristique : la vallée des saints, qui devrait regrouper à terme un millier de sculptures monumentales. Il y en a aujourd'hui une centaine et ce site accueille de nombreux visiteurs en centre Bretagne. Au-delà de ce projet culturel de Carnoët,

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

la démarche de ce *think-tank* s'inscrit aussi dans le développement économique territorial. Ainsi est né Rédéo Energies pour fournir aux bretons *« tout ce qui est indispensable aux besoins primaires des gens et des entreprises. Ces biens doivent être la propriété d'un territoire, pas objet de prédation par de grands groupes ! assurent les promoteurs de Rédéo, convaincus que l'intérêt premier de ces sociétés nationales ou internationales n'est pas nécessairement le développement local…Le marché de la fourniture d'énergie, que l'Europe a ouvert à la concurrence, est le premier auquel 'intéressera la jeune entreprise territoriale. Rédéo a pris en charge la fourniture de gaz et d'électricité de 1 000 sites appartenant à 400 entreprises dont de grandes coopératives. Clients auxquels elle a permis de réaliser des économies allant de 5 à 35%. Agréée par l'Etat, cette association basée à Pontivy devrait se positionner sur le marché du biogaz produit par les usines de méthanisation dont s'équipent les exploitations agricoles ».*[249]

Dans nombre d'articles publiés par *Ouest - France* en 2013 et 2014, politiques et intellectuels se sont exprimés de diverses manières. Ainsi, face à la proposition du Président de la République, François Hollande de passer, de 22 à 15 régions, le géographe Jean Ollivro[250], propose de reprendre l'hypothèse d'Edouard Balladur en 2009 avec un découpage du quart nord-ouest de la France en 4 régions : Bretagne avec 5 départements, Normandie (haute et basse), la région Val de Loire, inscrite au patrimoine mondial par l'U.N.E.S.C.O. (9 départements) et une région Vendée, Poitou, Charentes. Pour sa part, le Président du Conseil régional de Bretagne, Patrick Massiot, se prononçait clairement pour le rattachement de la Loire Atlantique à la Bretagne en précisant : *« Cela doit passer par la négociation ».* Dans le même article de *Ouest - France*, Bernard Poignant, à l'époque maire de Quimper et conseiller de François Hollande, parlait de ce même rattachement sur la base du volontariat des régions Pour sa part, le député PS du Finistère Jean Jacques Urvoas, nommé Ministre de la Justice sous le gouvernement Valls après Madame Taubira, parlait de la fusion des Conseils Généraux et du Conseil Régional, ce qui ne fut pas le cas, comme on le sait, chacun défendant ses prérogatives. Dans cet article, Jean Ollivro, également Président du *Think-Tank* « Bretagne Prospective » écrivait : *«* Le système actuel, centralisé à l'extrême, n'est pas viable. La frilosité et l'immobilisme des pouvoirs constitués s'opposent, bien entendu, à toute évolution institutionnelle. Or les régions actuelles ne correspondent pas à la vie quotidienne des populations. Le passage de 22 régions à 15 (chiffre le plus souvent retenu) permet de

[249] *Ouest-France,* 8 septembre 2016.
[250] Géographe, enseignant à Rennes 2 et l'I.E.P. de Rennes.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

muscler le pouvoir régional et d'étoffer leur marge financière. Je plaide pour des régions qui soient des territoires pertinents qui aient une vraie cohérence. Il faut redonner de l'espoir aux gens avec des territoires qui aient une consistance, une histoire, une culture commune. Ce serait vrai pour la Bretagne historique à 5 départements, pour la Normandie réunie, mais aussi pour le Val de Loire. En tant que géographe, je ne me prononce pas sur les modalités de mise en place de ces nouvelles régions. Mais je sais que des interactions entre les hommes, leur environnement et leur histoire peuvent créer du développement économique ».[251]

D'après un sondage réalisé par LH2 du 24 février au 03 mars 2014, auprès d'un échantillon de 5 111 personnes, représentatif de la population française âgée de plus de 18 ans, 33 % des bretons interrogés ont le sentiment d'appartenir à la France mais 32 % affirment se sentir d'abord breton[252]. 83 % des bretons sont attachés à la Bretagne pour le patrimoine, la culture et le territoire. Ils l'aiment aussi pour sa gastronomie et ses monuments et sont même 1 sur 4 à l'aimer pour son nom. Pour mémoire, le mot Bretagne[253] compte 830 référencements, l'appellation Pays de Loire 63. Enfin, le rattachement de la Loire Atlantique à la Bretagne reçoit une majorité des suffrages de l'ordre de 57 %.

Pour Jean Michel Le Boulanger, Vice-Président du Conseil Régional de Bretagne, le sentiment breton est plus fort que jamais[254] Dans ce même numéro du magazine breton, ces propos sont confirmés par Malo Bouëssel-Dubourg, directeur de Produit en Bretagne *:* « Au-delà de la Bretagne touristique bien identifiée, la Bretagne économique a gagné en notoriété. La fierté d'être breton est vraiment forte » conclut ce dirigeant d'une association de plus de 300 entreprises sur les 5 départements. Ce sentiment de fierté et d'appartenance était déjà évoqué dans les années 70 par Morvan Lebesque : « La Bretagne, répétons-le inlassablement, n'est pas pour nous un bloc racial mais une conscience et une volonté d'être. Dans la structure fédérale, des bretons continueront de vivre ailleurs qu'en Bretagne et n'en seront pas moins bretons. Des non-bretons vivront en Bretagne et parmi eux, comme aujourd'hui, il s'en trouvera de plus consciemment breton que les Bretons eux-mêmes ».[255]

Après le choix de la carte décidé à Paris, Marc Le Fur, député des Côtes d'Armor, déclare dans le même numéro de Bretons : « cette carte n'aboutit pas à la chance d'avoir la Bretagne à 5 départements avec Nantes.

---

[251] *Cf.* Annexe 6 *: « Construire la Bretagne ».*
[252] *Ouest-France*, 5 février .2014.
[253] *Ouest-France*, 10 avril 2014.
[254] *Cf*. Revue *Bretons*, n°100, Juillet-Aout 2014.
[255] Morvan Lebesque, *Comment peut-on être breton ?,* Paris : Ed. du Seuil, (Coll.« Points »). 1970, p. 219 (233 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

C'est de ce point de vue une grande tristesse. On risque de devenir une région comme les autres alors que nous avions la possibilité d'avoir une région qui retrouvait sa dimension historique ».

Venant du Maine et Loire en direction de la Loire Atlantique, les panneaux routiers arborent fièrement : *«* Ici vous entrez dans la Bretagne historique *».* Cette indication montre, à l'envie, que les ligériens n'ont pas oublié l'histoire des Ducs de Bretagne.[256]

Après avoir réuni, en avril 2014, 10 000 personnes et 15 000 en juin, Bretagne réunie et *Kevre-Breizh*, coordination des associations culturelles bretonnes, se donnaient, à nouveau rendez-vous en octobre à Nantes pour manifester pour une Bretagne à 5 départements. Leur Logo : un pouce rattaché à une main à 4 doigts. Ainsi que le prévoyait Jean François Le Bihan, Président de Bretagne réunie, ce rassemblement avec 40 000 participants a démontré l'attachement de la population des 5 départements à la réunification de la Bretagne.

De même, pour 5 parlementaires centristes[257] Thierry Benoist, Olivier Cadic, Michel Canevet, Françoise Gatel et Joël Guérriau : « Ce fut une occasion ratée de mettre de la cohérence dans l'action publique et de créer une région qui fait sens. Avec 4.6 millions d'habitants, cette nouvelle région se classerait au 22ème rang européen. Ce serait la première région agro-alimentaire d'Europe. Elle bénéficierait de 6 pôles de compétitivité, d'une cohérence géographique et d'une taille raisonnable pour que la population ne soit pas laissée pour compte ».

Le 29 septembre 2014, Daniel Cueff, alors Vice-Président du Conseil régional rapportait les propos du Député Jean-Jacques Urvoas, à cette époque, Président de la Commission des lois : « "Nous pouvons, à législation constante, sur les fondements de l'Article 72 et 74 de la Constitution, fusionner les Conseils départementaux et le Conseil régional". Et D. Cueff de poursuivre : « Cela revient à une idée formulée en 196 par Michel Rocard, à Saint-Brieuc, affirmant que la République, une et indivisible, pouvait être gérée de façon différenciée. On ne peut en effet, gérer la Bretagne, et ses 2 700 kilomètres de côtes, comme la Franche-Comté. Les accords de Nouméa, de Martinique, l'Assemblée de Corse attestent de la constitutionnalité de cette démarche. Plus récemment, la loi MAPAM qui instaure les Métropoles (et donc une strate supplémentaire !), abrite un article spécifique permettant la fusion du Département du Rhône et du Grand Lyon ».

---

[256] *Cf. « La Bretagne : une construction territoriale chargée d'histoire » (*chapitre 5.2), *supra*.
[257] *7 Jours,* septembre 2014.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Il précise également que le Président de la Région Bretagne a écrit une "Lettre à la Bretagne" appelant à construire une Bretagne à 5 et une assemblée unique.[258]

Cette démarche a vu le soutien de parlementaires PS et Vert qui refusent l'actuel *statu quo* et proposent la fusion permettant une Bretagne réunifiée[259]. Appel lancé sur internet par Ronan Dantec, Sénateur nantais Écologiste et Philippe Nogues, député socialiste du Morbihan et 5 autres parlementaires de l'ouest. Appel soutenu par 26 élus pour un rapprochement Bretagne-Loire : « Cette fusion dans une grande région permettrait de conserver des compétences économiques, universitaires, recherche, aménagement… au premier rang desquelles une Assemblée de Bretagne qui aurait le mérite de convenir aux tenants de l'identité bretonne, un pion dans le débat démocratique de la réunification de la Bretagne historique à 5 départements ».

C'est également le choix de Jakez Bernard, Président du Directoire de Produit en Bretagne. Cette association participait aussi à Nantes aux manifestations pour la Bretagne à 5, l'un de leurs membres, Anthony Leroux, Consultant R.H. à Lorient soulignait[260] : « Quand on demande les disponibilités aux cadres, ils répondent de Nantes à Brest ». Un autre membre d'expliquer : « Une Bretagne à 4 est ralentie, à 5 c'est une bête de course : la maritimité est retrouvée, les ports sont internationaux, elle devient la première région agro-alimentaire d'Europe » Et le Président Jakez Bernard de souligner : « Le politique n'a pas à décider du sort de la Loire Atlantique. C'est aux populations de donner leur avis avec un référendum comme en Écosse. Au moins, il n'y aura plus d'ambiguïté, la situation sera clarifiée ».

Ce fut aussi le choix du Club des Trente. L'origine du nom est due à Jean-Pierre Le Roch, en référence au combat des Trente, à côté de Ploërmel entre les clans de Jean de Montfort et Charles de Blois le 27 Mars 1351 pendant la guerre de succession de Bretagne. Ce Club de réflexion a été créé par de grands patrons bretons dont François Pinault, Louis Le Duff, Yves Rocher, Daniel Roullier, Vincent Bolloré…Là aussi, le Professeur Champaud, ancien Vice-Président du Conseil régional de Bretagne et du Conseil Général d'Ille-et-Vilaine a apporté son concours. Ce Club est, aujourd'hui, présidé par Claude Guillemot (UBISOFT). Il réunit de manière informelle, une soixantaine de grands patrons bretons. Ils ont milité pour le prolongement du T.G.V. Atlantique et pour la création de l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes. Ce vœu a été confirmé par Louis Le Duff, en Préfecture de Région, lors de la remise

[258] *Cf* Annexe 5 : « *Réforme territoriale, quels enjeux ? ».*
[259] *Cf.* site : *www.bretagnerassemblee.com.*
[260] *Ouest-France*, 23 octobre .2014.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

de son insigne de chevalier de la Légion d'honneur par Jean-Yves Le Drian,alors Ministre de la Défense et également, Président de la Région Bretagne. Le récipiendaire avait émis la condition *sine qua non* de la réalisation de l'aéroport de Notre-Dame-Des-Landes pour l'implantation de son siège social à Rennes ! Ils ont, également, lancé le « Passeport Bretagne » pour aider les jeunes entrepreneurs bretons. Ils échangent aussi sur les problèmes de gouvernance familiale qui se présentent à chacun d'entre eux dans le cadre de la succession et de la transmission de leurs entreprises.

Pour ma part, afin de bénéficier d'un champ d'investigation suffisant dans le cadre de ma thèse sur les entreprises familiales de taille intermédiaire, j'ai choisi ce territoire à 5 départements. De son côté, le comité de rédaction[261] de Construire la Bretagne, dans le cadre des élections régionales des 6 et 13 Décembre 2015 met sur la table 20 dossiers tant au plan historique, économique et politique pour l'intérêt supérieur de la Bretagne. Le dossier1, en annexe, met en exergue l'unité bretonne et les arguments favorables à la réunification.

Au travers de 20 dossiers publiés par l'Institut culturel de Bretagne nous mettons l'accent sur le fait de faire valoir le droit à l'expérimentation d'une « *animation territoriale et non son contrôle* ». Partant du constat que la Bretagne dispose d'un budget de 44 fois inférieur à celui de l'Ecosse et de 26 fois inférieur à celui de la Galice pourtant moins peuplée, les auteurs de ces articles plaident pour un équilibre territorial breton : « Depuis plus d'un siècle, les oppositions régionales n'ont eu de cesse à se renforcer. En 1954, plus de la moitié de la population active est paysanne et exploite des petites fermes familiales pratiquant la polyculture. Or la population agricole concerne désormais 3 % des actifs qui occupent et aménagent les deux tiers de l'espace. En quelques décennies, la population bretonne s'est puissamment tertiarisée et urbanisée. Si 20 % des bretons vivent en ville dans les années 1920, le chiffre avoisine désormais les 75% (essor des urbains et surtout des péri-urbains). […] Un autre point clé est le renforcement des inégalités entre la « haute » et la « basse » Bretagne. Alors que l'on comptait 450 000 habitants de moins dans la partie occidentale en 1851, le différentiel dépasse désormais les 1,3 million d'habitants et tend à s'accélérer. […] Ce bilan simplifié mène donc à des déséquilibres territoriaux renforcés (villes-campagnes, armor-argoat, nord-sud, est-ouest…). Aujourd'hui jamais les enjeux de l'aménagement du territoire breton n'ont été aussi forts ».[262] Face à ce constat, les auteurs, prônent un plan

[261] *Cf.* site : *http ://www.construirelabretagne.bzh* et dossier en annexe 6, *infra.*
[262] Institut culturel de Bretagne, (ouvrage collectif) *Construire la Bretagne.Bzh*, Guingamp : Ed. Diawel, 2016, pp. 16-17 (107 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

territorial breton permettant de garantir des solidarités entre Pays et donnant ainsi une équité d'action en matière de santé, éducation , équipements numériques etc…tout en spécifiant le profil économique de chaque Pays autour d'activités claires. Ils insistent aussi sur le fait que l'innovation territoriale ne doit pas procéder uniquement des métropoles. Philippe Julien démontre que les élites bretonnes formées avec l'argent des bretons émigrent ailleurs pour trouver des emplois en lien avec leurs compétences : « On dénombre aujourd'hui en Bretagne 75 000 emplois stratégiques pour 4,5 millions d'habitants quand Paris en compte 810 000 pour 2 millions d'habitants ! ».

La « maritimité » de la Bretagne n'est pas non plus oubliée tant pour ses ressources halieutiques, énergies marines, touristiques, en passant par un rappel à l'histoire et mettant en avant des filières nouvelles (énergies marines, algues …). Pour les auteurs la Bretagne devrait renforcer ses liens avec le port logistique de Nantes-Saint-Nazaire : « Quand on sait que 95 % du trafic mondial de marchandises se fait désormais par voies maritimes…et l'Irlande, nettement moins bien placée, a vu son trafic multiplié par deux en dix ans.[…] Ainsi, Nantes aiderait naturellement Brest tout comme Brest, par exemple, avec ses activités de recherche aide au développement de Nantes et Saint-Nazaire. Une valorisation maritime bretonne courant de Saint-Malo à Pornic peut compléter des options d'aménagement opérées, pour lors essentiellement au profit d'une Bretagne administrée ».[263]

Enfin, les auteurs opposent à une froide vision pyramidale du territoire la notion organique de Pays.

Un autre constat vient d'être fait par le commissariat de France-Stratégie, organisme rattaché au Premier Ministre. Son directeur général adjoint, Fabrice Lenglart, déclare à propos de l'emploi : « Jusque-là, l'emploi des 25-54 ans se développe de manière diffuse sur l'ensemble du territoire. Depuis une quinzaine d'années, on constate ce que l'on appelle une « métropolisation » du développement économique. Nantes et Rennes illustrent bien ce phénomène. Elles font partie des douze métropoles parmi les seize de plus de 500 000 habitants sur lesquelles nous nous sommes penchés. Nantes est une ville très dynamique. L'emploi y a progressé de 7,5% entre 2006-2013. A Rennes c'est plus de 5%. Par contre, pour les plus petites communes l'emploi est en berne. Les territoires délaissés peuvent conduire à une fracture territoriale ».[264]

[263] Construire la Bretagne.bzh « *L'enjeu de la basse Bretagne* », *Op.cit.,* pp. 54-57.
[264] *Ouest-France*, 20 février 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Ce constat est malheureusement logique dans la mesure où les budgets des nouveaux conseils départementaux ne prennent plus en compte le secteur économique dévolu maintenant aux seules métropoles et à la région.



« Dans les enquêtes les bretons (à 88%) se définissent d'abord comme tels mais aussi français (80%) mais avant tout malouins, rennais, brestois, vannetais…Ar vro « La » Pays. En breton, le terme de Pays est féminin et est plus « matrie » qu'une forme de patrie. […] la Bretagne est un Pays de pays. A l'inverse de la France « indivisible » la Bretagne est une et divisible. Symbolisant les évêchés, le drapeau breton représente un Pays de pays ce qui explique, peut-être, en partie, son succès. […] La précédente mandature régionale est la seule, en France, à avoir territorialisé les fonds européens par pays, ce qui lui a valu les félicitations de la Commissions européenne, avec des modalités d'animations plus ascendantes pour valoriser l'essor endogène ».[265] Ces explications relatives à la Bretagne, peuvent être mises en parallèle avec les propos de Max Weber, concernant les notions de « Tribu » et « peuple » : « La tribu n'est donc ici qu'un produit artificiel de la communauté politique bien qu'il attire aussitôt à lui tout le symbolisme de la communauté de sang, en particulier le culte clanique. L'éclosion d'un sentiment commun spécifique réagissant dans le sens de la parenté de sang à l'intérieur de structures politiques délimitées de façon artificielle est, de nos jours encore, un phénomène assez courant. Les structures politiques les plus

[265] *Cf.*: « *La Bretagne, un Pays de pays* ». *Op.cit*. pp. 88-93

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

schématiques, par exemple les « Etats » des Etats-Unis aux frontières rectilignes qui suivent un parallèle, font montre d'une conscience particulariste très développée : il n'est pas rare que des familles New-Yorkaise entreprennent le voyage de Richmond, à seule fin que l'enfant qu'elles attendent naisse là et puisse se dire « Virginien ».[266]

De plus, M. Weber fait aussi allusion à la communauté de langue qui pour lui ne suffit pas à illustrer ce que l'on appelle « le sentiment national » voire « régional » en ce qui nous concerne. Nous pouvons ainsi conclure que les particularismes bretons ne tiennent pas tant à l'utilisation de la langue qu'à une notion d'appartenance à une communauté : « Ainsi l'attachement éprouvé pour ceux qui parlent la langue de la Civilisation est attitude intérieure spécifique visiblement apparentée au sentiment de communauté fondé sur la communauté linguistique mais qui pourtant, ne lui est pas identique bien qu'il repose sur « une communauté culturelle » partielle et sur les souvenirs politiques ».[267]

De même, si nous nous sommes permis d'emprunter le titre de ce chapitre à celui de l'ouvrage de Michel Houellebecq, (prix » Goncourt »), c'est parce que nous avons trouvé anormal la décision du gouvernement de dessiner depuis Paris une carte et de définir après les attributions qui seraient données aux Territoires. Ainsi les départements devaient être supprimés au profit de grandes régions. Le lobbying des politiques a permis de transformer les Conseils Généraux en Départements… Pour cette élection, les cantons ont été agrandis mais, dans le respect de la parité, deux élus, un homme et une femme sont sortis des urnes soit autant d'élus que précédemment ! Ce n'est qu'après que les missions dévolues aux départements ont été définies pour conserver, somme toute, *un statu quo*. Il en a été de même pour les deux régions de l'Ouest, Bretagne et les Pays-de-la-Loire, malgré les promesses d'agrandir les territoires régionaux pour leur donner une plus grande compétitivité économique. Il faut noter que le *statu quo* décidé par le gouvernement à fait reculer la Bretagne restée à quatre départements en bas de tableau des nouvelles régions, juste avant la Bourgogne Franche-Comté, le Centre et la Corse, avec une population de 3.2 millions habitants et un P.I.B. de 83 407 millions d'euros, contre 230 751 millions d'euros pour la région Rhône-Alpes en seconde position loin derrière l'Ile de France. [268]

Notre approche confirme bien les propos d'Ali Aït Abdelmalek : « Les chercheurs n'arrivent pas à déterminer des règles précises dans l'élaboration d'un projet de découpage du

[266] Max Weber, *Economie et société.* Volume 2, Paris : Ed. Plon (coll. « Agora »), 1995, p. 137 (419 p.).
[267] *Ibid*., p. 41.
[268] *Cf*. Chiffres 2012, cités *Ouest-France,* selon source INSEE.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

territoire qui semble surtout correspondre à des réalités organiques et d'ailleurs fluctuantes. Peut-on, cependant, après beaucoup d'autres, identifier un certain nombre de pistes plus objectives induisant des découpages territoriaux ? Comme le suggère Edgar Morin – *Relier les connaissances* - , ces entrées par différentes disciplines peuvent aussi servir à affiner quelque peu la notion de « territoires complexes » ou la complexité du territoire. […] Ce retour du territoire, du local depuis le début des années quatre-vingt amplifié dans les années quatre-vingt-dix, s'inscrit dans un contexte économique et idéologique caractérisé par un phénomène de mondialisation et une déterritorialisation accentuée de la production, des échanges, ces concentrations industrielles et financières, de la circulation accélérée des idées, des capitaux, des marchandises , des hommes et par une volonté individuelle d'ancrage, d'identité, d'un « besoin de territoire, d'être de quelque part . […] La notion de territoire traverse les sciences sociales. […] Elle met l'accent, d'une part, sur l'importance de l'identité historique du territoire lié au culturel, au politique, au social qui deviennent des facteurs agissant sur les dynamiques spatiales de localisation des activités, et, d'autre part, sur l'existence de la logique d'acteur dans le processus de structuration de l'espace ». [269]

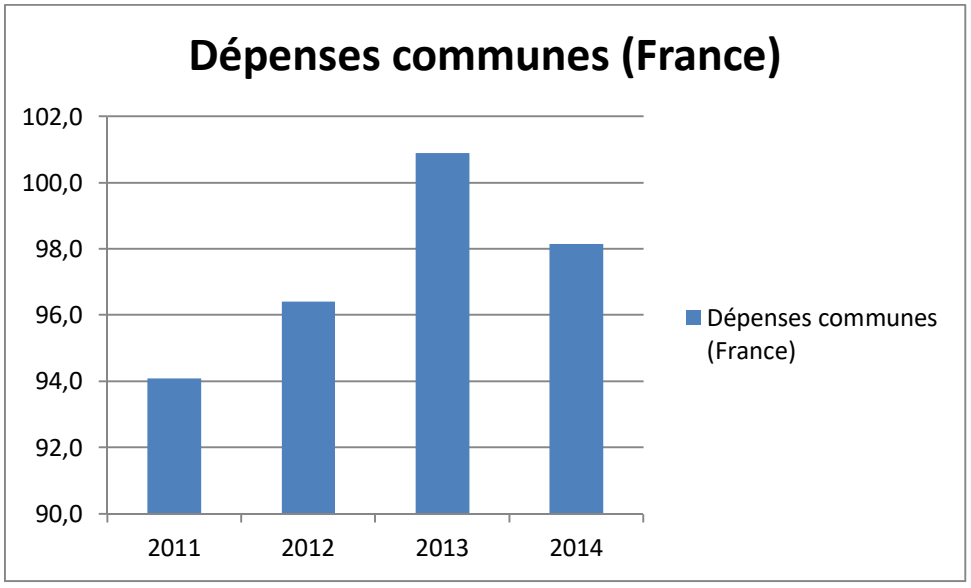
Au plan politique, les propos exprimés, en 2014, par Raphaël Schmidt, ancien conseiller de Marylise Lebranchu étaient prémonitoires : « Je parlais d'une réforme impossible. Le Président de la République Charles de Gaulle, père de la 5ème République, a échoué en 1969 dans son projet de réforme des institutions. C'est un processus très long dans le temps. […]Tout le monde est d'accord pour faire une Bretagne plus forte. Je me souviens qu'en décembre 2013, nous avons commencé à percevoir qu'il y avait une possibilité de changer les cartes. Nous nous sommes dit, dans les services de Marylise Lebranchu, que c'était un sujet important. Nous avons signé des propositions pour une Bretagne à 5 départements, lutté contre les visions jacobines, participé au débat. […]La Réforme de la décentralisation n'est pas seulement une carte des régions et je comprends que pour Bretagne Réunie, cela soit une déception. Je milite aussi pour cette Bretagne à 5 départements mais, comme je l'évoque avec Jean Ollivro, le temps de la Réforme est long, c'est un sujet difficile qui touche beaucoup d'intérêts. A travers une réitération successive, nous parviendrons à avancer et finirons, dans 5, 10 ou 15 ans, à avoir cette Bretagne à 5 départements dès lors que les mouvements politiques et associatifs, les citoyens et les entrepreneurs se mobilisent plus encore. C'est une première étape, continuons le combat »[270].

[269] Ali Aït Abdelmalek, *Edgar Morin, sociologue de la complexité*, Rennes : Ed. Apogée (Coll. « Les panseurs sociaux »), 2010, pp. 143 - 144, (159 p.).
[270] *Cf.* Annexe 5 : « *Réforme territoriale, quels enjeux ?* ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

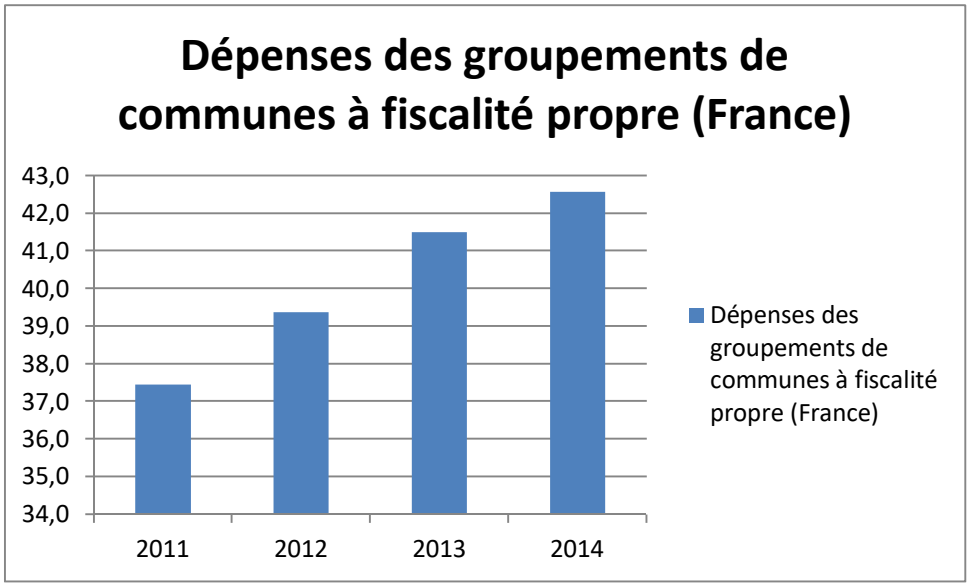
Par ailleurs, même s'il datait un peu, nous voulions illustrer par un article publié dans Challenges le coût du millefeuille territorial.[271] En fait, nous avons pris contact avec David Bensoussan, auteur de cet article, qui nous a créé un lien avec ses sources concernant les dépenses des collectivités locales. Dans les encadrés ci-dessous, nous résumons les dépenses des communes, groupements communaux, départements et régions de 2011 à 2014. Pour 2015 les résultats obtenus en 2017 n'étant que des résultats provisoires car incomplets, nous n'avons pas jugé bon de les prendre en compte. Ces tableaux sont calculés en Milliards d'euros. Nous pouvons penser que, malgré les dernières réformes gouvernementales, le millefeuille des collectivités locales ne sera pas à la baisse dans les prochaines années puisque les récentes informations font état de recrutements importants ces deux dernières années en matière de fonctionnaires des collectivités territoriales. De plus si les missions en matière d'aides aux entreprises ont été supprimées aux Conseils départementaux, les budgets affectés à celles-ci ont été renforcés dans les Régions et les Métropoles et communautés d'agglomérations (groupement de communes à fiscalité propre).

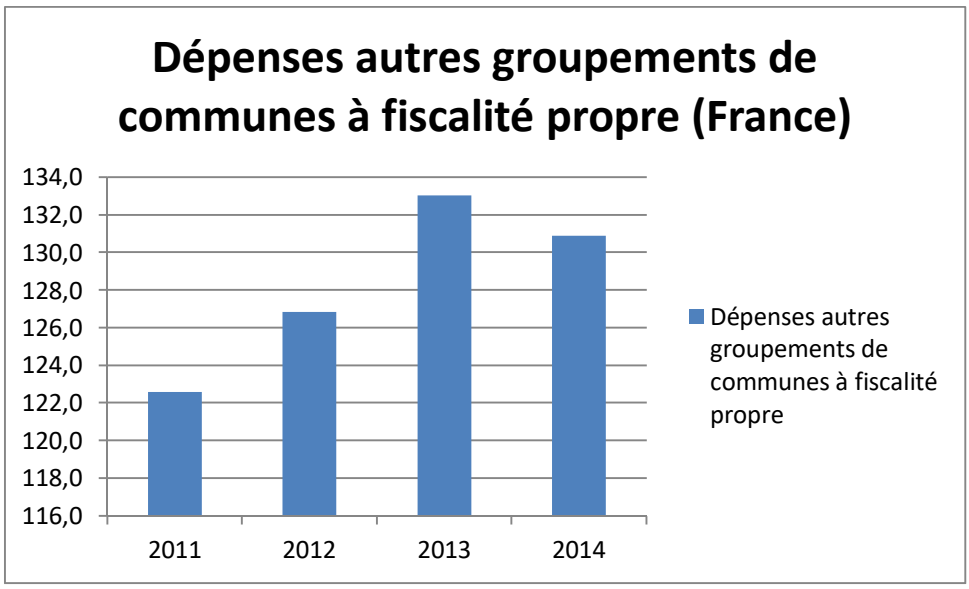
Encadré n°17 : « Dépenses des collectivités territoriales en France ».[272]

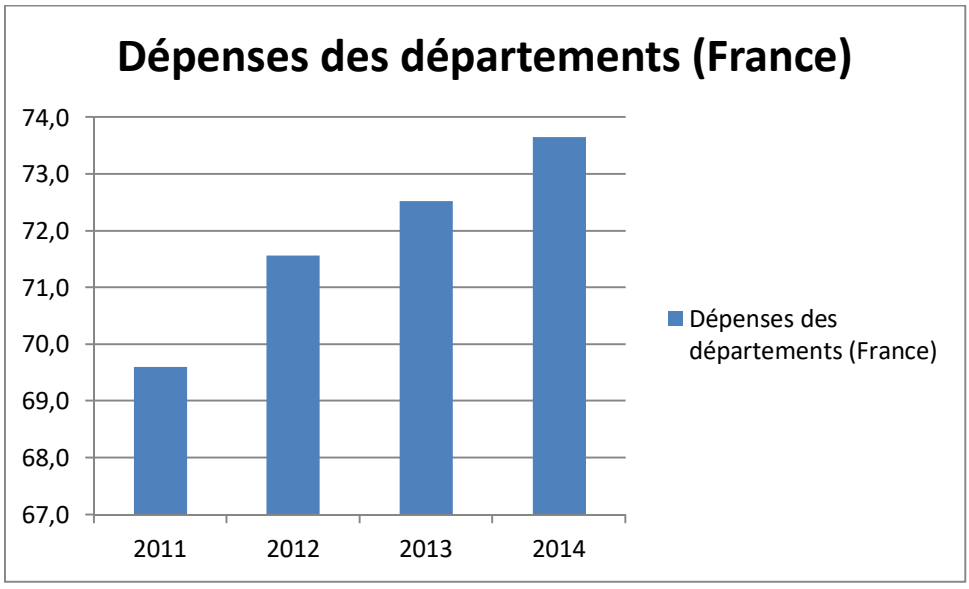


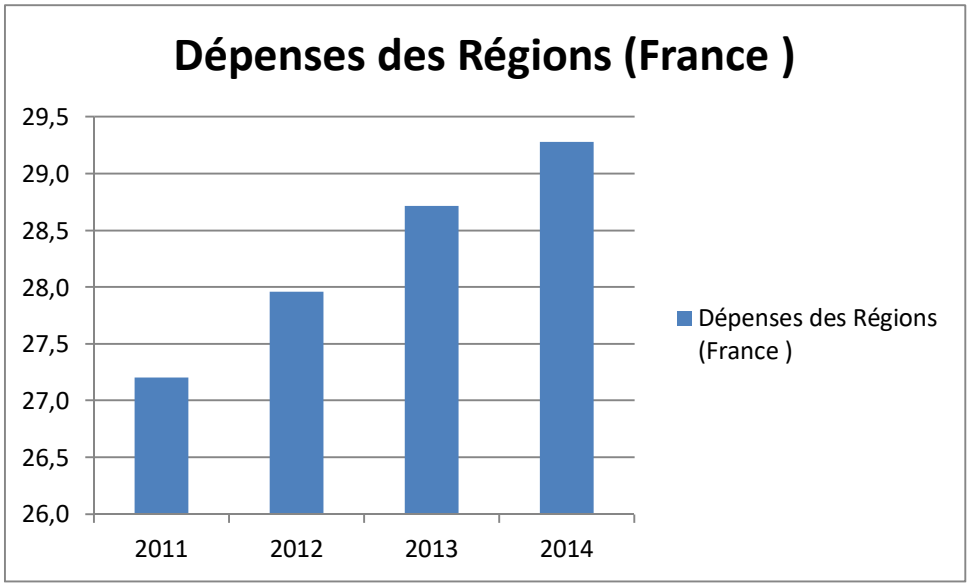
[271] *Cf. Challenges. Collectivités locales, le grand gaspi* N°319 Novembre 2012.
[272] Rapport de l'Observatoire des finances locales : les finances des collectivités locales. *Sources : DGFiP, calcul D.G.C.L.* Chiffres en Milliards d'euros.

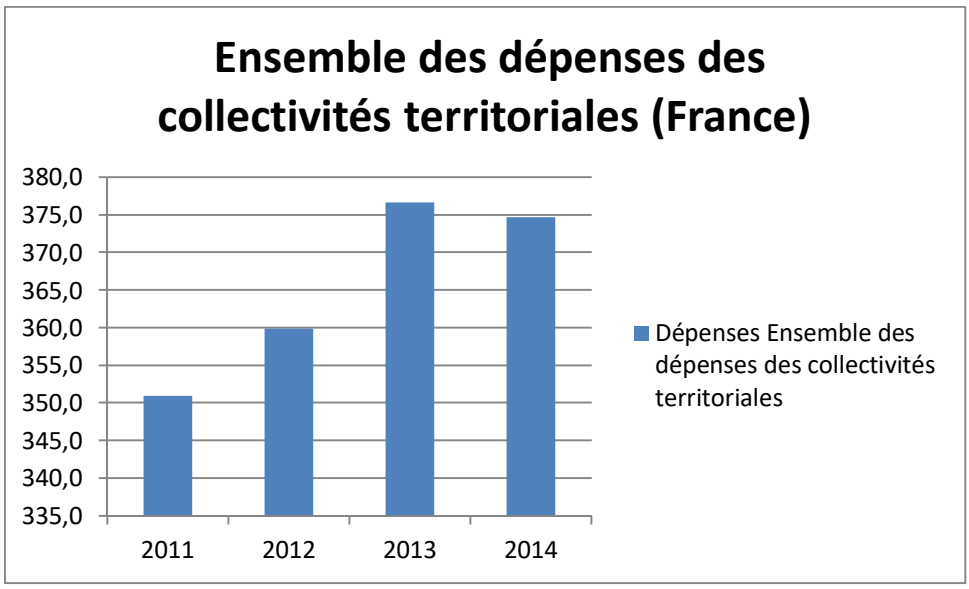
Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017


Dépenses des groupements de communes à fiscalité propre (France)
43,0
42,0
41,0
40,0
39,0
38,0
37,0
36,0
35,0
34,0
2011
2012
2013
2014
Dépenses des groupements de communes à fiscalité propre (France)


Dépenses autres groupements de communes à fiscalité propre (France)
134,0
132,0
130,0
128,0
126,0
124,0
122,0
120,0
118,0
116,0
2011
2012
2013
2014
Dépenses autres groupements de communes à fiscalité propre


Dépenses des départements (France)
74,0
73,0
72,0
71,0
70,0
69,0
68,0
67,0
2011
2012
2013
2014
Dépenses des départements (France)





Pour ma part, partageant les propos de Romain Pasquier qui « face à la longue tradition jacobiniste en France souhaite voir disparaître le millefeuille administratif mais, connaissant le jeu des acteurs (500 000élus locaux dans 36 600 communes sans compter les départements, la Région, les députés et sénateurs. Certes, beaucoup dénoncent le cumul des mandats mais peu acceptent de se soumettre à la règle. Par ailleurs, on se trouve face à des corporatismes où, on a tendance à créer de « nouvelles couches ». Dans ce scénario lampédusien « on change tout pour que rien ne change » alors qu'il faudrait imaginer un scénario plus girondin en acceptant que certaines collectivités territoriales aient droit à l'expérimentation pour mettre en œuvre un fédéralisme à la française avec un triple enjeu :

- Efficacité : optimiser les échelles du service public tout en surveillant les coûts de la dépense publique.
- Démocratique : être à l'écoute des besoins des citoyens et contrôle accru des élus.
- Identitaire : reconnaissance et valorisation des projets de territoire avec droit à la différentiation »[273].

C'est, dans cet esprit et aussi en prenant en compte l'histoire de la Bretagne que nous avons choisi de mener notre étude sur les cinq départements. La notion d'identité bretonne est, particulièrement, forte et chargée de sens. Elle entraine l'adhésion de ses habitants et permet une reconnaissance de notre territoire par les touristes tant français qu'étrangers. Ainsi, le concept de la « *Glaz-économie* » (verte pour *l'argoat* et bleue pour *l'armor*) chère au Président Le Drian pourrait, sans aucun problème, être étendue à la Loire-Atlantique pour une expérimentation à cinq avec une ouverture supplémentaire et, pas des moindres, sur l'Océan. Tout récemment, une association a souhaité « Penser le futur breton »[274] en parcourant 326 Kms. Les randonneurs partiront de Brest le 18 Août 2017 pour arriver à Nantes le 2 Septembre en longeant le canal de Brest à Nantes. Cette association qui se dit apolitique va collecter les paroles des habitants tout au long de ce périple dans une démarche chère à Alain Glon[275] qui répète, à l'envie : « Les Bretons savent mieux que les Parisiens ce qui est bon pour eux-mêmes ».

5.2 La Bretagne : une construction territoriale chargée d'histoire.

Cette décision d'une Région Bretagne à quatre départements s'est aussi faite sans prendre en compte l'histoire de la Bretagne ni l'attachement des acteurs sociaux à une identité régionale construite avant le Moyen Age face au Royaume de France. Dans ce paragraphe nous nous efforcerons de fournir quelques données historiques. Cette histoire commence avec un peuplement dont les traces remontent à la préhistoire dès 700.000 ans avant J- C. La période néolithique (5 000 avant J-C.) se caractérise par un développement d'un important

[273] Romain Pasquier, enseignant-chercheur à l'I.E.P. de Rennes. Directeur de recherche CNRS. *Cf. Conférence : La réforme territoriale : vers un fédéralisme à la française.* Sciences Po. Rennes 2015.
[274] *Ouest-France*, 28 Avril 2017.
[275] Alain Glon, ancien Président de GLON-SANDERS, Président de l'Institut de Locarn, en Bretagne. On lira utilement les articles et ouvrages du géographe Jean Ollivro :
L'avenir du foncier en bretagne, Rennes : Ed. Association des Notaires de l'Ouest, 2012, 103 p.
L'unité bretonne construisons-la ensemble, Pornic: Ed. An Amzer, 2014, 46 p.
Quand la vitesse change le monde : essor de la vitesse et transformation des sociétés, Rennes : Ed. Apogée, 2006, 255 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

mégalithisme : cairn de Barnenez, table des marchands de Locmariaquer, alignements de Carnac…Au IIIème millénaire, la Bretagne est habitée par des peuples gaulois : Vénètes, Namnètes avant que ces territoires ne soient conquis par Jules César en 57. Faisant partie de l'Armorique lors de cette période gallo-romaine, elle développe un commerce maritime important autour des ports de Nantes, Vannes et Alet. L'unité de la Région sous forme de Royaume de Bretagne se fait en 851 avec le roi Erispoë fils de Nominoë face au Royaume de France et aux incursions normandes. De 939 à 1166, ses frontières suivent les actuelles marches de Bretagne de Fougères à Clisson en passant par Vitré et Châteaubriant. Pendant la guerre de cent ans et jusqu'au XVème siècle, les Ducs de Bretagne mènent une politique d'indépendance. L'autonomie est affirmée par le duc Jean V qui règne de 1402 à 1422. A cette époque, la Bretagne bat monnaie et passe des accords avec l'Angleterre et tisse des liens avec la Savoie, Milan, l'Écosse et le Danemark. En 1487, éclate une révolte des féodaux bretons dont certains touchaient une pension du Royaume de France. Une force française de 12.000 hommes vient les soutenir et les forces bretonnes sont battues à Saint-Aubin du Cormier le 28 Juillet 1488. Le Duc fait allégeance au Roi de France et meurt deux mois plus tard laissant comme héritière sa fille, Anne de Bretagne. Soutenu par des renforts anglais et allemands, la guerre reprend en 1489. La duchesse Anne conclut d'abord un mariage morganatique avec Maximilien d'Autriche en 1490. Une nouvelle trêve est ainsi obtenue. En 1491, elle se marie avec le roi de France Charles VIII et cède ainsi ses droits sur le Duché. En échange, des privilèges sont accordés aux bretons. Il meurt en 1498. L'année suivante, Anne épouse le nouveau roi de France, Louis XII. Cette fois, les clauses d'indépendance du duché sont préservées. En 1514, avec le mariage de sa fille Claude de France avec le futur Roi François Ier, le royaume de France récupère le duché. En 1532, le processus d'intégration est officialisé par l'Edit du Plessis-Macé délimitant les libertés fiscales, judiciaires et ecclésiastiques de la Province. Les XVIème et XVIIème siècles voient l'âge d'or de la Bretagne avec le développement du commerce maritime. Le cabotage va connaître un pic d'activité en 1670. Le littoral se modifie et va compter jusqu'à 130 ports dont les trois plus importants sont Morlaix, Nantes et Saint-Malo. Pendant ces deux siècles, la balance commerciale bretonne est largement positive. Sa position entre le Nord et le Sud de l'Europe lui permet de bénéficier de la prospérité espagnole puis, au siècle suivant, de celles de la Hollande et de l'Angleterre. Entre 1581 et 1590, l'Hôtel de la Monnaie de Rennes est le premier de France loin devant celui de Paris. Entre 1551 et 1610, les Hôtels de Nantes et Rennes frappent à eux deux, 35% de l'argent français.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

La diversité agricole, les industries florissantes notamment le textile et l'activité maritime va permettre à la population bretonne d'échapper à la disette et aux grandes pénuries que connait la France à cette période. Mais, au fil du XVIIème siècle, la prospérité économique fléchit. Louis XIV impose de nouvelles taxes comme celles du papier timbré, tabac, étain. En 1674, de leur côté, les seigneurs locaux ajoutent aussi de nouvelles taxes sur les denrées produites par les paysans. C'est alors la révolte des bonnets rouges. Le Parlement est transféré de Rennes à Vannes. Les migrations urbaines vont s'intensifier. Au XVIIIème, l'administration du royaume de France est de plus en plus présente sur les territoires bretons. Lors de la nuit du 4 Août 1789, les privilèges de la Bretagne sont abolis. Le concordat conclu avec l'Église en 1801 est le signe annonciateur d'un retour à la paix civile en Bretagne. La première guerre mondiale défait la Bretagne de ses forces vives : 200.000 jeunes soldats sont tués sur le champ de bataille. Des dizaines de milliers de conscrits reviennent gravement mutilés. Le tribut payé par la Bretagne lors de la seconde guerre sera également lourd alors que par un décret du 30 Juin 1941, sous le régime de Vichy, la Bretagne est amputée de son département le plus peuplé : la Loire Inférieure devenue depuis Loire Atlantique. Le Maréchal Pétain aurait-il eu peur de la culture bretonne ? Toujours est-il que ce département est toujours séparé de la Bretagne ! A la Libération, la Bretagne doit répondre à deux impératifs : reconstruire les villes détruites par les bombardements alliés et combler le retard économique. Elle ne fera cependant pas l'économie d'un mouvement autonomiste : le Front de Libération de la Bretagne (F.L.B.). A ce sujet, on lira avec intérêt l'ouvrage de Morvan Lebesque. Il apporte, également, une vision originale de la culture bretonne : « Le Celte écoute toute les voix : à l'opposé de son Maître Royal, il sait que la vraie grandeur respire à ras la terre. Et la Justice. Et le sacré. […] Ils ont donc raison, les jeunes bretons qui recourent à leur culture. Leurs aînés luttaient pour rester bretons ; l'être, aujourd'hui, signifie être *plus*, participer. […] Les Bretons ont leur terre : il suffirait que l'ensemble du Pays la reconnut et lui permît de se développer. Mais l'Etat-colon ne peut l'admettre. Pour préserver son dogme centraliste, il censure la pensée et la culture de ses peuples ; dès lors, la revendication de la terre lui paraît extravagante ».[276]L'effort de reconstruction et de restructuration économique sera le rôle du Comité d'Etude et de Liaison des Intérêts Bretons (C.E.L.I.B.) fondé par le journaliste Joseph Martray et présidé par René Pléven, ancien ministre, sénateur maire de Dinan, assisté par Paul Ihuel, député MRP du Morbihan, d'André Morice, député de Loire Inférieure et François Tanguy-Prigent, député « P.S. » du Finistère.

[276] Morvan Lebesque, *Comment peut-on être breton ?,* Paris : Ed. du Seuil, 2001, p. 209 (233 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Ainsi, ce lobby financé par les cinq conseils généraux regroupe l'ensemble des parlementaires bretons, les maires des grandes villes bretonnes, l'ensemble des syndicats ouvriers et organisations patronales, C.C.I., Chambres de Métiers et universitaires dont le géographe Philippe Phliponneau et le Professeur Claude Champaud, porte-parole, déjà cité dans d'autres associations ou instances politiques. Reconnu en 1 955 comme interlocuteur officiel de l'État, le C.E.L.I.B. obtient l'adoption d'un programme d'actions régionales. Des réalisations innovantes sont alors initiées : radôme de Pleumeur-Bodou en 1962, usine marémotrice de la Rance en 1966, plan routier breton la même année… La question de la réunification de la région Bretagne à cinq départements est, à nouveau, à l'ordre du jour avec la loi Deferre sur la régionalisation en 1982 mais tout comme l'acte II de Jean-Pierre Raffarin en 2004, et la proposition du Gouvernement de François Hollande pour les élections régionales de 2016, la réunification de la Bretagne à cinq départements n'aura pas lieu malgré l'importance attachée à l'identité bretonne par ses habitants. Même si la langue bretonne est loin d'être parlée par tous les habitants des cinq départements, force est de constater que certains panneaux routiers sont également traduits en langue bretonne même en Loire Atlantique…

Pour poursuivre, nous emprunterons un texte des auteurs H. Mendras et M. Forsé utilisant leurs paradigmes du changement pour construire un diagnostic sociologique de ce qu'ils appellent : « cette extraordinaire française de la seconde partie du XXème siècle : « On peut dire que les grandes institutions nationales, le drapeau, le sabre et le goupillon, ont été désacralisées au moment même où les oppositions et les clivages majeurs s'atténuaient : comme si, mécaniquement, en s'accordant et en se tolérant mieux dans leurs différences, les Français se débarrassaient des grandes institutions d'encadrement devenues inutiles. La force et la permanence des identités régionales ont toujours paru surprenantes dans un pays de très vieille centralisation. Elles ont toujours inquiété le pouvoir, et l'anxiété du démembrement nourrie par le jacobinisme. En moins d'un siècle, l'école républicaine a complètement triomphé des langues régionales. Au début du siècle, les petits campagnards s'exprimaient aisément dans leur langue maternelle et parlaient, avec peine, un français pauvre appris à l'école ; aujourd'hui, ils s'expriment en français et parlent un occitan ou un breton appauvri ».[277]

[277] *Cf.* Henri Mendras et Michel Forsé *Le changement social*, Paris : Ed. Armand Colin, (coll. « U »), 1987, p. 248 (284 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Enfin, tout récemment, notre proposition de Bretagne à 5 départements a été corroborée par Bertrand Luçon, linguiste qui vient de publier : « Noms de lieux bretons au Pays Nantais ». [278]Cet auteur, en onze années de travail a dénombré 4 100 noms de lieux d'origine bretonne en Loire Atlantique. « Ce travail de toponymie s'est appuyé non seulement sur les archives départementales mais aussi sur les noms des salines guérandaises ou ceux des champs, des habitations et villages figurant dans des documents du Moyen Age mais aussi par le recensement de cartes d'état-major au 1/25 000 et par des relevés du cadastre dans la première moitié du XIXème .[…] Sur la presqu'île guérandaise, il y a des noms en « Ker » à Herbignac. On a relevé 10 % de noms de lieux bretons en pays Nantais, 38 % à Saint Nazaire et même 85 % en presqu'île guérandaise contre 7,4 % à Saint Brieuc et encore moins en Ille et Vilaine. On a donc parlé breton en Pays Nantais pendant 1 500 ans au moins et, si l'on considère que le breton était l'héritier du gaulois on peut y ajouter 1 million d'années. Il reste aujourd'hui, environ 6 000 locuteurs selon l'Office de la Langue Bretonne ».[279]

5.3 Dans le cadre du territoire, un sujet qui porte à controverse : l'Aéroport de Notre-Dame-des-Landes.

Lors de nos rencontres avec nos enquêtés, nous avons évoqué le sujet du territoire à l'occasion du débat, aujourd'hui national toujours en suspens, de « construire ou non » l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes situé en Loire-Atlantique, mais plus proche de Rennes que l'aéroport nantais actuel. Autant la réaction de Louis Le Duff, P.D.G. du groupe éponyme (La Brioche dorée, Pizzéria Del Arte, Bridor…) était claire ainsi que nous l'avons mentionné plus haut, celles de nos enquêtés étaient diverses. En dehors de cet aspect d'actualité, ils se sont aussi largement exprimés sur un sujet qui leur tient à cœur : l'appartenance à un territoire fort : la Bretagne.

Pour Véronique Martin, D.R.H, d'Armor Lux :

« Dans notre entreprise, c'est vrai qu'on a un héritage du passé très fort, on a un ancrage très fort dans une culture d'industriels. On a un ancrage très fort dans une histoire, parce qu'il y a une vraie histoire. Il y a

[278] Bertrand Luçon, *Noms de lieux bretons du Pays Nantais, 4 100 toponymes,* Nantes :Ed. Yoran Ebanner, 2017, 510 p.
[279] *Cf. Bretons*, « *Les racines bretonnes de Nantes »* n° 134. Août-Septembre 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

des facteurs, si l'on prend notre localisation, on n'est pas ici dans un des grands bassins textiles français. On n'est pas dans la région choletaise. On n'est pas dans la région troyenne ni dans le Roannais ou encore dans le Nord de la France. La Bretagne n'était pas une terre textile en soi, Quimper encore moins. Cela a donné un sentiment d'appartenance encore plus fort aux générations de salariés qui se sont succédées, parce que vous n'aviez pas, comme dans les Trente Glorieuses, la possibilité d'être un jour chez machin, de sortir de cette usine et d'aller dans l'usine à côté chercher un emploi. Il n'y avait pas ce jeu de formation, de compétition saine, quand tout va bien. Cela n'a pas existé. Donc les personnes qui sont rentrées chez ARMOR LUX étaient pour beaucoup des gens qui voulaient poursuivre leur carrière.

Par contre, quand il s'agit des activités commerciales ou de sous-traitance nous nous déplaçons en France et à l'étranger. Pour la communication, Michel Guéguen est sur Paris. Il vient ainsi par avion de Paris à Quimper, car le plus gros de son travail est dans la capitale. Il en est de même pour les contacts avec les Institutionnels. Compte tenu de notre position géographique, l'aéroport de Notre Dame des Landes ne présente pas un intérêt particulier ».

Gilles Falc'hun dont l'usine implantée à Plouvien dans le nord Finistère partage la même opinion sur la crainte des gens de l'extrême-ouest :

« Actuellement on passe par Charles de Gaulle dont on est à une heure de Brest. Même si Notre Dame des Landes est surement un aéroport intéressant et d'avenir on est actuellement dans une telle situation qu'aujourd'hui, on se demande si c'est vraiment essentiel ? Il en est de même pour le TGV qui ne viendra ni à Brest ni à Quimper. Il y a un ras le bol des patrons finistériens, je peux vous le dire : la colère gronde ! ».

Par contre, cet industriel revendique, haut et fort, l'identité de la Bretagne :

« Oui, mais moi, je parle du terroir. D'abord on est tous, ici, des familles, tant les Léon que nous Falc'hun, on est tous des natifs du secteur, avec un attachement très, très fort au territoire et on connaît nos gens parce qu'on participe avec eux à la vie associative locale. Parce qu'on est dans des

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

petites communes, on a la chance d'avoir été à l'école ensemble avec nos salariés et même avec nos paysans, donc on se connaît et on arrive à avoir des relations de proximité. En même temps, globalement, on porte des valeurs qui sont assez proches, qui sont celles de l'emploi local, celles du développement local. On incite énormément nos gens à participer, soit aux associations locales, soit à la vie communale. On a des élus, donc une implication très forte dans le territoire. Vous avez vu, à l'entrée, le panneau qui indique toutes les organisations dans lesquelles on est représenté qu'elles soient sportives, sociales ou culturelles. Et la Bretagne est une région à identité forte et on s'aperçoit que « Produits en Bretagne », la marque « Bretagne », qui est une marque de territoire, puisque c'est à la fois la Région, les entreprises, les associations, elle est vraiment porteuse. Elle est diaspora bretonne partout porteuse en France, mais quand on va à l'étranger, c'est encore plus flagrant. Il y a une. Produits en Bretagne, c'est une belle aventure, on est parmi les fondateurs. C'est une belle aventure qui a plusieurs mérites : Le premier, c'est qu'on a mis autour de la table à la fois des fabricants et des distributeurs. Je pense que c'est un modèle assez unique. Je trouve qu'il y a une deuxième qualité, c'est qu'entre fabricants, on se connaît et cela crée une ambiance ».

Dans le cas de ces deux entreprise du Finistère, on voit qu'elles n'ont cure de la création ou non de l'aéroport de Notre Dame des Landes. En effet, elles ont la chance d'avoir chacune le leur à Brest et Quimper. En revanche les dirigeants tant d'ARMOR LUX que de la S.I.L.L. ont insisté lorsque la ligne à grande vitesse est arrivée jusqu'à Rennes en juillet 2017, sur le fait que le Finistère restait toujours enclavé. En effet, on met maintenant moins de temps, par le rail, à relier Paris depuis Rennes, que Rennes-Brest ou Rennes Quimper alors que la distance kilométrique est équivalente. Ce type de réalité nouvelle est aussi évoqué par les sociologues du changement : « Contrairement à ce qu'on pourrait croire, centralisation administrative et diversité locale se renforcent l'une et l'autre. La réforme régionale, testée plusieurs fois, s'est toujours heurtée à cette réalité. Le département est le point de jonction d'une rationalité centrale et d'une rationalité locale. Loin d'être simplement un découpage administratif, il est un véritable système d'interaction qui permet de neutraliser l'Etat là où, précisément, il prétend incarner sa volonté. C'est au niveau départemental que s'enracinent

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

les marchandages autour de l'application de la règle et que peuvent s'opérer les freinages et les déviations essentielles. Tout se passe comme si, toute la logique du système politique français consistait à produite le département comme instance de contrôle périphérique de l'appareil administratif de l'Etat ».[280]

Pour sa part, Jacques Royer dont l'entreprise de chaussures est implantée à Fougères est partagé :

> *« Certes, question distance, l'aéroport de Notre Dame des Landes est plus proche. J'ai dû calculer cela fait plus de 1 500 vols pour moi. Cette année, si je fais le tour des pays où je suis allé : Vietnam, Chine, Etats Unis, Maroc, Italie, Allemagne, Angleterre, Bénélux… Oui, j'ai dû faire pas mal de pays en une année, mais je suis aussi souvent à Paris tant pour le syndicat que pour mon entreprise ».*

Mais quand on le relance sur le territoire, il répond :

> *« Moi, je reste à la région. Très clairement je suis un légaliste. Donc, quand on me dit c'est quatre départements, il y a quatre départements, même si je crois qu'il y a un vrai dynamisme dans l'ouest. Je suis un Breton mais je fais partie du club des Trente et je suis aussi dans la logique du Club, à savoir le grand-ouest ».*

Implanté à la limite de la Loire Atlantique, le directeur d'EOLANE, Marc Pasquier est pour sa part très réservé :

> *« Si on me parle de déploiement international, cela me paraît intéressant. Maintenant, je suis un peu gêné pour répondre sur le sujet parce que c'est un dossier que je ne connais pas très bien. Je vois, à travers la télévision, les opposants, etc. Ils ont de bonne raison. Moi aussi j'ai un petit côté écolo et j'aime bien conserver la nature telle qu'elle est. Maintenant, il y a des enjeux économiques qui sont peut-être à prendre en considération pour favoriser ce projet. Mais est-ce qu'il est nécessaire maintenant ? Est-ce que cela peut attendre ou pas ? Je ne suis pas en mesure d'évaluer le dossier, parce que je ne le connais pas ».*

[280] Henri Mendras et Michel Forsé, *Le changement social, op.cit.,* pp. 196 – 197.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

A contrario, pour lui :

« Physiquement, on est aux portes de la Bretagne historique. Certains considèrent que la Bretagne démarre ici, à Nantes. Après, il y a des divergences, vous les connaissez mieux que moi ! Moi-même, je suis un peu breton, parce que j'ai une maison en Bretagne. Maintenant, les histoires de territoire ou de région, c'est important que chacun garde sa culture et sa dynamique et qu'on valorise le savoir-faire des régions, c'est ce qui fait le charme aussi des régions. Maintenant, à une époque où on parle d'enjeux internationaux, faire des territoires trop petits et rester trop cloisonné dans son périmètre, c'est un peu antinomique. Donc il faut élargir son périmètre, il faut jouer les synergies entre territoires. , il y a une règle, une certaine logique de Grand Quart Nord-Ouest, je dirai, effectivement, toute la Bretagne et les Pays-de-Loire, cela fait une belle puissance économique, avec une concentration en tout cas, dans l'électronique, qui est unique ».

Jacques Royer et le directeur d'EOLANE envisagent, compte tenu de leurs activités non seulement en France mais à l'international, des territoires plus importants qu'une Bretagne à 4 départements. Dans les 10 idées pour une sociologie proposées par Alain Touraine, nous ferons ici référence à : « l'historicité de la société et sa capacité de produire ses orientations sociales et culturelles à partir de son activité et donner un « sens » à ses pratiques. […] L'historicité détermine les conditions du jeu politique qui produit lui-même les règles à l'intérieur desquelles agissent les organisations. Mais, institutions et organisations sont autonomes, parce que leur base historique est complexe et que leurs décisions et leur fonctionnement sont influencés par une pluralité de forces sociales. […] La classe dirigeante, gère l'historicité mais s'identifie aussi à ses intérêts particuliers ».[281]

Bien qu'ayant racheté une usine dans le sud de la France, le dirigeant de BIO 3 G se dit attaché à son territoire des Côtes d'Armor et à son siège de Merdrignac. Il a également une entreprise de formation en Loire Atlantique. A la question de l'aéroport sa réponse est sans ambages :

« Moi, je pense que c'est bien, parce que, de toute façon, il faut qu'on ait des moyens de transport, notamment aériens, pour alimenter la Bretagne et le

[281] Alain Touraine, *Pour la sociologie*, Paris : Ed. du Seuil (Coll. « Points Essais »), 1974, pp. 56-57 (243 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Grand-Ouest. Nous, stratégiquement, on a mis le Point de Formation à côté de Pornic, parce qu'on sait que Pornic est à côté de l'aéroport actuel ou de l'aéroport futur. Stratégiquement, on y a déjà pensé, parce que c'était déjà dans les tablettes, l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes. A mon avis, c'est une bonne chose mais dans combien de temps sera-t-il opérationnel et qu'est-ce qui va être mis autour de l'aéroport en termes d'infrastructures, de logistique, routes, rails ? Ce n'est pas neutre à intégrer. Parce qu'il y a le projet de l'aéroport lui-même, mais c'est surtout tout ce qui va drainer le public vers les entreprises dans l'Ouest ou vers les particuliers, parce que ce n'est pas que pour les entreprises. Là, je parle au nom de l'entreprise, mais pour moi, c'est une bonne chose ».

Et de poursuivre sur le territoire avec son adhésion à *« Produit en Bretagne » :*

« Oui, nous, on est étiqueté « Produit en Bretagne », pour moi, oui, c'est une étiquette importante. Demain, si on va vers les particuliers en vente directe, on va certainement porter le drapeau de la Bretagne, c'est évident. Parce que l'image est bonne, parce que la culture aussi est forte et parce que, d'un point de vue dynamique régionale, du territoire, on sait que la Bretagne est, en moyenne, un peu plus dynamique que toutes les régions de France. Pour moi, le territoire c'est avant tout les 5 départements bretons historiques. Après, c'est évidemment la querelle ou la guerre de chapelle entre Rennes et Nantes : qui est la capitale demain ? Qui est organisé et structuré pour là aussi drainer l'activité, tant au niveau du tertiaire que des activités économiques de la région ? À mon avis oui, au moins avec la Loire Atlantique. De toutes façons, le mille feuilles administratif, il va bien falloir qu'on lui enlève quelques feuilles quand même, à un moment donné !... Plus on s'éloigne de la culture d'origine en zone géographique, à mon avis, plus on dilue la force de la culture. J'habite en Loire Atlantique, je fréquente des gens de Loire Atlantique. Ils n'ont pas une culture aussi forte et aussi ancrée que la culture bretonne en Centre Bretagne ou en Finistère, comme mon pays d'origine. Mais à mon avis, c'est le même état d'esprit ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En la personne de Marc Guillermou, nous retrouvons un défenseur de la Bretagne à cinq départements tout comme nous l'avons remarqué dans le positionnement de « Produit en Bretagne[282] », de l'institut de Locarn, et analysé au travers de différents articles et témoignages[283]. Il évoque également le millefeuille administratif[284] que nous avons explicité infra.

Héritier d'une entreprise de transport créée en Vendée mais diversifiée sur l'ensemble du territoire et notamment en Bretagne, Jean-Michel Mousset a lui un discours sur l'Armorique. Il s'inscrit dans les propos de la F.D.S.E.A. du Finistère : « *Vivre et travailler au Pays* ».

> *« L'Armorique, ce territoire de l'Armorique, je crois que ce sont les Romains qui, les premiers, ont donné ce mot. Du temps de César, il y avait une région Armorique. Cette région Armorique se définit tout simplement par le massif armoricain : c'est du granit, c'est de la même période grosso modo que le massif central, encore plus ancien il me semble. Donc ce granit pour moi explique – et cela, ce n'est pas moi qui le dit, mais Siegfried qui a fait des études pour expliquer les votes de la France de l'Ouest, qu'il explique par cette unité géographique qui est liée au granit. À l'époque, il y avait un « vote du granit » – aujourd'hui je pense que cela a pas mal évolué. Il y a aussi une explication sociologique car on est sur un territoire granitique, contrairement à un territoire calcaire où l'eau s'infiltre : vous avez des nappes phréatiques et à n'importe quel endroit où vous vous trouvez, il suffit de creuser un puits pour avoir de l'eau. Le territoire calcaire génère un habitat dispersé. Il n'y a pas besoin de se regrouper, on trouve de l'eau partout, donc on peut habiter partout. En revanche, sur une terre granitique, il n'y a que quelques endroits où il y a de l'eau. Cela oblige donc les gens à se regrouper. L'habitat sur du granit est plus regroupé. Il y a là une raison géographique au fait que, dans l'Ouest et en Armorique, les gens habitent dans des villages, beaucoup plus que sur les terres calcaires.*

[282] *Cf. Ouest-France Entreprises* du 30 juin 2017 : « Le nouveau président de Produit en Bretagne participe aux rencontres du séminaire Club des 100, à bord du Queen Mary dans le cadre des rencontres « The Bridge », pour restituer les travaux des dizaines d'experts aux 430 entreprises adhérentes représentant 110 000 salariés. Un réseau comptant, à lui seul, 10 % des salariés bretons ».
[283] *Cf* annexe 5 : « Réforme territoriale, quels enjeux ? » et annexe 6 : « Construire la Bretagne ».
[284] *Cf.* encadré n°12, *supra.*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Le fait d'habiter ensemble génère forcément une vie sociale plus intense, qu'on retrouve aujourd'hui. C'est une caractéristique de l'Armorique d'avoir une vie associative très, très forte. Qui dit vie associative, dit engagement : les gens sont habitués à prendre des responsabilités, à s'engager, à faire des choses, ensemble, c'est très utile. Vous avez là une identité culturelle qui est propre à l'Armorique, c'est cette qualité de la main d'œuvre, qui est liée au fait que, pour les gens, c'est naturel. On s'engage, on apprend sur le tas, très jeune, parce qu'on participe à la vie associative dès qu'on a l'âge de raison. On rentre dans un club de sport, on fait du théâtre, on fait des séances de variété, etc. Il y a donc une unité qui, pour moi, est évidente, l'unité géographique, qui a généré une culture commune, des comportements, des habitudes, une structure familiale aussi. Je suis en train de lire le dernier bouquin d'Hervé Le Bras et d'Emmanuel Todd, sur « Le mystère français ». Ils expliquent très bien la spécificité de l'Ouest et de l'Armorique par la structure familiale, qui est une structure qui n'est pas hiérarchique, où l'individu n'est pas soumis à l'autorité patriarcale. C'est intéressant. Cela crée aussi cette identité culturelle, de l'Armorique. A travers l'histoire, on voit bien que le mouvement de résistance à l'écotaxe n'est pas un hasard. Ce n'est pas juste parce que la Bretagne est un peu isolée. C'est aussi parce qu'on estime qu'on se méfie du pouvoir central. Je pense qu'il y a là une réalité qui n'est pas administrative, aujourd'hui, mais qui est géographique, historique, culturelle, économique. C'est clair que les relations économiques – et mon entreprise l'illustre bien – j'ai peut-être aujourd'hui 30 % de mon business qui est fait en Bretagne. Il y a énormément de relations économiques entre la Vendée et la Bretagne. Sur ce territoire de l'Armorique, il y a une identité économique aussi ».

Ce témoignage et ceux qui vont suivre corroborent les propos de sociologues du travail sur le dialogue social territorial et l'adaptation aux frontières mouvantes de l'entreprise : « depuis le début des années 1980, on assiste à une extension de la négociation d'entreprises, à une diversification de ses thèmes, à un changement de sa nature et son autonomisation croissante par rapport à la loi et à la négociation de branches. […] Depuis le milieu des années 1990, on assiste, dans les pays européens, au développement de formes diverses de dialogue

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

social territorial. Ce dialogue intéresse de plus en plus les organisations syndicales et patronales pour lesquelles il constitue un nouveau champ d'action collective et de régulation sociale. […] La notion « d'agencement territorial » exprime bien l'interdépendance *à priori* des territoires comme la fluidité est le flou des frontières ».[285]

Avec la réforme du Code du Travail actuellement en cours sous la Présidence Macron, la négociation au sein des entreprises va tendre à prendre le pas sur la loi et même sur les accords de branche conférant encore plus d'autonomie à l'entreprise et à ses dirigeants. On devrait, à terme, arriver à un gouvernance territoriale avec une logique de projet portée par de multiples acteurs à l'instar d'autres pays européens.

Pour Joël Renault, aujourd'hui, Président du Conseil de Surveillance de DELTA-DORE :

> *« En matière de territoire, l'Etat français reste avant tout Jacobin. Contrairement aux Länder en Allemagne qui apportent leur soutien aux E.T.I. de leur territoire, le développement régional, en France n'est toujours pas dans l'air du temps. On favorise des grands groupes dont certains bénéficient de capitaux d'état, par exemple E.D.F., D.C.N.S. ...Après avoir prélevé les impôts aux particuliers et entreprises, l'Etat redistribue l'argent là où il le souhaite. De même les robinets sont ouverts par la Banque Publique d'Investissement (B.P.I.) et la Région Bretagne avec Breizh-Up pour soutenir les lancements de start-up qui ont pour certaines d'excellentes idées et de bons développeurs techniques mais qui achoppent sur des problèmes de gestion ou de développement commercial. Pour nous, à l'époque de la création, on ne devait pas démarrer en Bretagne. Mon jeune frère avait déjà lancé en janvier 1979 une activité de bateaux à Saint Malo. Il a réussi à me convaincre de revenir au pays où mon père avait exploité un garage à Dol de Bretagne. A cette époque, j'étais à Bordeaux. Le développement de la Bretagne était parti dans les années 1965/1970 à Lannion grâce au patron d'I.T.T. et de l'ancien Sénateur Maire. Il en était de même, dans la banlieue rennaise, avec la création du C.C.E.T.T.. A l'époque de délocalisation, c'était les prémices de ce qu'on a appelé par la suite la fameuse « Télécom Vallée ».*

[285] Antoine Bévort et Annette Jobert, *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, Paris : Ed. Armand Colin (Coll. « U »), 2011, pp. 208-211 (288p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Je considérais qu'être implanté en région rennaise était le bon choix pour notre projet d'activité. Choix qui s'est avéré porteur car, pour moi l'importance du territoire est primordiale ».

Pour l'entreprise LEGENDRE, le choix du territoire s'est imposé normalement puisqu'il a commencé chez son père, en banlieue rennaise, comme apprenti maçon. Le développement s'est donc effectué sur ce territoire, avec, aujourd'hui, l'implantation de son siège national, à la Courrouze, à l'est de Rennes.

En ce qui concerne le franchisé de McDONAL'S, il se trouve qu'après avoir mis en place de nombreuses franchises à travers la France, l'opportunité a permis, à ce fils d'immigrés italiens, de reprendre la direction d'un restaurant et de développer l'enseigne sur la majeure partie de l'Ille-et-Vilaine. Pour lui comme pour Jean-Paul Legendre, la proximité de l'aéroport Notre-Dame-des-Landes serait un atout pour la région mais, déjà, la L.G.V[286]. qui met Paris à une heure trente de Rennes, participe au désenclavement de cette partie de la Bretagne. Il en est de même aujourd'hui de l'aéroport de Rennes Saint Jacques qui permet de relier, en une heure, Paris et de nombreuses villes de province mais aussi l'Angleterre et autres capitales européennes.

A cette même question d'actualité, sur le projet d'aéroport de Notre-Dame-des Landes, Frédéric Grimaud qui a implanté l'une de ses filiales à Saint Herblain à proximité de l'actuel aéroport au sud de Nantes, nous indique, à propos du territoire :

« Je suis trop content d'être européen, déjà. C'est une réponse un peu à l'emporte-pièce, j'en conviens. Mais je me méfie beaucoup des régionalismes, de la même façon que quand j'entends les Vendéens, avec parfois un peu d'agacement personnellement – l'influence de la Vendée sur la culture mondiale – je veux bien, mais je ne me sens pas vendéen, je ne me sens pas breton. Je me sens français, je n'ai pas de complexe, mais je me sens européen et je me sens citoyen du monde, aujourd'hui. Les régionalismes et les particularismes, je m'en méfie beaucoup, parce que je trouve que cela crée parfois plus de tensions et de blocages qu'autre chose ».

[286] Ligne à grande vitesse, rentrant en service le 2 juillet 2017 amenant ainsi « Rennes – Paris », à 1h27.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

A la question rituelle concernant la construction de l'aéroport Nantes à Notre-Dame-des-Landes plutôt que sur le site actuel de Bouguenais, Frédéric Grimaud répond:

« Notre-Dame-des-Landes, est-ce que c'est indispensable tout de suite ? La réponse est non. Ce n'est pas indispensable tout de suite. On vit sans ! Mais est-ce que c'est une opportunité sur le long terme ? La réponse est oui ! Pour moi, je n'ai aucun doute. Je vois des collègues entrepreneurs qui disent qu'on peut faire sans. Bien sûr, qu'on peut faire sans, il n'y a aucun doute. Évidemment. Mais cela rejoint une notion très subtile et un peu subjective, il est vrai, de progrès. Au moment où vous dites : « Je vais le faire », on vivait bien avant, sans ça, pourquoi a-t-on besoin de ça ? Eh bien, non, je pense que c'est une opportunité parce que, d'une part, ça permet de désenclaver – avec le terme « désenclaver » il faut faire attention, parce que maintenant tout est relatif aussi – mais un aéroport, d'abord, qui touche une ville, c'est une connerie. Quand tout se passe bien – je fais de l'aviation à titre personnel et j'adore ça. On ne va pas se faire peur, mais le jour où il y aura un incident ou un accident sur la ville de Nantes, je ne fais même pas de commentaires, ce serait dramatique. C'est un détail mais qui mérite d'être pris en considération. Il y a des nuisances environnementales pour les gens qui y habitent, etc., ce n'est pas complètement neutre non plus. Et, après, il y a une question de saturation. Donc faire, à un moment donné, une nouvelle infrastructure, oui, c'est une opportunité de développement, parce que, derrière, ça rapproche le monde. Parce que Nantes, c'est quand même très, très local. Je prends l'avion toutes les semaines. Où que je veuille aller, quelle que soit la destination européenne, je fais Nantes-Paris ou Nantes-Amsterdam ou ailleurs. S'il y avait ce grand aéroport, il y aurait certainement une opportunité de ce point de vue-là. D'un point de vue fret, aussi. Nous, on expédie du fret tous les jours par avion. Aujourd'hui, on envoie 80 % à Charles-de-Gaulle, un peu à Amsterdam, un peu à Francfort. On parle à cinq ans, parce que ça ne va pas se passer tout de suite, mais il faut regarder dans une longue perspective. C'est clair. Mais c'est vrai qu'on voit aussi que les aéroports parisiens deviennent un peu saturés aussi. Donc il faut regarder de façon globale.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Ce que je regrette aujourd'hui, c'est que c'est totalement manipulé et, ça, c'est très dommage. Chacun a le droit de s'exprimer, cela ne fait pas l'ombre d'un doute, mais que cela devienne finalement un peu « le Larzac » du coin, là, c'est très dommage, parce qu'on confond des choses » .

Cette réponse à notre questionnement, ainsi que les précédentes, fait montre de différents points de vue confirmant ainsi les propos d'Annette Jobert : « Les organisations patronales sont peu structurées au niveau des collectivités territoriales et des régions. La structuration encore dominante conduit à avoir des initiatives interdépartementales beaucoup plus que directement régionales. Quant aux structures interprofessionnelles régionales, elles sont souvent encore plus faibles que celles des branches ».[287]

Comme l'avait dit, en son temps, Yves Rocher à Louis Le Duff : *« Il est difficile d'avoir son siège en Bretagne, car beaucoup de décisions se prennent à Paris. Pour ma part, lorsque je pars de la Gacilly pour un rendez-vous à la capitale, il me faut une heure en voiture pour venir jusqu'à Rennes, puis plus de 3 heures de train, soit une journée complète aller et retour pour un seul rendez-vous d'une heure à peine. Tu devrais établir ton siège à Paris »*[288]. Il est vrai qu'aujourd'hui, le trajet Rennes-Paris se fait, comme nous l'avons déjà dit, en 1 heure 30. Pour ces raisons, après avoir créé le siège de la Brioche Dorée dans les années 1980 à Rennes, Louis Le Duff l'a déplacé à la Tour Montparnasse à Paris, avant de revenir dans la Z.U.P. Sud de Rennes avec la construction d'un bâtiment en bordure de rocade tout près de la route de Nantes, dans l'optique de la réalisation future de l'aéroport de Notre Dame des Landes. Cet aéroport est réclamé à cor et à cris par les entreprises d'Ille et Vilaine, du Morbihan et certaines de Loire Atlantique, qui ont déjà un grand aéroport sur site. Ainsi que nous l'avons fait remarquer en ce début de paragraphe, la demande est moins forte concernant les dirigeants du Finistère qui continuent de jouer la proximité avec les aéroports de Brest et Quimper, même si ce dernier est loin d'être à l'équilibre. On constate, sous cet angle, des disparités au sein du territoire régional.

[287] Annette Jobert, (sous la direction de Gilbert de Terssac), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud,* Paris *:* Ed. La découverte (Coll. « Recherches »), 2003, p. 139 (448 p.).
[288] Propos de Louis Le Duff recueillis le 23 novembre 2012, lors de la remise de son insigne de chevalier de la légion d'honneur en Préfecture de région par le Président Le Drian, également à l'époque, Ministre de la Défense.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Le désenclavement réclamé par les entreprises bretonnes est arrivé jusqu'à Rennes avec la ligne L.G.V. mais l'extrême ouest reste toujours « le parent pauvre » même si les dirigeants de ce département sont de farouches partisans du territoire et de l'identité bretonne. Prenant en compte les remarques des différents acteurs, on constate que la réalisation de ce nouvel aéroport est un sujet polémique, mais il n'est pas, à ce jour, un facteur déterminant pour le développement du territoire. Mais il va de soi que cette réalisation pourrait devenir un atout et un facteur d'attractivité pour la création de nouvelles entreprises en Bretagne historique avec, à terme, le risque de surpoids des deux grandes métropoles de Rennes et surtout Nantes au détriment des pays excentrés.

5.4 L'identité territoriale dans le concert de la mondialisation.

Dans son ouvrage Jean-Luc Bœuf, haut fonctionnaire spécialiste de la décentralisation écrit : « Pourquoi en 2015 la question des régions et des territoires n'est-elle pas apaisée ? … Il convient d'aller chercher dans le passé ces raisons. En se plongeant dans l'histoire, le rapport de la monarchie absolue aux provinces est celui d'un pouvoir en construction se défiant des institutions susceptibles de le menacer. Après la Fronde, lorsque Louis XIV accède au trône, on assiste à un déport du pouvoir des villes vers les assemblées. Un peu plus tard, le roi-soleil, va réduire le rôle des assemblées générales. Il renforce progressivement le pouvoir de l'Intendant, ce Préfet avant l'heure »[289]. Il insiste sur la méfiance permanente du pouvoir central *:* « La construction de l'Etat s'est opérée sur plusieurs siècles, en contenant la puissance réelle ou supposée, des provinces. Après la révolution, et pendant des décennies, l'exercice du pouvoir est clairement départementaliste, avec le rôle joué par le Préfet, cette figure emblématique qui contrôle fermement toute velléité autonomiste ou revendicatrice dans les territoires. Depuis plus d'un siècle, l'idée régionale a opérée un véritable retour en force sous l'angle économique ».

Il poursuit en constatant « l'échec » du modèle régional : « Bien qu'élevée au rang de collectivité de plein exercice, la région, telle qu'elle a été mise en place depuis les années 1980, n'a pas fonctionné. Les raisons en sont essentiellement d'ordre politique et financier. Et de conclure : Demain, après les élections, l'optimisme doit prévaloir car les régions ont tout

[289]Jean-Luc Bœuf, *Un seul lit pour deux rives, la France et ses régions*, Saint-Evarzec : Ed. Primset, 2015, 175 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

pour devenir le moteur de l'amélioration de la vie quotidienne des citoyens, mais à trois conditions. Premièrement, l'Etat doit cesser de considérer les régions comme des incapables au sens juridique. Il acceptera de leur confier enfin un véritable pouvoir règlementaire. Cela permettra aux régions d'adapter les normes, notamment pour encourager le dynamisme économique, faciliter l'accompagnement de la formation, la transformation écologique sans oublier les solidarités territoriales. Deuxièmement, les élus des nouvelles régions auront à accomplir un véritable travail de pédagogie envers les usagers, car la région, c'est d'abord les transports, les formations professionnelles et le développement économique. Troisièmement, le citoyen acceptera le nouveau paysage régional, pour autant qu'il se stabilise. Sa participation active sera nécessaire. C'est lui qui construira l'avenir avec ses élus, car, l'innovation, le partage, la mutualisation viennent aussi du terrain et encore plus demain avec la révolution numérique qui devra renforcer la cohésion des territoires, leur visibilité et leur ouverture au monde ».

Dans la préface d'un ouvrage collectif, en hommage à Georges Benko, les propos de ces derniers sont ainsi reproduits en introduction : « Nous avons (nous, intellectuels, chercheurs, étudiants) la chance d'avoir vécu, de vivre aujourd'hui une crise spectaculaire du monde économique et de la réalité spatiale qu'il contribuait à charpenter. Cette crise entraine un cortège de souffrances sans nom, dont l'écho perce parfois sous le signe froid, la retenue professionnelle des auteurs. Mais nul ne peut échapper à la fascination de voir naître un monde nouveau, différent de celui de notre enfance et, pour les plus anciens d'entre nous, de nos premiers travaux. Deviner à ces premiers signes la future réalité sociale : telle est la plus haute ambition d'un chercheur, tel est le plaisir, la part de risque de son métier »[290]

Dans le premier chapitre de cet ouvrage, les auteurs soulignent que les positions de Georges Benko par rapport au besoin du renforcement de dialogue inter disciplinaire sont assez précises. En effet lorsqu'il considère que la lecture du monde social devrait se laisser traverser par les interprétations socio spatiales, ses arguments deviennent très puissants : « Un analyste du social doit être sensible au caractère spatio temporel de la vie sociale dans l'espace-temps. Une telle assertion plaide en partie pour un rapprochement des disciplines qui, trop souvent, s'ignorent ». (Benko, 1988, p. XI) Ainsi n'y aurait-il pas une théorie sociale qui ne fut une théorie socio spatiale : « La théorie sociale est une notion plus large que la sociologie et ignore les frontières institutionnelles des différentes disciplines » (Benko ; 1988, p. XII).

[290] Paul Cary et André Joyal, *Penser les territoires,* Québec: Ed. P.U.Q., 2011, 340 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En tant que doctorant attaché au laboratoire C.I.A.P.H.S. (Centre Interdisciplinaire des Processus Humains et Sociaux) et aujourd'hui Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovation Sociale (LiRIS EA 7481), cette vision de Benko sur la science régionale est particulièrement évocatrice : « D'après lui, elle est une discipline carrefour, située au croisement des sciences économiques, de la géographie, de la sociologie, des sciences politiques, du droit, de l'urbanisme et de l'anthropologie… A partir de la complexité de la dynamique économique et, aussi à partir des problèmes sociaux et environnementaux provoqués par l'expansion capitaliste, la science régionale accorde plus d'importance à l'espace vécu ainsi qu'aux expériences qui permettent de passer de l'espace banal au territoire (Paul Claval, 2006) »[291]. Pour sa part, Ali Aït Abdelmalek confirme aussi cette hypothèse qui concerne le rôle des territoires : « Les études régionales connaissent depuis plusieurs années un regain d'intérêt répondant à un accroissement de l'importance des phénomènes ethniques. Divers ouvrages analysent notamment la régionalisation. A propos de la décentralisation en Bretagne, par exemple, nous avons dû « louvoyer » entre deux « mythes » : d'une part celui des Jacobins qui proposent une véritable « hagiographie » de la Nation et, d'autre part, celui des Girondins, qui portent aux nues l'Europe des régions et les territoires « locaux » et, parfois, remettent en question l'Etat-nation. En effet, traiter des territoires, c'est prendre en compte la réalité complexe des cultures, des identités et des institutions ».[292]

Dans notre réflexion sur le choix du territoire de nos travaux, nous avons fait nôtre, l'introduction de notre directeur de thèse dans son ouvrage sur Le Territoire : « L'organisation moderne du travail a changé de sens, structure de nouveaux territoires, et, la professionnalisation suscite de nouvelles significations. En effet, dans l'espace social, ces changements sont au cœur de la mutation des territoires urbains et ruraux. Ainsi, au cœur des individus et de la société, **l'identité territoriale** procède à la fois d'une prise de conscience de son individualité propre mais aussi de son appartenance à des catégories sociales avec lesquelles l'individu partage des points communs en se distinguant d'autres groupes sociaux ».[293]

[291] Paul Cary et André Joyal, *Penser les territoires, op. cit*., p. 28.
[292] Ali Aït Abdelmalek, *Territoire et profession*, op.cit., 261 p.
[293] Ali Aït Abdelmalek, *Le territoire, entre l'Europe et l'Etat-nation,* Rennes : Ed. P.U.R. (Coll. « Des sociétés »), 2006, 213 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Dans ce même ouvrage, faisant suite à un colloque, Nicole Mathieu oppose l'Europe de l'est où la dominante est politique versus Europe de l'Ouest où la dominante est économique. Dans son article intitulé « Le local l'une des formes de l'identité européenne » met aussi l'accent sur le territoire : « Le développement local est pensé comme une réponse localisée aux fractures industrielles passées, en cours et futures. La fermeture d'un établissement industriel ou la suppression massive d'emplois n'ont trouvé d'autres solutions que dans un effort de mobilisation de l'ensemble des acteurs s'appliquant à un territoire précis, celui du bassin d'emploi où s'est produite la fracture. Ainsi, en France, c'est la dimension du développement local la mieux connue parce qu'elle constitue une accumulation réalisée par un milieu professionnel qui y a travaillé : grandes entreprises et leurs organismes de conversion ; Etat et ses procédures (Pôles de conversion, zones d'entreprises), collectivités locales (services économiques, ensembles des acteurs locaux)[294] ». Dans cet article, l'auteure cite Bernard Pecqueur (1989) :

« Il s'agit, en réalité d'un mouvement important des structures économiques… ainsi les phénomènes de développement local rendent compte de la capacité de groupes localisés à s'adapter aux contraintes de l'internationalisation de la concurrence à partir de potentiels d'organisation qui leur sont propres. On trouve donc, des régulations très locales qui réagissent à l'uniformisation des comportements provoqués par la mondialisation des échanges et qui permettent de retrouver des formes plus intenses de valorisation des richesses ». C'est pourquoi « les systèmes industriels locaux » (S.I.L.) sont regardés avec beaucoup d'attention, de même que l'on signale le fait qu'un grand groupe comme Saint-Gobain a eu l'idée de s'impliquer dans les réseaux de développement local à la suite des problèmes de reconversion auxquels il a eu à faire face au point de créer, en 1983, une société de services à part entière, Saint-Gobain Développement, qui agit sur tous les lieux d'implantation du groupe en appui aux P.M.E. innovantes ». Dans ce même ouvrage, Ronan Le Coadic souligne, à cet égard que: « si cet espace d'organisation de la vie sociale qu'est le territoire est, certes susceptible d'être influencé, modifié, découpé ou régenté par les institutions, il n'en demeure pas moins une construction humaine, complexe et instable marquée non seulement par la vie politique et institutionnelle et par les tribulations de l'Histoire, mais aussi par la volonté des populations ».

[294] *Cf.* « Le local, l'une des formes de l'identité Européenne », Nicole Mathieu, *Le Territoire, entre l'Europe et l'Etat-nation,* Ouvrage publié sous la direction de Ali Aït Abdelmalek, pp. 43-53.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

L'auteur rappelle, utilement, le décret du 30 juin 1941, par lequel le Maréchal Pétain avait détaché La Loire Inférieure de la région de Rennes pour la rattacher à la région d'Angers. Il s'interroge aujourd'hui, sur le plan sociologique du ressenti des habitants face à cette partition. Il analyse tout d'abord les arguments des militants : « Le détachement de la Loire-Atlantique de la Bretagne a toujours été contesté par ce qu'il est convenu d'appeler « les militants bretons » qui lui reprochent d'avoir été décidé par un gouvernement non démocratique et maintenu sans consultation des populations ; ils soulignent que la Loire-Atlantique est unie culturellement, historiquement et géographiquement à la Bretagne et insistent sur le dynamisme économique que permettrait la réunification. En revanche, ses adversaires considèrent que la réunification ouvrirait une querelle de capitales entre Rennes et Nantes, serait fatale à la région des Pays-de-la-Loire, et que la Bretagne, même à 5 départements, ne serait pas de taille suffisante pour affronter la concurrence économique internationale, qu'il vaudrait mieux, par conséquent, constituer une zone plus vaste, « le grand-ouest ». Voilà pour les arguments des militants des deux bords ».

Prenant en compte des entretiens réalisés en 2002 en Loire-Atlantique, Ronan Le Coadic, souligne que même si le souvenir du caractère breton s'estompe au fil des générations, les sondages successifs qui demandent aux habitants de ce département s'ils sont favorables au rattachement donnent généralement une réponse favorable de l'ordre des deux tiers voire des trois quarts des personnes interrogées. Ce qui lui permet de conclure : « C'est dire que la question de la réunification de la Bretagne ne se pose pas en terme de perpétuation du passé mais de construction identitaire subjective. Partout dans le monde, aujourd'hui, les hommes et les femmes veulent devenir les sujets de leur vie, acceptant de plus en plus difficilement les identités prescrites. En outre, la globalisation, tout en déterritorialisant le monde – puisque tous les grands enjeux contemporains, qu'ils soient économiques, écologiques ou autres, se posent à l'échelle de la planète -, conduit à une production identitaire nouvelle : les groupes reconfigurent et réinventent leur projet ».

Par ailleurs dans son livre « *Quand la vitesse change le monde* » Jean Ollivro démontre, qu'avant 1850, l'humanité était figée. La vie se déroulait essentiellement dans les hameaux regroupant une poignée d'habitants. il fait écho à l'ouvrage de Pierre-Jakez Hélias qui rappelle dans *le Cheval d'orgueil* : « la stupéfaction saisissant les ouvriers agricoles face à la venue d'une personne « étrangère » : « tous les visages se tournèrent vers le maître qui alimentait la table (…) un « touriste » dit le maître comme il aurait dit « un veau à cinq pattes ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Et tout le monde se remis au travail. A la gerbe suivante, le phénomène avait disparu. J'ai cru longtemps que j'avais rêvé ».[295] Dans le chapitre 2, l'auteur met en exergue la première révolution du monde : l'essor des vitesses mécaniques « ainsi l'essor de la vitesse bouleverse la perception du territoire et le rapport des hommes à la proximité…Economiquement, l'évolution suscite alors une mise en concurrence des territoires éloignés ». Abordant l'ère des transmissions informatiques, Jean Ollivro met l'accent sur une nouvelles clef de la différenciation sociale due à la maîtrise des vitesses : « l'homme qui va vite au plan scolaire (il a un an d'avance), professionnel (c'est un gagnant), ou social (tout lui réussit, tout de suite) est grandement estimé ».[296]

L'auteur conclue sur l'importance des territoires pour projet : « ce qui reste après notre passage, après le temps, ce sont certes ces relations que l'on a tissées, mais surtout ce territoire que l'on a bâti ou déstructuré. Le territoire est la formidable capitalisation des temps passés. il est le patrimoine essentiel dont nous avons hérité et qui sera légué au génération futures. il est enfin le support partagé et le lieu de projets d'une vie collective opérée par des gens provenance d'horizons de plus en plus différents ».[297]

Par ailleurs, dans le Mystère Français, Emmanuel Todd et Hervé Le Bras, à l'aide d'une cartographie élaborée à partir d'éléments relatifs au chômage, au niveau d'intégration sociale en fonction de l'habitat individuel ou groupé mais aussi des structures familiales, de l'âge du mariage, des métiers, des votes démontrent la diversité des territoires et la fragmentation anthropologique de l'hexagone : « l'Allemagne et le japon sont des pays de familles souches où le développement éducatif et industrie sont territorialement associés, humainement soudés. Dans de tels pays la rigueur monétaire peut agir comme un stimulant. Une telle coïncidence n'existe en France qu'en Alsace, en région Rhône-Alpes, et autour de Toulouse depuis l'implantation par l'état de l'aéronautique pour des raisons stratégique. On constate dans ces trois cas régionaux les effets positifs habituels de l'association souche/éduction/industrie. Mais le gros de l'industrie se trouve dans la France du nord en région de famille nucléaire et de potentiel éducatif moyen».[298]

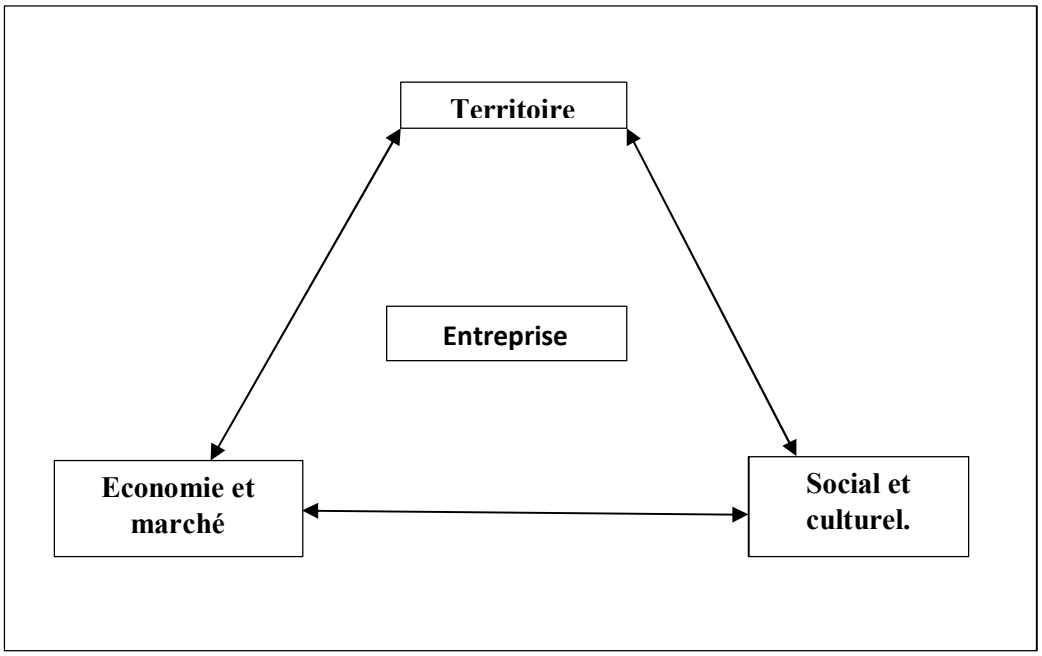
[295] Jean Ollivro, *Quand la vitesse change le monde*, Rennes : Ed. Apogée, 2006, p. 64.
[296] *Ibid.,* pp. 185-186.
[297] *Ibid*., p. 225.
[298] Hervé Le Bras et Emmanuel Todd, *Le mystère français,* Paris : Ed. du seuil et la République des idées, 2013, 311 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Dans la carte jointe ainsi que dans les annexes on peut noter le niveau d'intégration de chaque région de l'hexagone, combinaison de la pratique religieuse, du type de famille et d'habitat. En ce qui concerne la Bretagne et les Pays de la Loire, on constate un niveau d'intégration fort : « dans l'exemple de l'Ouest, la famille nucléaire suggère la liberté des individus, et l'habitat dispersé suppose une interaction territoriale importante ».[299] En additionnant des coefficients de 0 pour la famille, de 1 pour l'habitat et de 2 pour la religion, les auteurs obtiennent pour l'Ouest une intégration de 3 sur 4 maximum. Ils mettent aussi en évidence : « une constellation de poches périphériques bien typées mais discordantes par rapport à l'affrontement entre le complexe liberté-égalité et le complexe autorité-inégalité : individualisme non égalitaire dans l'Ouest intérieur, nuances communautaires en Bretagne bretonnante ».[300]

En définitive, il s'est agi, pour nous, d'évoquer et de justifier notre choix de la Bretagne historique, non seulement comme territoire politique, économique et culturel, mais aussi, voire surtout, comme laboratoire social pour notre analyse. D'une part, la spécificité régionale n'est plus à prouver, d'autre part, il s'agit de rendre compte des interactions suivantes :

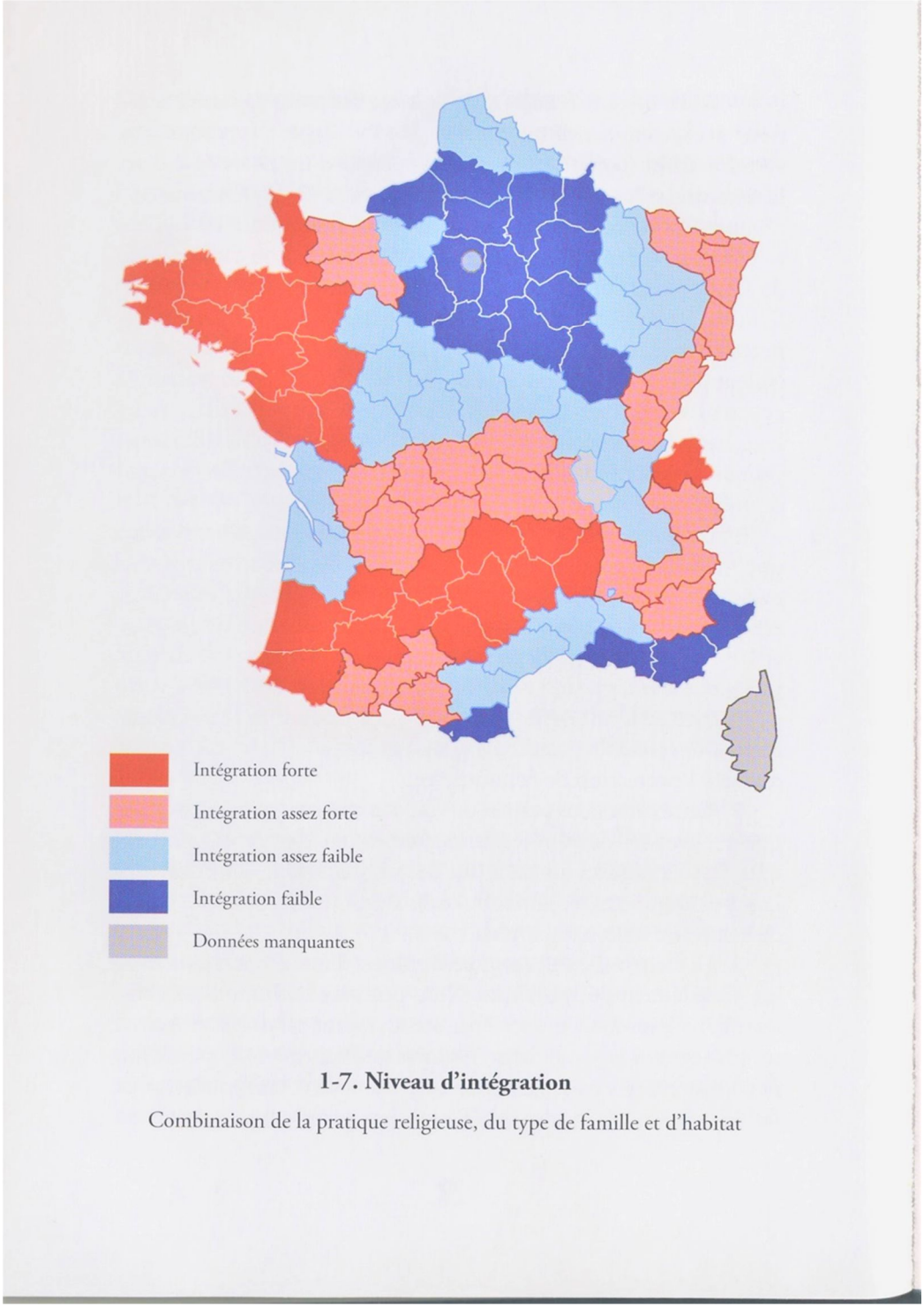
Figure n°2 : l'entreprise entre « territoire », « économie » et « social ».



[299] Hervé Le Bras et Emmanuel Todd, *Le mystère français*, op.cit., p. 62.
[300] *Ibid.,* p. 52.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Cette carte ainsi que celle figurant en annexe 7 sont extraites du livre d'Hervé Le bras et Emmanuel Todd, *le mystère Français.*



1-7. Niveau d'intégration

Combinaison de la pratique religieuse, du type de famille et d'habitat

Ce choix de la Bretagne à cinq départements vient aussi d'être conforté le 17 Juillet 2017. En effet, le « Gwen ha du », drapeau breton blanc et noir regroupant les évêchés bretons, y compris la Loire Atlantique s'est classé deuxième d'un classement recensant les

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« Emoticônes » attendus par les internautes et autre utilisateurs de smartphones lors du « World Emoji Day » : « Le fameux symbole de la région Bretagne devrait donc faire son apparition sur nos téléphones, tablettes et ordinateurs de jeux. Les bretons sont fiers de leur région. Ce classement a donné une ampleur mondiale à cet attachement régional ».

Nous nous sommes aussi inspirés des travaux de notre directeur de thèse qui, dans une de ses publications, notait que le territoire devait être élaboré comme concept et dépasser l'imprécision du mot. L'imprécision du mot et la nécessité d'une « approche pluri disciplinaire ». Pour mieux appréhender la production sociale des territoires il préconise trois approches : « a) la géographie : le territoire est saisi comme une unité pertinente pour l'analyse. b) l'économie : les rapports sociaux de production sont, à l'évidence incarnés dans et sur les territoires. c) la sociologie : les espaces territoriaux apparaissent ainsi comme de véritables réceptacles de la culture. […] L'hypothèse est alors que les trois disciplines évoquées essaient, non seulement de décrire, d'analyser et d'interpréter le territoire comme « objet d'étude », mais aussi contribuent largement à sa construction, à sa production sociale et notamment aux changements qu'il traverse ».[301]

Parlant de la complexité territoriale, l'enseignant-chercheur poursuit :

« Comme l'avait très bien rappelé le philosophe et épistémologue, J. Habermas (1973), il ne saurait exister d' « autonomie des sphères » ; en effet, l'interaction entre toutes les sphères de la vie sociale (économie, culture, politique…) est évidente, et nous pouvons ajouter, à ce propos, notre refus catégorique de sombrer dans un discours « économiste », celui qui évoque le déterminisme du marché et des rapports sociaux de production, ou encore dans un discours « culturaliste » ! On notera à cet égard, que la volonté de privilégier, ainsi, la réalité économique est parfois suggérée non seulement dans des analyses à la fois « individualistes », « fonctionnalistes » et « libérales » mais aussi dans des perspectives beaucoup plus « holistes », « structuralistes » et « marxistes ».[302]

Ainsi pour incarner notre problématique, nous avons fait le choix pour diverses raisons expliquées dans ce chapitre d'une Bretagne à cinq départements mais considérant les

[301] Ali Aït Abdelmalek, « Territorialités, complexités identitaires : approche ethnosociologique de la culture ». *Les Cahiers Européens des Sciences Sociales* (Balzac éditeur), n°7/2015. En matière de sociologie de la culture, voir aussi les articles et ouvrages de :
Joëlle Deniot et Alain Pessin, (sous la direction de), *Les peuples de l'art*, (Tome 1et 2), Paris : Ed. l'Harmattant, 2006, 316 p. et 404 p.
Joëlle Deniot et Catherine Dutheil, Métamorphoses ouvrières, (Tome 1), Paris : Ed. l'Harmattan (Coll. « Logiques sociales), 2000, 392 p.

[302] Ali Aït Abdelmalek, « *Territorialités, complexités identitaires : approche ethnosociologique de la culture* », *op. cit.,* p. 11.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

propos d'Edgar Morin sur l'homme dans l'univers, nous n'avons pas perdu de vue que : « Dans les temps modernes le phénomène le plus remarquable, c'est le surgissement, dans un petit bout d'Europe occidental, de ce phénomène qu'est l'Etat – nation […] La nation, en Espagne, en Angleterre, en France rassemble des populations hétérogènes au départ comme en France les Alsaciens, les Flamands, les Basques, etc., et réussit avec le temps à unifier leurs différentes composantes qui pourtant, gardent leurs originalités. Bien qu'elles aient perdu leur autonomie, elles gardent leurs cultures ».[303]

Notre choix n'a pas été arbitraire surtout si l'on considère les spécificités de la Bretagne et des bretons tant pour l'envie d'entreprendre des dirigeants que pour les qualités de la main d'œuvre des salariés bretons et leurs besoins d'appartenance au « pays ».

En guise de conclusion de ce chapitre, nous emprunterons les propos de Michel Godet qui, en 2011, écrivait : « Le conseil général de Loire-Atlantique a formulé le vœu de rattachement à la Bretagne depuis longtemps. D'ailleurs, les panneaux indicateurs du département sont sous-titrés : « *Bienvenue en Bretagne historique* ». Les maires des deux villes métropoles, Nantes et Rennes, n'y sont pas favorables et chacun milite pour son clocher et son TGV. Comment ne pas voir que la somme des optima locaux ne conduit pas à l'optimum régional ! Ainsi le projet de ligne TGV passant par Notre-Dame-des-Landes aurait pu faire un grand aéroport du Grand-Ouest, §reliant ces deux métropoles et les ouvrant à l'international. Ce projet, soutenu notamment par Pierre Méhaignerie, n'est pas celui qui l'a emporté : une belle occasion ratée, comme pour les villes qui ne voulaient pas de chemin de fer au XIXème ! Pourtant les entreprises de l'association Produit en Bretagne ne s'y trompent pas, elles tiennent régulièrement congrès à Nantes. Le conseil régional de Bretagne émet depuis 1981 des vœux en faveur du rattachement de la Loire-Atlantique… ».[304] Par ailleurs, l'auteur souligne : « La force et l'attractivité d'un territoire dépendent de sa qualité de vie et des relations sociales ; cette fameuse atmosphère dont parlait Alfred Marshall, où la confiance, la sécurité, la richesse de la vie associative, la qualité des services publics et aussi l'absence d'inégalités trop visibles, font qu'il y fait bon vivre et permet de mener à bien ses projets. La qualité des lieux de vie est une condition favorable au développement de la compétitivité. Le territoire est bien un écosystème et un lieu privilégié de l'innovation (proximité des acteurs, vie sociale etc.) »[305]. Nous poursuivrons sur ce thème de l'innovation dans un prochain chapitre de notre étude.

[303] Edgar Morin, *Penser global*, Paris : Ed. Robert Laffont, 2015, p. 57 (128 p.).
[304] Michel Godet, *Bonnes Nouvelles des Conspirateurs du futur,* Paris Ed. Odile Jacob 2011, pp. 75-76 (334 p.).
[305] *Ibid.,* p. 70.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 6 :

« Structures sociales et réseaux territoriaux ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 6 : Structures sociales et réseaux territoriaux.

« La confiance est une institution invisible
qui régit le développement économique ».
(Kenneth Arrow)[306]

Sans faire un inventaire à la « Prévert », nous aborderons, dans ce chapitre, différentes thématiques. Nous commencerons par l'organisation des entreprises, leurs structures juridiques, les relations avec leurs partenaires et autres réseaux.

6.1 L'organigramme comme reflet de l'organisation.

Face au modèle Weberien, parlant de la sociologie du travail et de l'entreprise comme modèle rationnel, Philippe Bernoux fait l'apologie du changement. Il considère l'entreprise comme lieu d'apprentissage de la coopération : « La problématique du changement est toujours en tension entre plusieurs pôles. Il y a d'abord l'opposition entre le permanent, l'existant, celui dont on parle et dont il restera forcément des traces même si un changement s'accomplie, et de l'autre le nouveau, les manières de faire encore inconnues mais vers lesquelles on s'achemine ».[307]

Pour lui l'organigramme est une vision à un moment donné mais il évolue. Pour cet auteur qui pose trois postulats que sont les concepts clés du pouvoir, de la zone d'incertitude et du système d'action concret : « L'analyse stratégique récuse les théories où les membres de l'organisation se voient assigner des rôles précis à comportement rationnel, donc prévisible. A la place on proposera une théorie de la rationalité limitée où l'action met en œuvre une rationalité limitée et contingente ».[308]

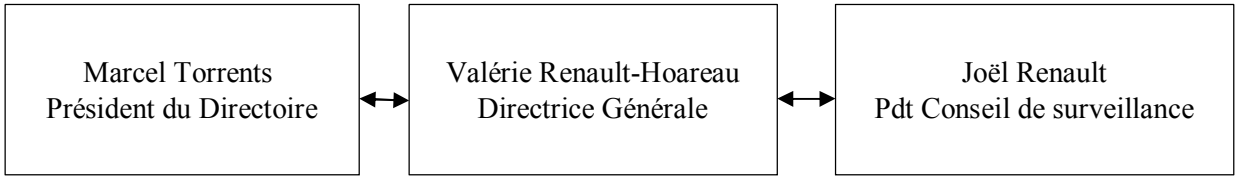
De ce fait le plus bel organigramme du monde n'est pas toujours le reflet du réel. Celui-ci reste indicatif et, pas les jeux de pouvoir, ce n'est pas toujours qui se trouve dans une

[306] K. Arrow : économiste américain (1921-2017), co-titulaire du prix Nobel d'Economie en 1972.
[307] Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*, Paris : Ed. du seuil, 1995, 396 p.
[308] Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris : Ed. du seuil (4ème édition), 1985, p. 133 (358 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

case qui occupe réellement la fonction. Comme en politique, il est des conseillers ou des éminences grises qui ne figurent pas dans l'organigramme mais qui, par leur influence, pèsent sur les décisions stratégiques.

Ainsi Joël Renault, créateur avec son épouse de DELTA-DORE en 1970, est maintenant Président du Conseil de Surveillance. Il a donné la Direction Générale de l'entreprise à sa fille, Valérie Renault-Hoareau. Elle est aujourd'hui divorcée et vit en couple avec Marcel Torrents qui assure les fonctions de président du directoire dans cette entreprise familiale. Il était précédemment délégué par le groupe Scheider qui avait pris une participation dans le capital de Delta Dore. Sa fille découvrant le milieu entrepreneurial, Joël Renault avait demandé à cet associé de la « coacher » pour assumer le poste de Directrice Générale. Au dire du fondateur le nouvel organigramme est parfaitement équilibré :



Il n'empêche que contenu de la personnalité du fondateur, qui m'a reçu dans son entreprise lors de notre entretien, même s'il affirme que « cette répartition des rôles assure un parfaite équilibre pour la bonne gestion de l'entreprise », il m'apparait qu'il craigne de voir les responsabilités lui échapper. Il reste le fondateur, c'est le « *patriarche* » ou au sens de l'article *Leadership & Management* de « *monarque* » comme cité dans le chapitre 3.[309] Quand il m'a fait visiter son entreprise, il salue chaque cadre et employé avec un petit mot personnel pour chacun. Il continue à assurer la transmission, les choses ne doivent pas lui échapper. Aujourd'hui forte de 820 collaborateurs, 140 millions de chiffre d'affaire et une augmentation de plus de 46 % entre 2009 et 2014 l'entreprise est à 70 % aux mains de la famille. C'est vraiment le modèle type de l'entreprise familiale de taille intermédiaire deuxième génération.

Lorsque Paul Raguin, P.D.G. d'EOLANE rachète la société SELCO, l'un des associés, Thierry Sachot avait déjà rejoint cette première entreprise en 1978. Lors du rachat en 1986,

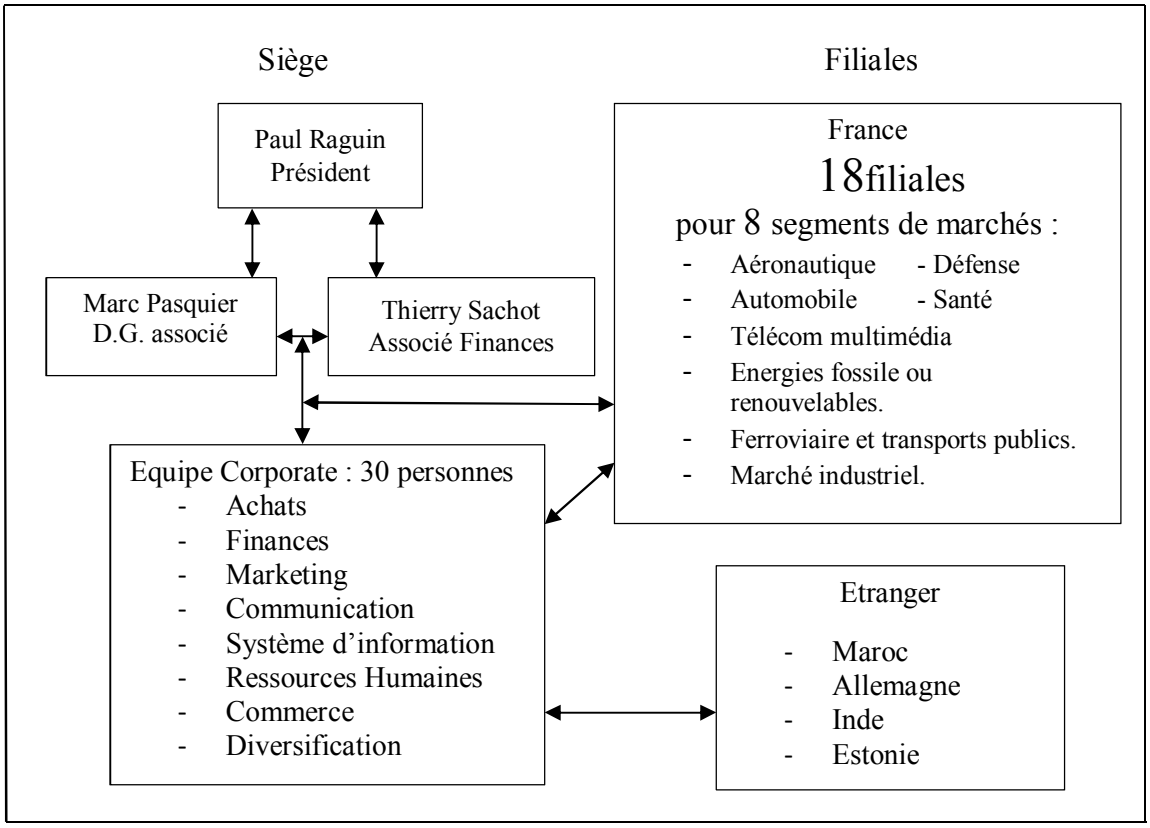
> *« Il y avait 60 personnes… et cette personne a décidé de vendre cette entreprise pour partir en retraite et c'est là que Paul Raguin, qui cherchait à*

[309] *Le Nouvel Economiste,* Janvier 2012, *cf.* en particulier l'article de Chine Lanzman et Renault Muller.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

investir et à entrer dans une activité industrielle dynamique, a racheté au précédent propriétaire cette société. Le 1er janvier 1986, c'est à partir de ce moment-là que le trio d'aujourd'hui s'est constitué : Paul Raguin, Thierry Sachot et moi-même. Ce qui forme le Directoire d'ÉOLANE actuellement. Nous sommes toujours ensemble depuis cette date et on collabore toujours ensemble en se répartissant les tâches entre nous.

Le modèle d'E.T.I. qui est le nôtre, c'est plus une fédération de P.M.E. plutôt qu'un groupe de taille intermédiaire. On y est très attaché : tout ce qui peut être fait en local, on le laisse faire en local. Notre souhait est d'avoir une entreprise extrêmement réactive, proche de son marché, qui s'adapte extrêmement vite, donc avec des capacités à décider proches de l'événement. Néanmoins, on voit un intérêt d'avoir une taille critique suffisante comme l'E.T.I. La direction et le groupe corporate sont à la disposition de l'ensemble des filiales. Elles permettent de jouer les synergies ».

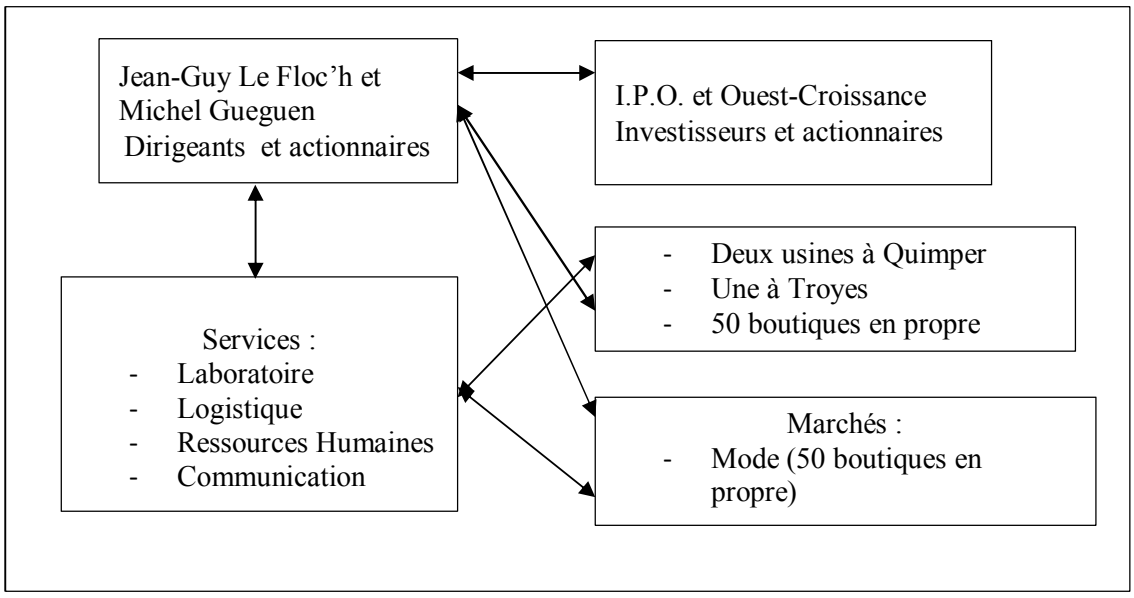


Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chez ARMOR-LUX, les deux associés Michel Guéguen et Jean-Guy Le Floc'h détiennent 75% du capital. Les autres 25% sont répartis entre deux fonds d'investissements : I.P.O. et OUEST- CROISSANCE.

« Détenir, à parts égales, 75% du capital de l'entreprise nous laisse les coudées franches et nous permet de décider librement des différents paramètres aussi bien économiques que sociaux » précise Jean-Guy Le Floc'h.

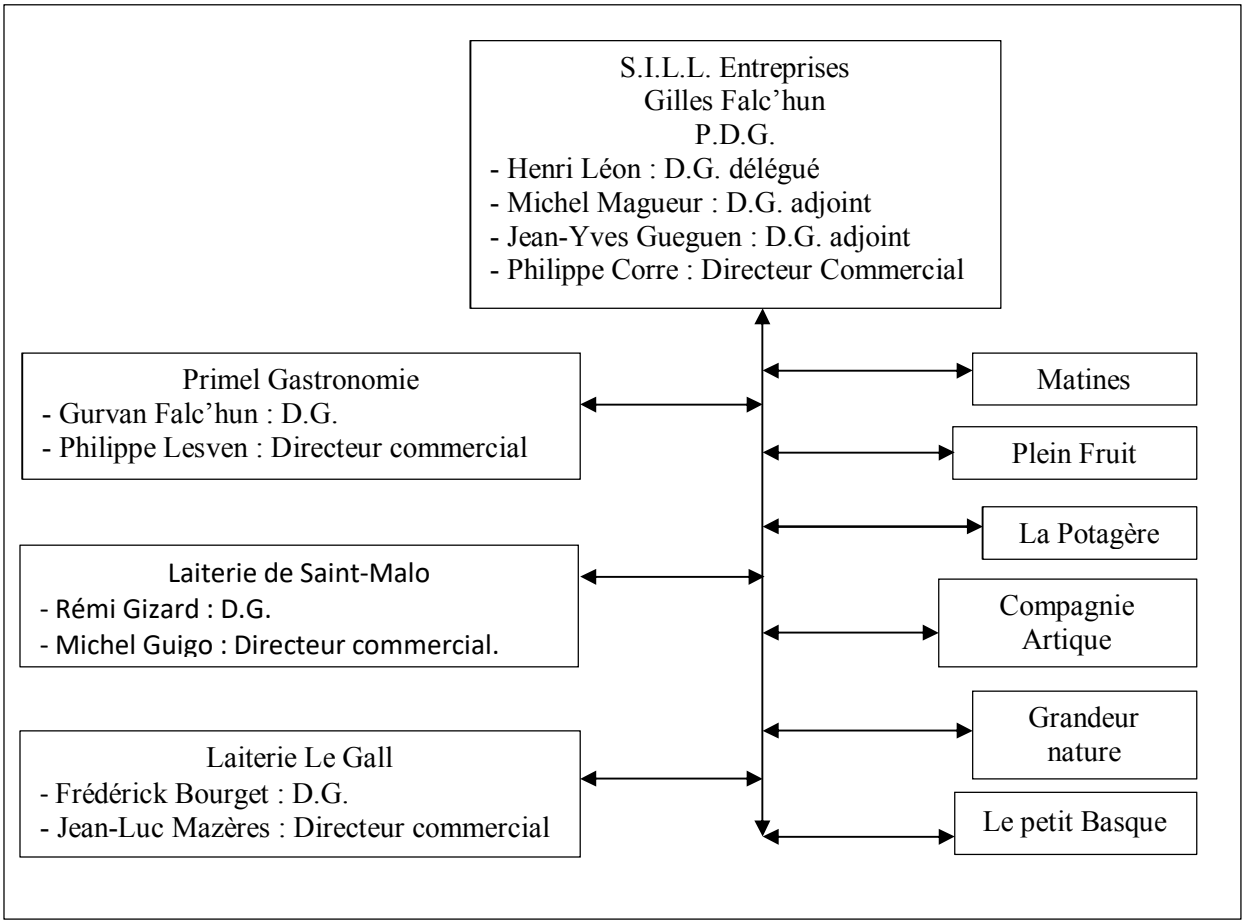
ARMOR DÉVELOPPEMENT, ce sont 3 usines en France : deux à Quimper et une à Troyes. Cinquante boutiques et magasins en propre avec dix marques dont Guy de BERAC, ARMOR Kids, TERRE et MER, BERMUDES, François LE VILLEC…. A cette production, il faut ajouter la fabrication de vêtements professionnels spécifiques pour les agents de La Poste, la Police, la S.N.C.F…. ».



S.I.L.L., entreprise dirigée par son Président Gilles Falc'hun, un Directeur général délégué, Hervé Léon et deux directeurs adjoints : Michel Maguer et Jean Yves Guéguen possède cinq sites de production : Plouvien, Plougasnou, Plabennec, Quimper en Finistère et Saint Malo, en Ille et Vilaine. Sa filiale PRIMEL-Gastronomie – Plats surgelés sur mesure et compagnie Artique – est dirigée par Gurvan Falc'hun assisté de Philippe Lesven, Directeur Commercial. Frédérik Bourget, ancien Secrétaire Général de Produit en Bretagne, dirige la filiale LE GALL.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Le groupe familial agro-alimentaire international, fier de ses origines, dont le siège est situé au cœur des Abers (Plouvien dans le Finistère) comporte 5 sites de production dans 5 domaines d'activité : produits laitiers (55 %), jus de fruits (12 %), potages (11 %), plats cuisinés (22 %). Pour un chiffre d'affaires de 345 Millions d'euros en 2013 dont 35 % à l'export et ce, dans 100 pays. Ses marchés : grandes et moyennes surfaces, magasins de proximité, magasins biologiques, restauration hors domicile, clients industriels, export. Il collecte, auprès de 550 producteurs, 200 Millions de litres de lait dont 10 Millions en bio. La première entreprise rachetée hors Bretagne et, aujourd'hui, la seule à ce jour est la société : « le petit Basque ».



Compte tenu de sa « mauvaise » première expérience avec un associé minoritaire, Marc Guillermou, gérant de BIO3G, est actionnaire majoritaire de sa propre entreprise. Il n'a toujours pas d'assistante de direction. : en 2003 l'on me disait :

« Il faut que tu t'équipes d'un bras droit, voire d'une assistante de direction pour ton opérationnel quotidien, on me disait que cela n'allait plus fonctionner

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

comme avant ». Aujourd'hui, on est 250 et j'ai l'impression d'être encore plus proche de mes hommes que je ne l'étais quand on était 100. En revanche, je bénéficie de bonnes courroies de transmission : ce sont les cadres dirigeants, l'équipe des 8 ou 10 du Comité de Direction. Ils ont le même état d'esprit que le patron, ils ont les mêmes modes de fonctionnement d'un point de vue de relations humaines que le patron et on est en cohérence totale. C'est-à-dire qu'il y a une cohésion dans l'action managériale. L'entreprise est implantée en France, en Belgique et en Suisse ».

Gérant de SERVIMAP, Mario Piromalli, franchisé de McDONALD'S avec 21 restaurants en Ille et Vilaine, coiffe avec une petite équipe l'ensemble des directeurs, manageurs et équipiers de chaque structure. Le dernier établissement du franchisé rennais a été inauguré à Janzé le 20 mars 2017.[310] Chaque restaurant est géré comme un centre de profits et permet ainsi une comparaison et un classement de chaque site en fonction de son implantation, sa zone de chalandise, son nombre de salariés, la typologie de sa clientèle et son ticket moyen. SERVIMAP le nom de la holding regroupait, à l'époque de notre enquête, 18 points de vente, et employait globalement 1 181 salariés.

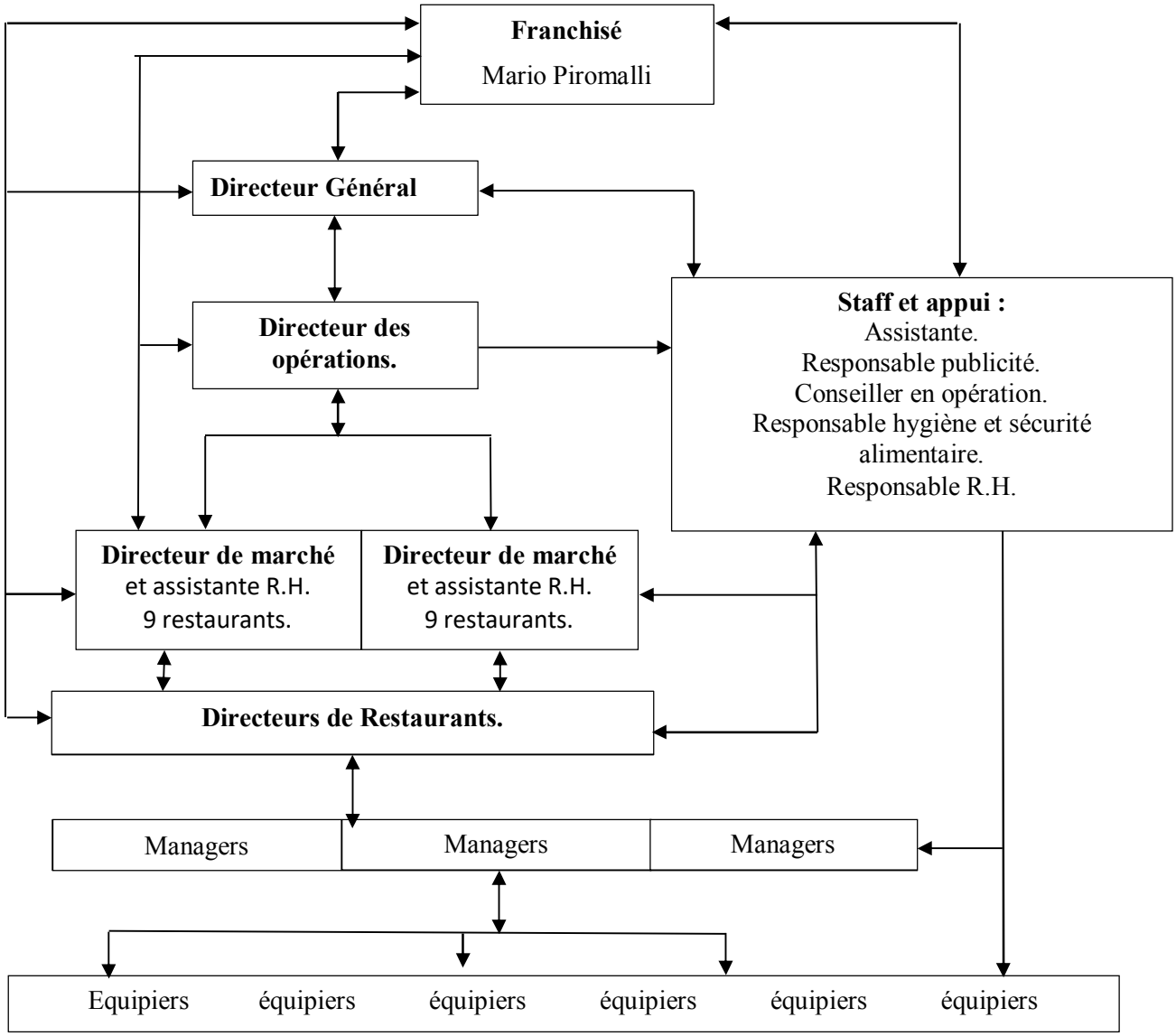
Cette structure comporte fin 2017, 22 restaurants. La stratégie de Mario Piromalli a été de s'adosser financièrement à McDo France. Il possède ainsi la moitié des parts de l'ensemble de ces points de vente et McDo France est copropriétaire à 50 %.

Nous présentons sur la page suivante l'organigramme de SERVIMAP. Cette société est rattachée à l'enseigne McDonald's France dépendant, elle-même, de l'entreprise internationale McDONALD's.

[310] *Cf.* Annexe 10, article publié dans l'hebdomadaire *7 Jours*, le 25 Mars 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Organigramme SERVIMAP, franchise de McDonald's en Ille – et – Vilaine .



Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

MOUSSET TRANSPORTS compte 65 sites en France. Il se divise en 4 directions régionales :

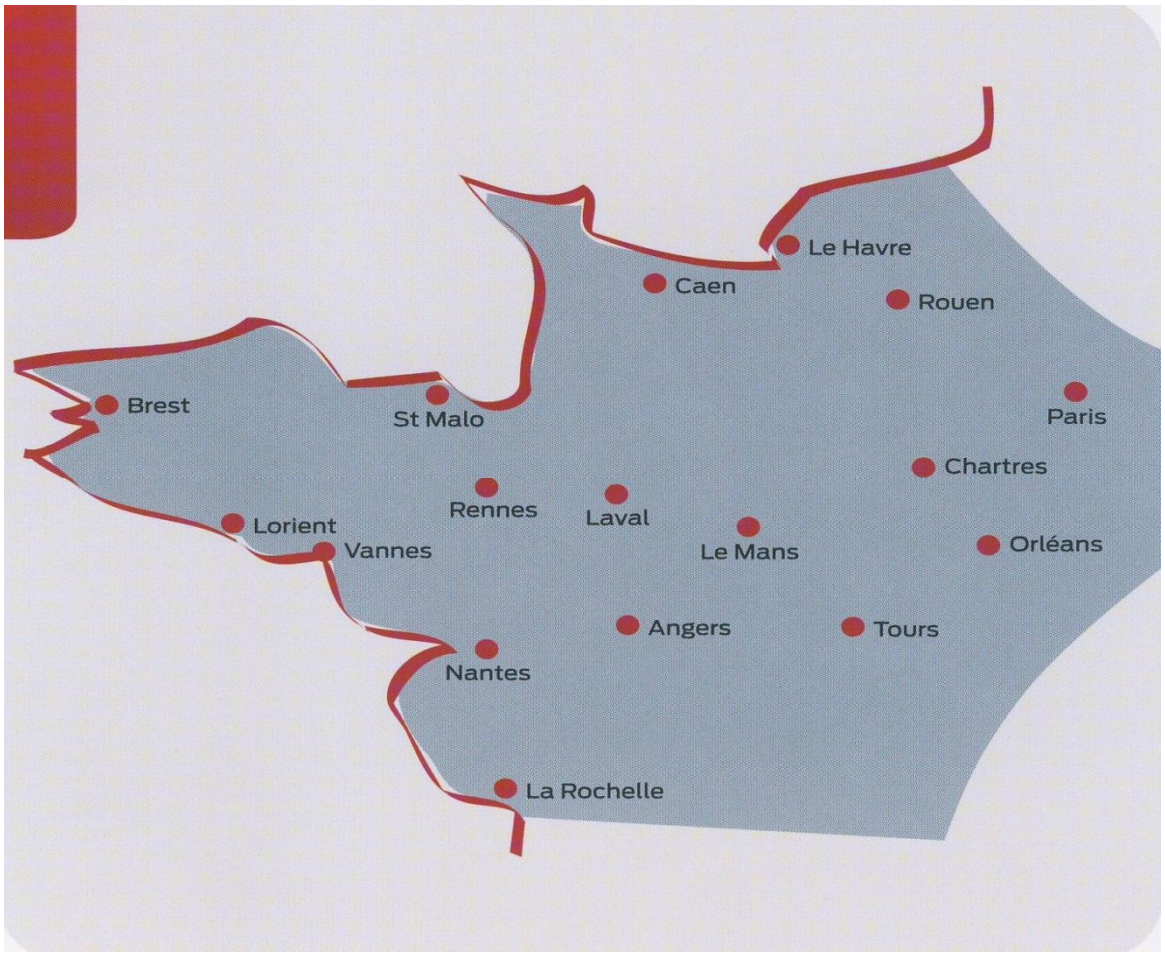
- Bretagne Sud-Ouest
- Pays de la Loire y compris Vendée où se trouve le siège social
- Nord-Est
- Sud-Est

L'entreprise a aussi 5 sites à l'étranger dont 3 en Pologne et 2 au Maroc.



Le groupe LEGENDRE dont le nouveau siège social est à RENNES, à la Courrouze, maintient une présence forte sur son bassin d'origine : le Grand Ouest. Il regroupe cinq expertises complémentaires :

- La construction divisée en quatre activités principales :
  - Le bâtiment : logement et bureaux
  - Le génie civil pour des problématiques spécifiques à l'industrie
  - L'activité de construction métallique (OMS rachetée en 2010)
  - LEGENDRE Matériel : de l'échelle au camion et échafaudages
- L'Ingénierie, sous le nom d'INGENOVA, regroupe aujourd'hui cinquante personnes. C'est la vitrine du « *savoir-faire* » de l'entreprise.
- Les matériaux avec acquisition d'OUEST PREFA et la création de l'usine OUEST ARMATURES.
- Le Pôle immobilier avec les activités financières (3L) et immobilières (O.T.I.).
- Les énergies renouvelables avec ARMOR GREEN.



Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Jacques Royer, P.D.G. du groupe éponyme, nous parle de son organisation :

« Avant d'être E.T.I., on a été P.M.E. Je crois que c'est dans les structures. C'est sûr qu'en tant qu'entrepreneur et développeur de l'entreprise, j'ai fait un « One man show » et, à un moment donné, il a fallu structurer avec un véritable organigramme, des véritables process et des organisations. On a structuré tous les process, à travers des nouveaux services informatiques. Avant, chaque membre du personnel avait plus d'autonomie mais aujourd'hui on est plus organisé, on a des activités de support. Tout est un peu plus structuré et, évidemment, les coûts ont aussi augmenté avec cette restructuration.

Cela se passe toujours en escalier. On a une baisse de croissance, donc à un moment donné on structure et, après, on restructure. Il y a des paliers. Je dirai que, tous les 10 ans, on a fait vraiment de grosses opérations de restructuration et d'organisation ».

Lors de cet entretien avec Jacques Royer, celui-ci nous est apparu comme un colosse aux pieds d'argile dans la mesure où la presse titrait : « *160 emplois seraient menacés sur 1 200 »*. Sa réponse fut claire :

« Je vais être très précis… Nous, on a fait 36 ou 37 ans de croissance, et l'année dernière, pour la première fois, on a vu une activité chuter. Pour la première fois, le résultat n'a pas été bon, il a été négatif.

Je suis pessimiste sur l'activité dans les 3 années à venir au niveau de la consommation. Ce n'est pas le climat actuel de Fougères – vous voyez le temps aujourd'hui – qui va me dire le contraire. Je pense que l'Europe, aujourd'hui, a un soubresaut, plutôt une crise assez longue, qui ne va pas sortir facilement, qui est plus structurelle que conjoncturelle, donc je dois évidemment mettre en place, même si on est le leader dans notre métier en France, même si on est un des leaders en Europe, on doit faire des plans d'économie. Parce que le retour à la croissance ne va pas être la solution à très court terme. Donc on doit se recentrer sur nos activités les plus rentables et surtout nos activités où on a la meilleure maîtrise, des activités aussi où on est le leader et pas l'outsider. Donc il y a des activités de négoce international qu'on sait faire. On avait développé des activités de sous-traitance et des activités de « retail », de détail, qui ne sont pas nos spécialités.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Donc là, on est vraiment dans un plan de réorganisation. Ce plan de réorganisation est très simple, je l'appelle « Ère 2015 » puisque c'est un projet à 2 ans et demi. C'est plus un projet qu'un plan d'économies pur et dur.
Sur ce projet à horizon 2015, on se recentre, c'est-à-dire moins de sites. Je pense qu'il faut avoir moins de sites. Moins de sociétés, je dirais qu'aujourd'hui il y a toute une restructuration au niveau des sociétés, puisqu'on a fait beaucoup de croissance externe, donc il faut faire beaucoup de fusion, beaucoup d'absorption, pour simplifier un petit peu tous ces organigrammes. Également se recentrer sur nos meilleures marques, donc moins de marques ».

Pour sa part, le groupe GRIMAUD, société holding est constitué de plusieurs filiales.

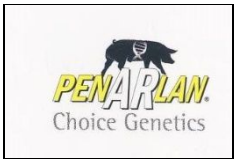


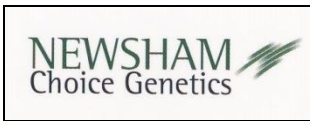


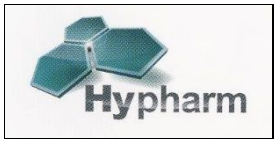
















Autres filiales :
Royaume-Uni, France, Italie Pologne, Hongrie, Chine, Vietnam,
U.S.A., Brésil, Canada, Japon et Allemagne.

Le conseil d'administration du groupe GRIMAUD est, quant à lui, constitué de 10 associés familiaux (4 frères et sœurs et 5 cousines) qui ne travaillent pas dans l'entreprise.

Ce sont les héritiers des fondateurs. Il faut y ajouter bien sûr, Frédéric Grimaud et son épouse ainsi que les représentants des organismes financiers et des personnalités compétentes.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

6.2 Structures juridiques.

Il existe différents types de sociétés parmi lesquels on peut citer les plus connus : S.A.R.L., S.A., S.N.C., E.U.R.L., S.A.S. Plusieurs critères peuvent être utilisés pour les différencier, pour exemple :

Sociétés à risques limités ou illimités :

En effet, selon la forme sociale donnée par les associés, les risques qu'ils encourent peuvent se limiter à la perte des apports réalisés à la société ou, aller au-delà, et répondre des dettes de la société, ce sont par exemple les S.N.C. (sociétés en nom collectif).

Les sociétés par actions S.A., S.A.S. et S.A.R.L. constituent des sociétés à risques limités.

Sociétés de personnes et sociétés de capitaux :

Les sociétés de personnes sont celles qui reposent sur la confiance qu'inspire la personne de chaque associé. Le contrat de chaque associé présente un fort « *intuitu personae* ». Les parts détenues par les associés ne sont pas librement cessibles, il faut l'accord et l'agrément de tous les autres associés. A l'opposé des sociétés de personnes, les sociétés de capitaux sont celles dans lesquelles la contribution financière importe davantage que la personne de l'associé. Pour exemple, les Sociétés par Actions (S.A.).

Sociétés faisant appel ou non à l'épargne :

Le développement des activités de la société peut la conduire à se faire financer par l'émission de titres via la Bourse. Ces sociétés qui font appel à l'épargne publique sont soumises à une règlementation stricte dans le but de protéger les épargnants sous le contrôle de l'Autorité des Marchés Financiers (A.M.F.).

Il faut noter qu'en raison de la taille des entreprises objet de cette thèse, le type de société le plus souvent utilisé demeure la Société Anonyme ou la Société par Actions Simplifiée qui permettent l'ouverture du capital social et par voie de conséquence, un financement plus aisé de son développement.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Encadré n°18 : « Sructures juridiques ».[311]

Critères	E.U.R.L./S.A.R.L.	S.A.S./S.A.S.U.	S.A	S.N.C.
Associé	1 associé unique	Minimum 1 S.A.S.U.	Minimum 7	Minimum 2
Capital	Librement déterminé dans les statuts	Librement déterminé dans les statuts	Minimum 37000 €	Capital libre
Types d'apports	Numéraire et nature	Numéraire et nature	Numéraire et nature	Numéraire, nature et industrie
Responsabilité Des associés	Limitation aux apports	Limitation aux apports	Limitation aux apports	Indéfinie et solidaire
Direction	Gérant (1 ou plusieurs)	Président	P.D.G. avec C.A. ou Directoire avec Conseil de surveillance	Gérant
Responsabilité de l'organe de Direction	Civile et pénale	Civile et pénale	Civile et pénale	Civile et pénale
Statut social du dirigeant	T.N.S.si gérant majoritaire, assimilé salarié dans les autres cas	Assimilé salarié	Assimilé salarié	T.N.S.
Imposition des bénéfices	I.S. ou I.R. si 1 seul associé personne physique	I.S.	I.S.	I.R
Fiscalité des dividendes	Uniquement si imposition I.S. charges sociales pour partie pour les gérants majoritaires	Uniquement si imposition I.S. Pas de charges sociales	Uniquement si imposition I.S. Pas de charges sociales	Uniquement si imposition I.S. charges sociales pour partie pour les gérants majoritaires

Avant de s'inscrire au registre du commerce et des sociétés, le créateur va donc choisir entre ces différentes formes juridiques. Compte tenu qu'il ne nécessite qu'un seul associé, le statut d'E.U.R.L. parait le plus simple mais ce choix oblige à s'inscrire au Régime Social des Indépendants (R.S.I.) dont la gestion est de plus en plus décriée et dont le Gouvernement a évoqué la suppression. Si le créateur souhaite avoir le statut de salarié parce qu'il a déjà cotisé à ce régime dans le cadre d'un cursus professionnel préalable, il pourra choisir la forme S.A.R.L. avec *a minima* deux associés et un capital librement déterminé. Dans ce cas, il sera minoritaire ou égalitaire. Ce choix avait été fait par Jean-Michel Mousset lors de la création de sa filiale avicole crée en S.A.R.L. alors que le groupe des Transports MOUSSET était constitué en S.A. Il avait alors mis la moitié du capital soit 25 000 Francs en apport personnel.

[311] Source : site internet : www.entreprise-et-droit.fr.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Après avoir dégagé d'excellents résultats, il a pu, par la suite, réintégrer le Groupe en valorisant ses parts de capital de façon très intéressante. Aujourd'hui, le groupe familial est constitué des grands parents, frères et sœurs mais le Président est maintenant le seul membre opérationnel.

Mario Piromalli, « franchisé McDONALD'S » lorsqu'il a créé sa franchise sous le nom de SERVIMAP avait aussi fait le choix d'une S.A.R.L. Depuis Août 2015, SERVIMAP a pris le nom d'Office MAP SARL. C'est la société holding pour tout ce qui est « professionnel ». En revanche, chaque point de vente est considéré comme un centre de profit et a sa gestion propre. Chaque restaurant a aussi un numéro de siret avec un statut S.A.R.L. Avoir séparé l'activité de chaque établissement présente un triple avantage : en matière de gestion les comptes de chaque restaurant sont ainsi bien différenciés ; en cas de cession éventuelle, et ce fut le cas de l'unité de Châteaubriant, celle-ci a pu faire l'objet d'une vente en fonction de ses propres résultats ; enfin, en cas de difficultés, tel ou tel restaurant pourrait aussi cesser son activité sans affecter les autres unités. Comme nous l'avons vu, pour réussir une implantation rapide sur son secteur, Mario Piromalli a bénéficié d'un adossement avec le McDONALD'S France en évitant ainsi une recherche de fonds propres importants surtout en phase de création et de développement rapide.

Plus généralement, les entreprises familiales nécessitent des structures plus classiques avec des capitaux importants surtout dans la production. De plus, si l'entreprise souhaite faire appel à l'épargne publique, elle devra nécessairement adopter le statut de S.A. créé par la loi du 24 Juillet 1966 et avoir un capital minimum de 37 000 Euros. C'est le cas de DELTA DORE qui est allée, sous cette forme juridique, au second marché. Depuis, elle s'en est retirée mais les parents Renault restent au Conseil de Surveillance pendant que Marcel Torrents assure la Présidence du Directoire et la fille des fondateurs, Nathalie Renault-Hoareau assure la Direction Générale. Le groupe EOLANE est aussi constitué sous cette forme juridique avec Conseil de surveillance et Directoire.

Il en est de même pour le Groupe GRIMAUD qui, lui aussi, a fait une offre publique de titres financiers. La structure du groupe est donc une S.A. à Directoire et Conseil de surveillance. Le Conseil d'administration est composé de 6 actionnaires familiaux et 5 personnes extérieures dont 4 financiers et 1 indépendant : *« Cela permet une gouvernance moderne et partagée avec nos associés minoritaires »* souligne Frédéric Grimaud. Quant aux filiales, la plupart sont en S.A.S. par souci de simplicité juridique.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En France, la constitution d'une société par actions permet de faire le choix entre deux principaux types de société : la Société Anonyme et la Société par Actions Simplifiées (S.A.S.). Ainsi, depuis 1994, la S.A. est concurrencée par la S.A.S. modifiée pour la dernière fois par la loi du 15 Mai 2001. Le régime juridique de la S.A.S. semble plus avantageux aux dires des juristes que celui de la S.A. Pour ces raisons, on voit de plus en plus de « Start-up » choisir d'entrée ce statut qui ne nécessite, au départ, que deux associés alors que la S.A. n'est valablement constituée qu'avec sept actionnaires. La S.A.S. peut même être constituée avec un associé unique (personne physique ou morale) dans le cadre d'une S.A.S.U. (Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle). Le choix de la S.A.S. a été fait par le groupe S.I.L.L. constitué de 13 personnes dont un tiers sont les membres des familles (75% pour Falc'hun, 25% pour Léon). Un autre tiers est constitué d'investisseurs extérieurs. Le dernier tiers représente des personnes qualifiées. Ce type de forme juridique semblant parfaitement convenir aux actionnaires, toutes les filiales du groupe ont adopté cette nouvelle forme juridique.

6.3 Rapports avec les banques et organismes financiers.

A cette question sur les rapports avec les banquiers, Jean-Paul Legendre nous a répondu : « *Si l'argent n'est pas une fin en soi, c'est un moyen pour assurer le développement de l'entreprise, payer les salariés et faire face à ses dettes* ». Il nous rappelle, aussi, les énormes difficultés financières rencontrées suite à la crise générée par la guerre du Golfe :

> *« 1992 : année noire et 1993 : année catastrophique, une année qu'aucun chef d'entreprise ne souhaite vivre ! Je me suis retrouvé avec des pertes importantes, avec de l'endettement, des problèmes de trésorerie très importants, qui ont d'ailleurs commencés tout début 1992, ce qui fait que je me suis rapproché de ma banque qui était le Crédit Agricole, pour demander une ouverture de crédit. Ils ont accepté sans problème, sous condition que je sois caution personnelle. J'ai accepté début 1992 – je ne savais pas où je mettais les pieds -. On a perdu beaucoup d'argent en 1992, énormément en 1993.*
>
> *Fin 1993, j'avais 25 millions de francs d'ouverture de crédit, de Dailly et d'escomptes de traites à la banque, d'autorisations utilisées à plein, pour un chiffre d'affaires de 100 millions de francs, ce qui était anormal et extrêmement lourd. J'étais à la rupture et le Crédit Agricole m'avait suivi à ce niveau-là, parce que j'étais caution, sans avoir contrôlé le montant de mon patrimoine. Ce*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

qui fait que, quand ils se sont aperçus que j'étais caution, mais que je ne possédais pratiquement rien, j'ai été convoqué et ils m'ont dit : « Qu'est-ce qu'on fait ? ». Je leur ai répondu : « C'est simple, si vous me coupez les vivres, je dépose le bilan dans l'heure ou dans la journée », ce à quoi le Directeur m'a répondu : « De toutes façons, on serait condamné pour soutien abusif, parce qu'on vous a laissé aller beaucoup trop loin. Donc on continue à vous maintenir, en espérant que vous allez redresser la situation ». Là-dessus, j'étais désespéré ».

Pour faire face à ces difficultés financières, Jean-Paul Legendre décide ainsi que nous l'avons précédemment rapporté, de se lancer, en direct, dans la promotion immobilière.

« Cela a tellement bien marché qu'en quatre ans, j'ai remboursé toutes mes dettes à la banque et j'ai remis l'entreprise à flot. On n'était pas riche, mais on avait un fonctionnement normal, avec des découverts en début de mois, on repassait positif en fin de mois et on était dans une situation normale.
Entre 1993 et 1996, ce sont des décisions extrêmement importantes que j'ai dû prendre, car si je ne les avais pas prise, on ne se serait jamais relevé. Les marges du bâtiment sont tellement faibles, que ce n'est pas comme cela que j'aurais bouché ce trou de 25 millions de francs ».

Face à ces difficultés, le Chef d'entreprise a su réagir et sortir par le haut. Qu'en eut-il été s'il avait eu plus de liquidités ? Il aurait peut-être tout simplement remboursé en vendant ses biens propres. Il aurait pu aussi, déposer le bilan et cette E.T.I. qui aujourd'hui, compte plus de 1 250 salariés, n'existerait plus. A la question, avez-vous bénéficié d'aides de l'Etat ou de la Région, il répond :

« Je ne parlerai pas d'aides. Nous, on travaille très bien avec OSEO et avec la Caisse des Dépôts et Consignation, mais ce n'est pas sur les aides qu'on compte. Déjà, si on nous facilite les décisions, cela nous va bien. On travaille plutôt avec des banques d'investissement qui peuvent nous accompagner dans des projets. Mais on ne va pas chercher une subvention ni une aide financière directe ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

L'aventure de Marc Guillermou fait part de rapports difficiles avec les banquiers :

« Ah, mes copains, les banquiers ! Non, parce que, d'abord pour le démarrage de mon entreprise, je n'ai pas trouvé de prêt. Cela pouvait, peut-être, a priori, se comprendre ou s'expliquer. Mais, après, quand on a été pour racheter l'usine, en 2006, cela a été très compliqué. On sortait d'un bilan qui n'était pas aussi bon que les autres, donc on gagnait moins d'argent et en tout cas on dégageait un bénéfice qui était faible par rapport aux années précédentes et les banques, en groupe, de concert, parce qu'on avait ce qu'on appelle un « pool bancaire »..., l'une s'est retirée du dossier en disant : « Oui, mais attention, c'est peut-être risqué » et, évidemment, cela a fait l'effet boule de neige, les quatre ou cinq banques du pool bancaire se sont retirées ! Je me suis retrouvé le bec dans l'eau !

Le matériel de l'usine que j'ai acheté aux enchères, aux commissaires-priseurs, je l'ai acheté sur mon compte personnel. Ce ne sont pas les banques qui ont financé le matériel : elles me l'ont refinancé, après.

Le financement de l'usine, pour les murs, on a eu mille difficultés à les financer. Mais comme le banquier qui détenait les murs n'avait pas le choix, il m'a finalement fait un petit crédit ce qui m'a permis de faire un bilan supplémentaire. Le bilan 2005-2006, on a sorti un résultat qui était correct et, là, du coup, les banques ont fini par financer. Mais ce n'étaient pas les banques historiques. J'ai trouvé deux autres banques, qui n'étaient pas dans le pool bancaire, pour me financer l'usine. Attendez, ce n'est pas fini ! Les deux banques qui m'ont financé l'usine – pour 600 000 € – à elles deux m'ont demandé de mettre à titre personnel 200 000 € en compte courant. Donc on me prêtait 600 000 € et je mettais 200 000 € sur la table ! Je ne les avais pas ! Donc il a fallu que je fasse une manipulation sur les biens de famille – la ferme de mes parents – pour que je trouve le cash pour mettre 200 000 € sur la table. C'est ça, les banquiers ! ».

Dans le cadre de la théorie de l'organisation développée par P.Bernoux dans l'un de ses ouvrage, on voit bien que culture et identité entre le banquier et le dirigeant d'entreprise ne sont pas les mêmes : « Les tensions naissant de la rencontre de cultures différentes ne sont donc pas explicables seulement en termes d'intérêt économique, de jeux de pouvoir, d'histoire

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

de groupes, même si les acteurs donnent souvent ce genre de réponse. Ce qu'ils disent, leur vécu, ne correspond que partiellement à la réalité. Celle-ci est à chercher au-delà du discours, plus ou moins lié à l'action et qui ne peut pas ne pas porter les traces d'une justification ».[312] Reprenant les propos de Durkheim pour qui « ce qui permet l'action collective a finalement un nom bien connu : c'est l'intégration de l'individu à une communauté. […] Une place dans un ensemble social et dans un réseau d'échanges et surtout la participation à des convictions et des valeurs communes. Les individus peuvent agir ensemble dans la mesure où ils forment un corps ». On voit bien dans cet exemple et certains autres qui vont suivre que les rapports entre banquiers et entrepreneurs ne partagent pas identité et culture communes d'où risque de conflit et/ou nécessité de négociation.

Et pour les aides Etat-Région, comment ça marche ?

« On a des aides à l'innovation, cela fonctionne plutôt bien, on va dire. On a des aides à la formation. Parce qu'on a un peu de formation aussi qui est installée à La Bernerie-en-Retz, à côté de Nantes, près de Pornic, où on a 3 sédentaires qui s'occupent, aujourd'hui, du service formation. Une grande partie de nos formations se font là-bas. C'est un site décentralisé par rapport à Merdrignac. Il est près de l'aéroport de Nantes ce qui est plutôt bien pour une plateforme nationale par rapport à notre réseau et qui permet aussi aux salariés de se retrouver dans un autre environnement que le siège à Merdrignac ou dans un environnement en centre-ville de Paris où on va faire des réunions, mais où on respire la vie parisienne. Les aides à la formation, donc on en a, on en a eu, et là-dessus on est plutôt bien équipé.

Après, sur ce que l'État fait ou ne fait pas ou ne fait pas bien, à mon avis, on n'est pas bien informé, c'est sûr ; on n'est pas bien éclairé, c'est certain. Nous, on a l'avantage d'avoir appris à nos dépens qu'il fallait se débrouiller tout seul. Donc mon bras droit, Madame Goubin, associée historique et fondatrice de l'entreprise avec moi, s'occupe de toute la comptabilité, la finance, le social et le juridique. Elle a constamment une partie de son esprit à dire : « Qu'est-ce qu'on peut avoir comme aides ? Où peut-on aller chercher les aides ? Comment peut-on bénéficier des aides à l'entreprise ? ».

[312] *Cf.* Philippe. Bernoux, *La sociologie des organisations : initiation*, Paris : Ed. du Seuil, (coll. « Points essais »), 1990, 378 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Face au changement, la question posée par François Dupuy est la suivante : « Doit-on changer les gens, leur « psychologie », leur « mentalité » pour que les organisations évoluent ; ou bien doit-on d'abord transformer les organisations – ici largement assimilées aux structures – pour que les individus s'y adaptent ? ». On lira, avec intérêt, dans son ouvrage une distinction entre coopération et coordination. « la première étant un ajustement entre les acteurs, la seconde relève de la hiérarchie. Elle est une mise en œuvre de procédures bureaucratiques ».[313] Dans ce cas, on voit bien que la codirigeante de BIO3G va assumer, elle-même, les recherches nécessaires à la bonne marche de l'entreprise et montrer par là son efficacité et son « intelligence » faisant sienne l'adage de mon ancien professeur de philosophie nous disant : « l'intelligence est l'art de s'adapter aux situations nouvelles ».[314]

Fort de plus de 3 000 salariés, le Directeur Général d'EOLANE dit avoir, aujourd'hui, de très bons rapports avec ses banquiers. Il est vrai que l'entreprise dispose d'une capacité d'autofinancement de plus de quinze millions d'euros.

> *« Mais dans un esprit entrepreneurial et familial, nous ne versons pas de gros dividendes aux associés. L'essentiel des résultats, pour ne pas dire tout, est réinjecté dans l'entreprise. Par ailleurs, l'état nous aide dit-il à travers OSEO devenu B.P.I., il s'agit de financement sur projets à hauteur, cette année, de cinq millions d'euros pour 400 millions de chiffre d'affaires ».*

A contrario, le franchisé McDONALD'S n'a aucun problème avec les banquiers. Il est lui- même administrateur de la Caisse Régionale de Crédit Agricole. Avec cette banque, il a aussi créé, pour de jeunes dirigeants d'entreprises, des espaces dédiés à la création et l'accompagnement de leurs structures.

L'expérience de DELTA-DORE est particulièrement intéressante et complexe dans la mesure où, dans le cadre de son développement et de son implication dans les commissions du CODEX et du CODIS, il a été amené à entrer en bourse :

> *« 12 % de la valeur de l'entreprise a été placée en Bourse, ce qui représentait pour moi, à l'époque, un million de Francs. Toutes les actions que*

[313] François Dupuy, *Sociologie du changement,* Paris : Ed. Dunod, 2004, p. 83 (295 p.).
[314] Pierre Plateau, Professeur de Terminale au Collège de Saint Malo, devenu Directeur de l'enseignement diocésain à Rennes et Archevêque de Bourges.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

je vendais, les fonds restaient dans l'entreprise. On a donné un nom à cette opération : le hors-cote d'acclimatation. Quand le hors-cote a été supprimé en Europe, en 1998, les gens n'ont rien perdu, ils ont gagné de l'argent. La Bourse était-elle un outil pérenne pour l'entreprise que j'avais à l'époque ?

Il faut expliquer que, mon épouse et moi, quand on a démarré, on imaginait de faire une entreprise de 150 personnes. On avait d'ailleurs écrit notre projet à dix ans. Quand nous nous sommes présentés chez les banquiers ou la S.D.R. de Bretagne à l'époque, nous étions considérés comme des bêtes curieuses, ingénieurs à l'époque, qui créent une boîte, qui arrivent avec un plan à dix ans et qui disent : on sait que c'est faux, ce qu'on écrit, mais cela va donner une idée et on sait où on va. Par principe, Monique Renault et moi-même disions toujours que l'État ouvre des robinets et, autant avoir – excusez mon propos – une belle gueule pour se mettre en dessous du robinet. Parce que, de toute façon, si ce n'est pas nous, ce sera d'autres. Ça, c'était un principe qui fait qu'on a toujours considéré que nous devions essayer de nous débrouiller sans ces soutiens artificiels et les considérer comme étant la cerise sur le gâteau…
Ce qui fait qu'on n'a jamais eu de complexe et on n'allait jamais voir des gens qui pouvaient donner ces primes autrement que décontractés. Si on les avait, c'est bien, si on ne les avait pas, tant pis ! Résultat, je ne crois pas que l'honneur ait failli !

Un exemple précis : je me retrouve, dans les années 1980, devant un nouveau directeur nommé pour diriger l'Agence pour la maîtrise de l'énergie. Ce monsieur, qui était d'une origine politique que je ne préciserai pas, était anti-subvention. Par principe, il s'opposait, et il était intransigeant. Il a donc voulu d'abord donner une leçon de morale. Il y avait mon épouse, le directeur commercial à l'époque, Monsieur Hyère, et le nouveau Directeur. Au bout de 20 ou 25 minutes j'ai profité qu'il reprenait son souffle pour dire : « Monsieur, justement, pendant que vous reprenez votre souffle, je voulais vous dire qu'il n'y a pas plus anti-subvention que moi-même. Mais, comme il y a des subventions, autant qu'elles nous soient attribuées. Par ailleurs, si vous n'aviez pas des subventions à donner, Monsieur, vous seriez au chômage ». Cinq minutes après j'étais parti, j'ai cru que l'affaire était classée et, j'ai eu la surprise de constater que j'avais reçu davantage que je ne l'avais imaginé…

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Par contre, on a d'excellentes relations et j'en suis très fier avec la Caisse des Dépôts et Consignations et OSEO devenue maintenant Banque Publique d'Investissement, (B.P.I.)».

Par ces multiples exemples, qu'il s'agisse des banquiers ou d'autres organismes financiers, on constate que la bonne marche de l'entreprise est tributaire de la qualité de ses relations avec ses réseaux et partenaires. Ainsi que l'explique Edgar Morin : « Le tout est dans la partie et est dans le tout » : « Joignez la cause et l'effet, l'effet reviendra sur la cause, par rétroaction, le produit sera aussi producteur. Vous allez distinguer ces notions et vous allez les joindre en même temps. Vous allez joindre l'Un et le Multiple, vous allez les unir, mais l'Un ne se dissoudra pas dans le Multiple et le Multiple fera quand même partie de l'Un. Le principe de la complexité, en quelque sorte, se fondera sur la prédominance de la conjonction complexe. Mais, là encore, je crois profondément que c'est une tâche culturelle, historique, profonde et multiple ».[315]

Pour les établissements ROYER, fort de ses 35 années d'activité soutenue :

« Cela n'empêche qu'aujourd'hui je dois discuter avec eux, aussi, parce que, quand vous faites une moins bonne année, les banques vous rappellent tout de suite à l'ordre en vous disant : « il faut penser à la dette, comment rembourser, etc… ». C'est logique, chacun dans son rôle. Moi, le deal jusqu'à présent, j'étais très, très bien soutenu par les banques et je n'ai jamais eu de souci particulier. Il faut toujours regarder ailleurs et, en Allemagne, on voit qu'on n'a pas du tout les mêmes structures financières des entreprises. Il y a beaucoup de capitaux propres, comme aujourd'hui, on a aussi beaucoup de capitaux propres, puisqu'on a laissé beaucoup de dividendes pendant de nombreuses années. Mais, là-bas, il y a une banque générale et souvent une banque de Länder, c'est-à-dire qu'il y a toujours une banque de Länder qui soutient très fort les E.T.I. et c'est peut-être cela qui manque aujourd'hui, même si je ne me plains pas du tout du Crédit Agricole régional en particulier ou d'Arkea, qui sont d'excellents partenaires financiers régionaux.

[315] Edgar Morin, *introduction à la pensée complexe,* Paris : Ed. du Seuil, 2005, p. 104. (158 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

OSEO, je les ai rencontrés pour la première fois, cette semaine. Vous voyez, je ne les avais jamais rencontrés avant. C'est quand même intéressant. Maintenant, je pense qu'on est tous dans une phase d'observation avec la B.P.I., parce qu'il y avait le F.S.I., il y avait OSEO, il y avait la Caisse des Dépôts…, il y avait toutes sortes d'organismes, de structures. La Banque Publique pour l'Investissement (B.P.I.) devait en absorber plus ou moins. Je pense qu'ils sont en train d'écrire encore la doctrine, puisqu'ils devaient la revoir. Donc il y a une certaine incertitude. Ce sont vraiment des organismes qui, à mon avis, pour une E.T.I. comme moi, une E.T.I. régionale, devraient être très structurants. Aujourd'hui, ils ne sont absolument pas intervenus, mais demain, ils peuvent peut-être intervenir. Ce serait avec plaisir que je travaillerai avec ce type de structure ».

Pour vous, les perspectives d'avenir passent-elles notamment par faire entrer dans le capital de votre entreprise un autre investisseur ?

« On a eu plusieurs fois des actionnaires. On a eu les SDR et 3 I pendant 7 ans. Ils sont rentrés, je crois, en 1996 et sortis en 2003. Depuis 2007, au moment du rachat de KICKERS, c'est lui qui nous a coûté cher en termes d'endettement. Donc on a APAX qui est rentré chez nous et qui a 22,5 % du capital. Mais demain, je peux faire sortir APAX et faire rentrer d'autres personnes. Ce que je souhaite surtout, c'est que la famille garde le contrôle de l'entreprise régionale : bretonne et familiale, c'est très clair. Deux ans après notre rencontre, nous apprenions par la presse, qu'il rachetait la société NOEL SOCCER, pour l'exploitation d'une marque de chaussures de sports, avec la reprise d'une dizaine de salariés ».

En tant que Président de B.C.I.- Bretagne Commerce International[316] – Gilles Falc'hun met l'accent sur les aides à l'export : OSEO - UBI France – avec les accompagnements possibles pour les E.T.I. certes, mais aussi pour les plus petites entreprises.

[316] Structure dépendant du Conseil Régional de Bretagne en association avec le réseau des Chambres Consulaires de Bretagne.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Quant à Jean-Guy Le Floc'h, le seul fait d'avoir permis le recrutement d'un de ses anciens camarades parisiens à la tête du CREDIT MUTUEL ARKEA, laisse à penser qu'ARMOR LUX entretient d'excellents rapports avec son banquier.

Pour sa part, Frédéric Grimaud est d'une grande clarté sur le sujet :

« Pour ce qui nous concerne, sur les 7 à 8 dernières années, notre Chiffre d'Affaires a été multiplié par quatre. Franchement, on n'aurait jamais pu le faire sur nos ressources seules, ce n'était pas possible. Le projet dont on parle, qui doit non seulement être partagé en interne, doit être partagé plus largement. De qui parle-t-on ? On parle des partenaires financiers bancaires : les banques classiques.

Quand j'entends de la part des banques, comment se comportent les P.M.E. vis-à-vis d'elles, je me dis que cela pollue le marché. C'est-à-dire que nous considérons, nous, les banques classiques comme de véritables partenaires, qui ont un niveau de transparence d'information total. Ils bénéficient de nos reportings mensuels, ils savent exactement où on en est, et ils sont membres de l'aventure et du projet. Ça, c'est pour le levier de la dette. Mais parfois ce n'est pas suffisant non plus, parce qu'il y a quand même quelques ratios auxquels on n'échappe pas si on veut gérer prudemment, en bon père de famille, comme vous disiez tout à l'heure, donc le ratio de fonds propres, de dettes, de leverage, etc., sont à prendre en compte. Nous avons donc fait le choix, à un moment donné, de devoir renforcer nos fonds propres pour pouvoir faire des acquisitions importantes. Nous avons donc ouvert le capital à des entreprises ou à des instituts, filiales de banques, qui nous accompagnent en fonds propres et, en 2010, je suis allé voir le F.S.I., au moment où il se créait, parce que j'avais compris que la vocation du F.S.I. était de développer la dilution de champions français dans leur spécialité. Donc ni plus ni moins, je suis allé rencontrer les gens du F.S.I. pour leur présenter notre projet, c'est une vraie histoire et, en trois mois, on a bouclé notre opération ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

À quelle hauteur ?

« Ils sont à hauteur de 14 % chez nous. Mais ce n'était pas une opération d'argent de poche car ils ont quand même mis sur la table 40 millions d'euros. Ce n'était pas juste un petit truc de 2, 3 ou 4 millions. Cela s'est fait en 3 mois. Cela s'est très bien passé avec nos propres équipes et avec les leurs. On n'a pas mis d'intermédiaires entre nous, cela s'est fait très bien, de façon extrêmement professionnelle et efficace. Ce qui fait qu'on accepte une dilution, mais pour créer de la valeur. Du point de vue patrimonial, cela rejoint un peu votre question de tout à l'heure, le fait d'accepter de la dilution dans le cadre d'un projet qui grandit, qui devient plus gros et plus efficace, si on réussit ce qu'on doit faire, fait qu'à la fin on n'y perd pas. À la fin du jour, ce n'est pas de ramasser la monnaie, nécessairement, ce n'est pas la motivation ultime.

Je vais illustrer notre exemple par le cas de VIVALIS. Nous démarrons une entité de Biotech en 2000. Le Groupe a mis quelques millions d'euros à l'époque sur ses fonds propres. Je ne me souviens plus du montant précis, c'est de l'ordre de 4 à 5 millions d'euros, pour démarrer l'opération. Mais nous savions qu'elle n'avait pas vocation, à très court terme, de gagner de l'argent. C'était plus une vision à long terme. Il ne pouvait être question, pour nous, de faire prendre des risques au Groupe. Il ne fallait pas que cette activité nouvelle en pompe toutes les ressources. Cela ne pouvait pas avoir de sens. Le cœur de l'activité, c'est quand même la génétique animale, on ne pouvait donc pas démarrer cette activité Biotech aux dépens de la génétique animale.

En fait, très vite, il a fallu imaginer de nouvelles formes de financement – là je suis dans votre sujet, je pense – pour pouvoir soutenir l'effort de R&D - .Nous avons, par exemple bénéficié d'un C.I.R. (Crédit Impôt Recherche) de 4 à 5 Millions d'euros. Je n'ai plus les années précisément mais dans la chronologie peu importe : on a fait, en 2004 – ou quelque chose comme cela, c'est la mécanique qui compte – une augmentation de capital avec des fonds qu'on a trouvés en France, notamment par la Caisse de Dépôts, CREAGRO et autres fonds, qui sont venus nous accompagner dans le cadre de VIVALIS. Donc nous nous retrouvions associés avec des fonds, tout en restant majoritaires. Le temps a passé et nous nous retrouvons en 2007, de mémoire, où on se dit : « maintenant, on ne peut pas tirer sur la trésorerie du Groupe, que fait-on ? ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Là, on a décidé de coter l'entreprise sur Euronext, juste sur cette partie-là. On a donc fait appel à la Bourse et on a levé aussi beaucoup d'argent à ce moment-là puisque l'entreprise a été cotée sur une valorisation à l'époque de 150 millions d'euros, quelque chose comme cela. Donc on a pu lever des fonds en acceptant, à nouveau, une dilution du capital tout en restant majoritaire. Puis, nous avons fait une nouvelle augmentation de capital, de mémoire en 2010, en faisant appel au marché aussi, tout en restant majoritaire et, cette fois, à la faveur d'une fusion-acquisition. Dans ce cadre, nous faisons également appel au marché, ce qui fait que, du point de vue capitalistique, nous ne sommes plus majoritaires, mais nous restons le principal actionnaire, et de loin, tout en gardant le contrôle opérationnel. Parce qu'il y a les droits de votes doubles, et tutti quanti ».

Au travers de ces différents témoignages, on peut constater que l'entreprise familiale est, généralement, gérée « *en bon père de famille* ». Les dirigeants sont soucieux des fonds propres et de la bonne trésorerie de l'entreprise. Ils n'hésitent pas à adopter des stratégies offensives dans l'adversité et de partenariats divers pour assurer le développement harmonieux de l'E.T.I. familiale. Contrairement à certains actionnaires qui souhaitent une rentabilité immédiate privilégiant le versement de dividendes, les valeurs patrimoniales de l'entreprise familiale concourent à la recherche de la pérennité de l'outil de travail pour une transmission de qualité aux générations futures. Comme l'écrit P. Bernoux, en évoquant l'analyse stratégique présentée par M. Crozier et E. Friedberg : « l'acteur comme l'organisation ne peut s'analyser indépendamment de son environnement. Celui-ci se manifeste à travers des réseaux et des relais comme les fournisseurs, les banquiers […] Ces relais ont un double rôle : ils informent l'organisation. Ils jouent un rôle de réducteurs d'incertitude, élargissant les systèmes et sous-systèmes de jeux qui structurent les organisations ».[317]

[317] Philippe .Bernoux, *La sociologie des entreprises,* Paris : Ed. du Seuil, 1995, p. 142 (416 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

6.4 Relationnel et réseaux.

Le plus souvent, l'entreprise était considérée comme un système en soi, s'appuyant sur un triptyque : personnel, clients, fournisseurs. Loin de cet univers clos notre étude tend à démontrer que l'entreprise loin d'être enfermée sur son micromarché fait partie d'un écosystème. Au-delà du management de ses salariés, le dirigeant tisse aussi des liens avec de nombreux partenaires. Dans la section précédente, nous avons mis l'accent sur des partenaires externes à l'entreprise qu'il s'agisse de banquiers, organismes financiers ou législateur. Mais le tissu relationnel du dirigeant ne reste pas borné à son secteur marchand. Comme on a pu le lire, à travers la Presse, pour exemple, la famille Pinault a noué des contacts avec le Président Chirac. Vincent Bolloré a défrayé la chronique en prêtant son navire et équipage au Président Sarkozy. Ce qui n'a pas empêché ces deux industriels bretons de tisser des liens auprès des cabinets des Présidents Mitterrand et Hollande. Que serait devenu le projet AUTOLIB sans l'accord du Maire de Paris ? A l'instar de ces exemples relationnels de haut niveau par rapport à ces grands groupes industriels, nous nous sommes attachés, au fil de nos entretiens à voir ce qu'il en était des relations des dirigeants d'E.T.I. auprès d'autres décideurs tant au plan local que national ou international. Ces relations sont moins visibles mais sont, à notre avis, aussi importantes et donnent mieux à voir l'entreprise au sein de la société. Parlant du « pouvoir en réseaux », Bertrand Badie et Dominique Vidal soulignent dans l'un de leurs ouvrages ; « L'Etat-nation et son territoire, en particulier, suscitent de moins en moins l'adhésion des populations pour lesquelles l'identification religieuse, l'appartenance linguistique ou la spécificité technique prennent une importance croissante. De façon plus générale, la multiplicité des fonctions des individus, des groupes et des organisations entraîne des chevauchements, des allégeances plurielles, le cas échéant antinomiques, qui relèguent le rapport à un territoire ou à un espace politique naguère au-dessus de tout au deuxième ou troisième plan. […] Parler de réseaux revient en somme à s'inscrire dans l'univers des représentations des adeptes du vocabulaire de la « *gouvernance* », mot quelque peu fumeux, parfois simplement synonyme de gouvernement, désignant d'autre fois des processus de négociation ou de concertation très élaborés et d'usage spécifique ».[318]

[318] Bertrand Badie et Dominique Vidal, *Qui gouverne le Monde ? L'état du monde 2017,* Paris : Ed. La Découverte, 2016, 297 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Pour sa part, le sociologue Philippe Bernoux écrit : « Les réseaux sont souvent locaux, mais ils peuvent aussi être beaucoup plus larges. Leurs relations comportent toujours des dimensions humaines, permettant la mise en pratique effective de coopérations. Les partenariats se construisent en mobilisant toutes les ressources, y compris les ressources humaines, et finissent par modifier les processus collectifs de décision ».[319]

Pour l'entreprise LEGENDRE, en tant que constructeur de logements, son dirigeant explique sa croissance ou sa décroissance en fonction de décisions politiques, de mesures fiscales et de décisions économiques prises par le gouvernement.

> *« Jusqu'en 1980, cela a marché très bien. Puis en 1980, ce n'est peut-être pas une crise mais c'est la mise en place du programme commun, avec l'arrivée de la Gauche au pouvoir, ce qui a changé fondamentalement notre activité, parce que, en très peu de temps, on s'est retrouvé avec une crise de confiance avec tous les particuliers. Je travaillais pour des particuliers qui avaient de l'argent, qui le planquaient ou le cachaient, mais ne voulaient plus investir. Je me suis donc retrouvé avec une grosse baisse de travail et je n'ai pas eu d'autre solution que de prendre ma première décision, fin 1981 : n'ayant pas suffisamment de travail sur notre région, j'ai cherché à aller travailler ailleurs. Je me suis aperçu qu'à Cherbourg, ils étaient débordés de travail à cause de la construction de la centrale nucléaire de Flamanville et l'usine de retraitement des déchets nucléaires de la Hague. Nous sommes partis travaillés à partir de fin 1981 sur Cherbourg, pour occuper le personnel. On a eu une contrainte et c'est cette contrainte qui nous a fait bouger ».*

Ces propos montrent bien le rapport entre le politique et la politique d'entreprise à condition de savoir « *veiller* » et « *s'adapter* » :

> « *En 1986, il y a eu encore un fait politique : les élections législatives, la Droite revient au pouvoir. Pierre Méhaignerie est nommé Ministre de l'Équipement et fait voter la première loi de défiscalisation immobilière : la Loi Méhaignerie. Cette loi disait que, pour tout investissement immobilier par un particulier en vue de la location, un couple bénéficiera d'une réduction d'impôts*

[319] Philippe Bernoux, *Sociologie du changement,* Paris : Ed. du Seuil, 2004, p. 223. (307 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

de 60 000 Francs sur quatre ans, plafonnée à 15 000 Francs par an. Un célibataire bénéficiera d'une réduction de 30 000 Francs sur la même durée, plafonnée à 7 500 Francs par an.

Cette loi a boosté de façon extrêmement importante l'immobilier et on a donc vécu une période 1986-1991 de très forte croissance, puisque l'entreprise globalement est passée de 30 à 110 salariés sur cette période. Très forte croissance, chantiers rentables, où on gagnait bien notre vie et cela se passait bien. « Tout était donc très beau, dans le meilleur des mondes ». Donc, en 1986, très forte croissance jusqu'en 1991, où là, on triple, voire presque quadruple la taille de l'entreprise en 4 ans, voire 5 ans et, en 1991, je ne l'avais pas vu venir, mais je pense que personne ne l'avait vu venir non plus : le 5 août 1991, la guerre du Golfe, une crise extrêmement violente dans l'immobilier dont les conséquences ont été extrêmement préjudiciables pour l'activité de l'entreprise : les chantiers s'arrêtent et les carnets de commande s'effondrent… ».

Les propos de Jean-Paul Legendre confirment, s'il en était besoin, ceux exprimés par Pierre Bourdieu sur le marché de la maison[320]. Dans cet ouvrage il met en avant la composante symbolique de ce produit, l'être social de son propriétaire et son acte d'appropriation symbolique. L'auteur affirme : « A travers la création d'une maison, c'est la volonté de créer un groupe permanent, uni par des relations sociales stables, une lignée capable de se perpétuer durablement à la façon de la demeure ».[321]

Mais, c'est surtout en parlant de la structure du champ bureaucratique et des agents efficients que les propos de Pierre Bourdieu et de notre enquêté se rejoignent. En effet dans son entretien Jean-Paul Legendre insiste sur la croissance ou la décroissance de son activité en fonction des décisions des politiques en matière d'aide au logement. De même , Pierre Bourdieu évoque à grands traits, les initiatives novatrices qui ont préparé la réforme de l'aide au logement entre ce qu'il appelle « les agents efficients » que sont non seulement les hauts fonctionnaires du ministère de l'équipement, de la direction de l'architecture, du ministère de l'intérieur pour les collectivités locales mais aussi ceux du ministère de la santé, de la caisse d'allocations familiales…mais tous les individus qui ont assez de poids pour orienter effectivement, la politique du logement : organismes H.L.M., dirigeants d'organismes

[320] Pierre Bourdieu, *Structures sociales de l'économie,* Paris *:* Ed. du seuil, 2000, pp. 33-232 (289 p.).
[321] *Ibid*., p. 35.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

professionnels, banquiers dont le crédit foncier, le crédit immobilier et la caisse des dépôts et consignations ».[322] Il aborde là le jeu avec la règle en opposant les lieux centraux de commandement et les postes locaux d'exécution généralisant la formule du sociologue Max Wéber selon laquelle « On obéit à la règle lorsque l'intérêt à lui obéir l'emporte sur l'intérêt à lui désobéir ». Le récit de Jean-Paul Legendre est aussi confirmé par l'ouvrage, *Politique du logement 50 ans pour un échec.*[323]

Face aux politiques, Joël Renault s'implique pour son entreprise :

« Sur mon réseau, il faut dire la chose suivante. Quand Chaban-Delmas est devenu Premier Ministre il a créé quelque chose de formidable et il a dit : « La France, ce sera demain, ses P.M.I. ». Il a nommé un Secrétaire d'État des P.M.I./P.M.E., qui s'appelait Decasparette. Il a fait une tournée en province et a lancé une opération M.P.I.-M.P.E. . En Bretagne j'ai été convoqué par le Préfet, nous étions 200 ou 300. Il nous a présenté sa démarche et je me suis exprimé sur trois points. Trois mois après, j'étais coopté pour présenter, avec un de mes collègues de Fougères, le patron de OUEST OPTIQUE et pour faire partie de ce qu'on appelle le G.E.C. – le Groupe d'Echanges et de Coordination nationale -. Tous les mois, une journée à Paris, et cela a duré 9 ans. Théoriquement, il devait y avoir 70 à 80 patrons de P.M.E./P,M.I. et autant de jeunes énarques, il devait y avoir également quelques grands cabinets de consulting, mais en réalité, à chaque réunion, nous étions une cinquantaine. J'y étais tout le temps. Je me suis fait une masse de relations de niveau très élevé. J'ai été coopté, après, dans de nombreux organismes parce que j'étais sur des listes de gens très impliqués, tant au plan économique que politique. Cela m'a permis de rencontrer d'ailleurs plus de gens de gauche que de droite, comme Michel Rocard, Jean-Pierre Chevènement, etc. J'ai rencontré aussi Raymond Barre. Et cela m'a permis de créer des relations, parce que les énarques qui avaient, à l'époque 28-30 ans, 20 ans après, ils étaient où ? Aux commandes ! ».

[322] Pierre Bourdieu *Structures sociales de l'économie, op.cit.,* p. 124 et suivantes.
[323]Bruno Lefebvre, Michel Mouillard, Sylvie Occhipinti, *Politique du logement, cinquante ans pour un échec*, Paris : Ed. L'Harmattan, (coll. « Habitat et Sociétés ») 1991, 337 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Mario Piromalli appartient, *de facto*, à un réseau de franchisés avec des relations à l'interne avec ses collègues mais aussi avec McDONALD'S France, Europe et Monde. Au plan local, il fait partie du bureau de la C.C.I. de Rennes. Il est aussi mandaté dans plusieurs organismes par l'Union des Entreprises 35. Ainsi il siège à la commission d'aides sociales du Groupe AG2R-La Mondiale. Il est aussi, comme nous l'avons mentionné dans le sous chapitre précédent, administrateur de la Caisse Régionale de Crédit Agricole. Il accompagne des jeunes et futurs créateurs au Salon de la Franchise à Paris, reçoit des étudiants de Rennes1, Rennes 2 et E.S.C. pour parler de son entreprise tout comme il m'a ouvert ses portes en me disant : « *Tu peux me poser toutes les questions que tu souhaites, la seule à laquelle je ne te répondrai pas, c'est celle que tu ne m'auras pas posée* ». Il fait aussi partie de l'A.P.M.- Association Pour le Management- et partage avec d'autres chefs d'entreprises rennais des expériences en matière de management. Ce réseau organise également des conférences sur des sujets divers. Il participe sur sa zone de chalandise à de nombreux évènements sportifs en tant que sponsor.

Lors de ces manifestations et au travers de ses nouveaux points de vente, c'est aussi, pour lui, l'occasion d'inviter des acteurs économiques, institutionnels, associatifs et politiques. En effet, l'ouverture d'un restaurant est soumise à un accord préalable des services de la commune où il souhaite s'implanter, elle pourra, éventuellement, lui proposer de futurs collaborateurs. Par cette action réseau, il participe ainsi au développement du territoire. Avec la mise en place de sa bourse YAO, « *en avant, en breton* », il a réussi à convaincre plus de 70 dirigeants d'entreprises bretonnes d'apporter leur savoir-faire et expériences à des jeunes de 18 à 28 ans qui veulent créer leur entreprise. Le concept est simple explique-t-il :

> *« Le jeune entrepreneur peut bénéficier de conseils qui vont lui faire gagner des années. Le parrain a aussi l'occasion de s'enrichir du dynamisme d'un jeune ayant une vision et une culture nouvelles. Le parrain est là aussi pour lui dire qu'il fait fausse route, qu'il va droit dans le mur ! Cela peut éviter des catastrophes. Les jeunes bretons sont pleins de richesses et d'idées mais il faut les rassurer et les encourager. Ces échanges intergénérationnels se déroulent en face à face dans des restaurants bretons, c'est mieux que de remplir un questionnaire froid qui ne dit pas grand-chose. La candidature est déposée sur le site www.yaobretagne.org. Les projets sont sélectionnés par un jury. Parrain et filleul se rencontrent ensuite. Des prix viendront récompenser les meilleurs projets en fin d'année ».*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Pour sa part, Marc Guillermou apporte un grand intérêt à la formation de ses commerciaux. Après quelques années passées en Centre Bretagne à la direction de BIO3G, il a été sollicité par la C.C.I.de Saint-Brieuc pour entrer dans un réseau d'entrepreneurs. Concernant le sujet de la formation, il déclare :

« Je me suis pris au jeu, parce que je trouvais que c'était intéressant de rencontrer des entrepreneurs de la région et je suis devenu membre du réseau PLATO. Au bout de 3 ans, on m'a demandé d'animer le groupe Centre Bretagne du réseau PLATO, ce que j'ai fait volontiers et que je fais toujours d'ailleurs, puisque cela fait plus d'une dizaine d'années que je suis dans ce réseau. De fil en aiguille, du réseau PLATO, on est rentré au réseau Managers 22. Du réseau Managers 22, on est rentré au réseau GERME (Groupe d'Entrainement et de Réflexion au Management des Entreprises). Du réseau GERME, on est rentré au réseau Dirigeants commerciaux de France. En clair, aujourd'hui, je dis « on » parce que ce sont mes cadres dirigeants qui sont quasiment tous au réseau GERME, mais moi, j'ai été sollicité pour être dans le réseau Bretagne Entreprendre. On m'a proposé d'être parrain d'entrepreneurs en 2008 ou 2009, ce que j'ai fait aussi volontiers. J'ai donc accompagné un jeune entrepreneur pendant 2 ans, en 2009-2010, qui a une très belle entreprise d'ailleurs à Ploufragan. Il a une boîte qu'il avait déjà démarrée mais que j'ai accompagnée dans ce cadre-là et il a fait une croissance exponentielle. Depuis l'an dernier, en 2013, j'accompagne un nouvel entrepreneur sur Guingamp.

Tout cela pour vous dire que cela aussi, je pense que c'est très formateur, tant pour le dirigeant que pour les cadres dirigeants ou les cadres de l'entreprise, selon le réseau dans lequel on intervient. En même temps, c'est fédérateur, parce qu'on n'est pas seul. Quand je disais tout à l'heure qu'il faut être, un peu fou ou avoir un grain de folie, pour entreprendre et qu'on est accompagné sans être accompagné, on est aidé sans être aidé. En même temps, quand vous vous retrouvez dans des réseaux comme cela, vous croisez des entrepreneurs qui ont les mêmes problématiques, qui discutent des mêmes sujets et qui trouvent des solutions ensemble. C'est plutôt enrichissant. Donc je pense que c'est important aussi. Du coup, plutôt que de le faire tout seul, je le fais avec tous les salariés de l'entreprise, au moins les cadres dirigeants. Cela leur

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

permet, à eux aussi, de se frotter, de se former et de voir comment cela fonctionne ailleurs parce que, souvent, ce sont les cadres dirigeants qui sont dans ces réseaux. C'est important, je pense, à souligner ».

La rencontre avec Jean-Michel Mousset P.D.G. de l'entreprise de Transport éponyme, s'est faite, lors d'une réunion en Centre Bretagne, au sein de l'Institut de Locarn. Ce club de réflexion regroupe des chefs d'entreprises et décideurs bretons : élus, syndicats, associations sous la houlette de son Président Alain Glon, ancien patron de GLON-SANDERS repris depuis par le groupe SOFIPROTEOL (devenue aujourd'hui APRIL). Outre la participation à ce Club, M. Mousset a été membre du C.J.D.-Centre des Jeunes Dirigeants-. A 59 ans, ce dirigeant préside aussi le C.E.R.A.- Centre d'Échanges et de Réflexion pour l'Avenir -. Depuis sa création ce Centre a fait venir plus de 70 intervenants dont les deux derniers : Emmanuel Todd et le Juge anti-terroriste Marc Trévidic. Ancien journaliste, cet entrepreneur bénéficie d'une image forte auprès de ses pairs. Il entretient, également de nombreux contacts, avec les mondes politiques et associatifs régionaux.

Paul Raguin, Président d'EOLANE est aussi Président de LEA VALLEY, association des professionnels de la filière électronique en Pays de la Loire. Les sociétés adhérentes représentent une capacité de production importante et de nombreux emplois. Cette association se compose, entre autres, de LACROIX, ASTEEL, TRONICO, NOVATECH…

« Toute la Bretagne et les Pays de la Loire, cela représente une belle puissance économique, avec une concentration en matière électronique qui est unique mais il faut la rendre visible, nous explique notre interlocuteur. Nous entretenons des relations encore à développer avec la MEITO, par exemple, pour fédérer les autres confrères bretons de Rennes à Lannion. Suite à une étude sur l'analyse de la puissance industrielle et électronique sur les Pays de la Loire et la Bretagne, on constate, sur ces régions, la plus grosse concentration de compétences et de capacités de production électronique de toute l'Europe ».

Le réseau de Jean-Guy Le Floc'h est à nul autre pareil. Il cultive d'excellentes relations avec Jean-Jacques Urvoas, Ministre de la Justice, ancien Président de la Commission des Lois, ancien Maire de Quimper et proche du Président François Hollande. Ce centralien

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

entretient également de très bonnes relations avec son ancien patron Vincent Bolloré, propriétaire du groupe éponyme et repreneur de VIVENDI. Il vient de lui louer deux véhicules électriques.

> *« On montre l'exemple parce qu'il faut être solidaire avec les autres entreprises bretonnes. C'est un acte de solidarité bien marqué, parce que nos voitures sont très visibles, elles sont rayées, comme vous l'avez vu, avec un gros logo ARMOR LUX à l'arrière et sur le toit, cela fait de la publicité en même temps. Ici, en Bretagne, je me suis tissé un réseau de relations avec mes collègues chefs d'entreprise. J'ai aussi gardé ce qu'on appelle un réseau, des connaissances à Paris, un carnet d'adresses surtout dans le milieu bancaire, puisque j'assumais chez Bolloré le rôle de directeur financier, donc c'est bien utile d'avoir ces « bonnes adresses ».*

Membre de l'ABEA (Association Bretonne des Entreprises Agroalimentaires), Gilles Falc'hun connait très bien les entreprises qui comptent dans son domaine d'activité tant dans le secteur privé que coopératif. Il est toujours en veille pour reprendre une entreprise. Par croissance externe, il diversifie ses activités tout en consolidant le groupe S.I.L.L. Convaincu que l'International est un débouché d'avenir dans le concert de la mondialisation, il est aussi Président de B.C.I. –Bretagne Commerce International- organisme qui regroupe, au sein de la Région Bretagne des conseillers imports et exports émanant tant du Conseil régional que des C.C.I. bretonnes. Ainsi, on constate que l'entreprise côtoie le monde politique dans un esprit de développement socio-économique de la Bretagne. Dans le cas de l'implantation d'une tour de séchage, Gilles Falc'hun soutenu par 5 000 manifestants est allé beaucoup plus loin. Pour préserver l'emploi au Pays, deux maires de communes voisines se sont rétrocédés des terrains afin d'assurer la faisabilité de cette opération. Ce projet vient d'être retoqué par le tribunal administratif mais le dirigeant est prêt à se battre.

Jacques Royer est membre du Club des 30 qui regroupe, sous la présidence de Claude Guillemot, les principaux patrons bretons. Ce réseau d'échanges d'expériences, créé à l'initiative, entre autres, du Professeur Champaud est d'un grand intérêt :

« Malheureusement, dans la vie, il faut faire des impasses. Malheureusement dans la vie, tout est une histoire de temps et de choix : il faut gérer son temps et faire des choix, donc je crois qu'entre la famille, l'entreprise et mes passions, je n'ai pas pu avoir un engagement politique,

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

comme j'aurai aimé sûrement, ou d'autres engagements que j'aurai pu avoir. Mais il faut toujours donner des priorités. Bien sûr, je suis curieux et je suis Président du syndicat de la chaussure à Paris. J'y rencontre différents autres professionnels et non professionnels, mais la gestion du temps a fait que j'ai été obligé d'être raisonnable, sinon j'en aurais fait beaucoup plus et ce n'est pas l'envie qui m'a manqué . Je fais aussi du Lobbying via le syndicat. Il y a des périodes où l'on sent que l'on a un peu plus de liberté par rapport au boulot mais je constate que, même si j'ai à ma disposition un responsable de la communication, à longueur de temps les différents interlocuteurs souhaitent parler au Président ».

A entendre ces témoignages, on prend conscience que le métier de patron est extrêmement chronophage et multiple. Il s'agit non seulement de concevoir et vendre des produits ou services, de diriger des collaborateurs mais aussi de s'impliquer au quotidien, avec ses collègues et dans son éco-environnement, dans des actions au service du développement économique de son entreprise et du territoire. Il permet aussi de tisser des liens au niveau local, national et international, avec des partenaires tant banquiers que politiques et administratifs sans oublier, entre autres, la presse qui permettra aussi, par ses publications, de faire connaître et reconnaître le dynamisme de l'entreprise et de son dirigeant. Dans ce même « esprit du capitalisme » définit par un idéal type cher à M. Weber, il nous est loisible de citer les propos de cet auteur :

« Tel qu'il a été représenté en Allemagne, même par des exemples brillants et isolés, le « type idéal » de l'entrepreneur capitaliste n'a rien de commun avec ces arrivistes plus ou moins raffinés. Il redoute l'ostentation et la dépense inutile tout autant que la jouissance consciente de sa puissance ; il se sent gêné des signes extérieurs de considération sociale dont il est l'objet. En d'autres termes – et nous allons examiner la signification historique de ce fait important – sa vie emprunte souvent un visage ascétique, ce qui apparaissait nettement dans le « serment » de Benjamin Franklin que nous avons cité. Par exemple, il n'est nullement exceptionnel – ce serait plutôt la règle – de trouver chez notre entrepreneur une sorte de modestie, essentiellement plus franche d'ailleurs que cette réserve si judicieusement recommandée par Franklin. Il ne « tire rien » de sa richesse pour lui-même, en dehors du sentiment irrationnel d'avoir bien fait sa besogne ».[324]

[324] Max Weber, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris : Ed. Plon, 1964, p. 74 (321 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Partie 3 :

« Les entreprises et leurs dirigeants ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Partie 3 :
Les entreprises et leurs dirigeants.

Dans la dernière partie de cette thèse, nous démontrerons qu'avant de se développer à l'international, il est nécessaire pour l'E.T.I. d'atteindre une taille critique par une croissance interne et/ou externe. Fort de cette taille critique dans un monde global même si nous avons, dans la partie précédente, souligné l'importance de l'ancrage au niveau du territoire, nous examinerons comment les E.T.I. familiales étudiées tirent « leur épingle du jeu » dans le concert de la mondialisation.

Du management à l'international, nous poursuivrons par d'autres stratégies « complexes » pour l'entreprise. Pour exemple, l'innovation facteur clé du développement. Nous compléterons ce chapitre en décrivant, également, les outils et méthodes de communication nécessaires à la bonne marche d'une entreprise au XXIème siècle.

Enfin, nous conclurons ce travail par l'étude du « capital humain » tout aussi indispensable que le « capital financier » et/ou la qualité des produits et services car, en faisant l'anamnèse des discours de nos enquêtés, on constate que l'humain est au cœur des préoccupations du dirigeant d'entreprise familiale de tailles intermédiaires.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 7 :

« De la croissance externe au développement à l'international ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 7 :
De la croissance externe au développement à l'international.

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où aller ».
(Sénèque - 4 av.J.- C. + 65 ap. J.- C.) .

Dans le concert de la mondialisation, atteindre une taille critique est un facteur clé pour le développement à l'international. Pour ce faire, il est sinon indispensable mais souhaitable de passer du stade de la T.P.E. à celui de la P.M.E. puis croître au rang d'E.T.I. D'après l'étude de K.P.M.G.[325]: *« toutes les analyses récentes convergent : les E.T.I. françaises ne sont pas assez nombreuses pour égaler, malgré la force de frappe qu'elles constituent, nos voisins européens. Avec 782 salariés en moyenne, pour les E.T.I. « super performantes », elles peinent à atteindre cette taille critique ».*

7.1 La croissance externe : un enjeu.

Selon l'étude citée en référence, sept E.T.I. sur dix déclarent avoir mené ou s'apprêtent à réaliser une opération de croissance externe. Dans le chapitre suivant nous étudierons la politique des entreprises de notre territoire en matière d'innovation. Nous allons maintenant aborder les effets de levier apportés aux entreprises étudiées tant par leur croissance organique que par leur croissance externe. Plus risquée, cette dernière est néanmoins beaucoup plus rapide et efficace pour faire émerger des E.T.I. de taille suffisante en regroupant plusieurs P.M.E. ou P.M.I..

En 2014, la société AMICE-SOCQUET fournisseur de SANOFI a été contrainte de déposer le bilan. Elle faisait alors partie des cinq fournisseurs de ce laboratoire qui, en période de crise, a fait pression sur ses fournisseurs. Son P.D.G., Jean-Claude Amice a accepté de nous recevoir. D'après lui, l'un de ses concurrents, GRELIER qui était sur le point de céder son entreprise à la société HENDRIX a traité la globalité de l'appel d'offres de SANOFI 20% au-dessous du prix marché.

[325] KPMG S.A. :*Voyage au cœur des Entreprises de Taille Intermédiaire*, Paris, 2012, pp. 12-15.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

C'est, entre autres, pour cette raison que le groupe AMICE SOCQUET, basé à Lanrelas, dans les Côtes d'Armor fort de ses 340 salariés a été mis en liquidation[326]. Cet évènement est venu se sur-ajouter à la crise de la filière avec les difficultés rencontrées par les Sociétés DOUX et TILLY SABCO qui ont aussi défrayé la chronique avec la suppression des aides européennes à l'export. Même si ¾ des effectifs de cet accouveur ont été repris, retraité depuis 4 ans, le P.D.G. regrette de n'avoir pu assurer la pérennité de l'entreprise qu'il avait hérité de son beau-père et développé toute sa vie. Ses principaux cadres et ses enfants âgés de 48 et 46 ans, qui travaillaient tous deux dans l'entreprise familiale ont dû se reconvertir…

C'est dans ce climat de crise que GRIMAUD FRERES s'est porté acquéreur d'une partie des activités de son ancien concurrent. En reprenant le tableau des deux activités de son Groupe, Frédéric Grimaud estime à 50/50 le nombre de sociétés créées *ex nihilo* ou rachetées quelquefois par opportunité mais toujours dans le cadre de sa stratégie de développement et ce dans ses deux domaines d'activités et de compétences. Il reprend, ici, l'exemple de la Société VIVALIS, unité de Biotech, démarrée en 2000 et que nous avons déjà évoqué au chapitre précédent concernant les relations avec les banques ;

> *« C'est une combinaison de création et de croissance externe. VIVALIS est, aujourd'hui, dans une phase de fusion-acquisition, puisque nous faisons une fusion-acquisition avec une entreprise qui s'appelle INTERCELL, une entreprise autrichienne, qui fabrique déjà des vaccins humains – cela a été approuvé par les assemblées générales, donc il faut maintenant que ce soit cacheté et c'est déjà public. Donc le nom de l'entreprise va changer : VIVALIS va perdre son nom et nous allons créer une nouvelle entreprise qui va s'appeler VALNEVA, qui est une entreprise qui fera de la R&D sur des technologies très innovantes de production de vaccins et de la production de vaccins humains et de la commercialisation de vaccins humains. C'est-à-dire que, dans notre Groupe, nous allons désormais facturer des vaccins humains. À franchement parler, il y a 5 ans – je ne reviens pas sur des temps cosmiques – si on me l'avait dit, j'aurais dit : « Non, non, ce n'est pas pour nous ! ». Mais l'opportunité se présente : il y a une vision stratégique, donc on dit : « On le fait, c'est une chance ».*

[326] *Cf.* Le Figaro, 5 décembre 2014.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Pour Jean- Paul LEGENDRE, la croissance organique de l'entreprise est soumise aux décisions du législateur en matière d'immobilier :

« Après la loi Méhaignerie, la Loi Périsol, a également relancé de façon très forte l'immobilier. Je vais reprendre une plaquette pour voir combien nous étions : en 1993, nous étions 100 et, en 1996, nous étions 120. Nous avions très peu augmenté. La Loi Périsol nous a permis de prendre le train en marche et d'accélérer très fortement, puisqu'on est passé de 120 en 1996 à 247 en 2000. On a doublé en 4 ans, avec quelque chose qui m'a surpris, qui est une hausse ininterrompue, une activité très porteuse de 1996 à 2008. Donc 13 années de croissance ininterrompue de l'immobilier. Dans ces années-là, on est passé de 120 à 773 en 2008 : on a multiplié par 6 notre personnel en l'espace de 12 ans, en accompagnant cette croissance.

En 2008, on parlait d'une crise, mais moi je ne l'ai pas vue, l'entreprise ne l'a pas vue, puisque cela a été notre meilleure année en 40 ans, en terme de résultat : on a dépassé de 10 % (de marge) le résultat d'exploitation. Puis, cela a été un accident de parcours : pendant 3-4 mois, l'activité a fortement baissé, mais c'est reparti aussi fort jusqu'à 2011. On a donc eu une période 1996-2011 très, très porteuse. C'est là-dessus que j'ai pu développer l'entreprise sur 2 axes : développement par croissance interne et croissance externe avec rachat d'entreprises. On va dire 1/3 croissance externe, 2/3 croissance interne. Avec le recul, je peux dire aussi que les entreprises qu'on a créées ont toujours été et sont toujours plus rentables que les entreprises qu'on a rachetées ».

Comment peut-on l'expliquer ?

« Parce que, quand on rachète une entreprise, on rachète le passif et, dans le passif, il y a le personnel, qui n'est pas forcément en adéquation avec les valeurs du groupe au début, donc on perd du temps. Quand on crée, déjà, ce n'est pas vraiment de la création, c'est de l'essaimage, c'est plus facile, parce que, quand on dit qu'on crée une structure, elle s'appuie sur tous les services généraux du Groupe et elle se concentre sur sa partie commerciale et sa partie pour traiter les affaires : la partie technique, on l'a ; la partie études, on l'a ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Est-ce qu'on peut prendre un exemple précis ?

« Île-de-France, c'est une création, qui est passée de 0 à 300 salariés en trois temps, qui représente 40 % du chiffre d'affaires global du Groupe et qui en est la pépite actuellement. OUEST IMMO, on l'a créée de toute pièce. OUEST TERTIAIRE, on l'a aussi créée de toute pièce et elle a toujours été très rentable. On a fusionné maintenant OUEST IMMO et OUEST TERTIAIRE dans une structure qui s'appelle O.T.I., tout cela, ce sont des créations.

Nantes, on peut presque considérer que c'est une création : on a repris à la barre du Tribunal 30 salariés d'une entreprise, mais je dis bien, après liquidation, sans reprendre le passif. Je ne le voulais pas. Maintenant, Loire, c'est 120 salariés, 30 millions d'euros de chiffres d'affaires, quand Île-de-France, c'est 110 millions de chiffre d'affaires.

On a aussi repris des entreprises qu'on a beaucoup transformées, mais notre expérience nous fait dire que c'est beaucoup plus dur de reprendre une entreprise que de créer une agence, à partir du moment où on a tous les services généraux, le parc matériel, la préfabrication, les armatures en interne. Pour nous, c'est beaucoup plus rentable de créer que de racheter ».

Justement, si l'on prend les services généraux, donc centraux de l'entreprise, c'est combien de personnes par rapport aux 1 200 salariés ?

« Ici, à Rennes, on est au siège, c'est globalement 150 salariés, dont 75 au bureau d'études : bureau d'études de Prix, bureau d'études Structures. Je mets un bémol : ce n'est pas 150, parce qu'il faut que j'enlève les agences qui sont là aussi. Globalement, c'est 120 personnes, parce que 30 sont pour LEGENDRE OUEST, le ravalement.

À partir de l'année prochaine, je ne vais plus m'occuper que de la promotion et de l'immobilier, ainsi que de quelques actions de lobby politique, pour savoir où on va. Après, les développements, ce sera en fonction du contexte économique, pour voir comment on va se développer. Ce sont des opportunités, ce sont différentes choses qui doivent être réunies pour qu'on puisse dire : « OK, là, on y va. On reprend telle entreprise parce qu'il y a une pertinence géographique, économique, complémentaire », mais il n'y

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

a aucune volonté de croissance, de se dire : « il faut qu'on ait doublé dans 5 ans ou dans 10 ans ». On ne se pose même pas la question et Vincent, mon fils qui va me succéder, non plus. Mais on tire un enseignement de ses échecs… et de ses réussites aussi ! À une condition : on tire plus d'enseignements de ses échecs que de ses réussites. Parce qu'un échec, c'est quelque chose qu'on était persuadé qui aurait marché et qui ne marche pas. Mais pourquoi cela ne marche pas ? À côté de quoi suis-je passé ? Ou qu'est-ce que j'ai mal fait pour que cela ne marche pas ? Donc rétrospection, réflexion et il faut comprendre ».

Pour mieux comprendre, est-ce qu'on pourrait prendre un exemple, si ce n'est pas indiscret, pour bien cadrer le problème ?

« Oui, mon plus gros échec financier : en 1984, j'ai construit le Tennis club du Bois de Soeuvres, à Vern-sur-Seiche. Je ne connaissais rien au tennis, je n'y ai jamais joué, mais le bâtiment étant dans une mauvaise passe, le Gouvernement à l'époque ayant décidé que les loisirs étaient aussi importants que le travail – on avait même mis en place un Ministre du Temps Libre – je me suis dit : je vais accompagner le mouvement ! J'ai donc construit ce club de tennis, avec piscine, 9 cours de tennis, squash, salle de gym et tout, restaurant, club house. J'ai dépensé beaucoup d'argent, je l'ai géré pendant 20 ans et j'ai perdu de l'argent pendant 20 ans. Je n'ai pas fait un seul bilan positif. Pourquoi ? J'ai compris – je n'ai pas mis 20 ans à comprendre, mais je n'arrivais pas à m'en débarrasser ! J'ai mis quelques années ! Le problème est très simple : en même temps que le Gouvernement qui décrétait que les loisirs étaient quelque chose de très important et que le temps libre était quelque chose d'important, les communes, sous la pression de leurs administrés, ont toutes construit des tennis couverts, qu'elles mettaient à disposition gratuitement. Donc concurrence déloyale, mais je ne pouvais pas aller devant un tribunal pour faire condamner la Ville de Rennes et toutes les communes avoisinantes qui faisaient le même métier que moi, mais qui ne faisaient pas payer les gens ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

La concurrence entre public et privé ?

« Moi, j'en ai tiré une conclusion : je m'interdis toute activité dans le loisir, maintenant, parce que je considère que, dans un pays comme la France où le citoyen considère que tout lui est dû – gratuitement bien sûr – pour tout ce qui est sport et loisir, les municipalités, pour différentes raisons, en partie pour gagner des voix ou pour être élu, accèdent à tout. Il n'y a pas une commune de plus de 1 000 habitants qui n'a pas son tennis couvert, maintenant, pas de ville de moins de 5 000 habitants qui n'a pas sa piscine, et tout cela, c'est de l'argent public. C'est normal d'ailleurs – enfin, tel que la France fonctionne, c'est normal – mais vous ne pouvez pas faire cohabiter des activités marchandes, économiques, avec des activités subventionnées à 90 % ».

A notre questionnement sur la croissance externe, Joël Renault nous répond :

« On ne va pas parler que de la croissance externe, mais de la croissance interne et externe. On a encore une fois, aujourd'hui, dû à l'esprit français ou à la culture française, de grandes difficultés pour se développer via la croissance externe, pour des raisons probablement un peu historiques. Lorsque j'étais P.D.G., j'avais tendance, peut-être avec l'école que j'avais vécue, à travers le Club des Entreprises, à aller vers des entreprises qui avaient quelques soucis, où je voyais des potentialités non exploitées, pour acheter à bas prix, me figurant que c'était la bonne solution. Tout n'a pas été négatif, loin s'en faut. On n'a pas à rougir de certaines choses. Ceci étant dit, la visée actuelle du territoire, c'est plutôt de regarder des entreprises à envier par leurs résultats, quitte à donner l'impression de les acheter cher, mais en ayant surtout travaillé sur les retours autour de 5 à 7 ans, en tenant compte des synergies avec notre entreprise. À chaque fois qu'on achète aussi bien en France qu'à l'étranger, une entreprise qui tourne bien, même relativement petite – quand je dis « petite », c'est-à-dire une P.M.I. entre 50 et 100 personnes – elle a déjà une culture propre non négligeable.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Une des grandes difficultés, c'est justement d'intégrer ces entreprises dans un groupe E.T.I. comme le nôtre qui a déjà atteint une dimension telle qu'ont été mis en place certaines procédures, qui, malheureusement, entraînent quelques rigidités, ou du moins si ce n'est des rigidités, des délais de mise en forme ».

Des *habitus* ?

« Non pas forcément des habitus, mais des délais de mise en forme. Je vois par exemple qu'on vient d'acheter, en l'espace de quelques années, en France, trois entreprises : une à Vitré, une autre à Mortagne-sur-Sèvre et la troisième à Meylan sur Grenoble. Dans les entreprises de 50 personnes, en gros, les dirigeants ne se sont pas trop pris la tête avec la mise en place de certaines dispositions du point de vue social. Non pas qu'ils soient malhonnêtes dans la façon de traiter les choses mais il est évident que, quand on a plus de 500 personnes, on ne peut pas se permettre de prendre des risques en procédant n'importe comment. Donc l'idée, au départ, est de leur demander d'accepter qu'il y ait quand même quelqu'un de chez nous de responsable qui, sans avoir le rôle de l'œil du maître, puisse quand même regarder certaines choses de près, ne serait-ce que pour comprendre ce qui se met en place. On essaie, cependant, de les laisser faire le choix de savoir comment ils veulent se rapprocher de nous. C'est-à-dire qu'on leur fait voir, on leur montre ce qui est limite chez eux, on vient leur montrer comment on fait chez nous et naturellement les choses se font. Mais on ne cherche pas à bousculer, sauf si on tombe sur des cas qui peuvent présenter des risques indéniables par rapport à notre responsabilité, ce qui serait préjudiciable pour la maison mère ».

Donc on peut dire : croissance interne, donc développement ; croissance externe avec achat de sociétés et des *joint-ventures* aussi pour booster la croissance, ou des partenariats ?

« Jusqu'ici on a relativement peu pratiqué les joint-ventures. On l'a fait, mais dans un sens inverse avec des Japonais qui sont venus vers nous, dans le cadre de ce qui s'appelait la S.D.K. (Sofrel Deltadore Kenwood).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

On était des partenaires, on a fait un travail, avant ça, avec le G.I.E. GAT, qu'on a créé à trois en Bretagne. On a même participé, dès l'origine, à une société qui s'appelait FIDEXPORT, Fédération d'Industriels Exportateurs de Bretagne. On a même été assez initiateurs en Bretagne : c'était le ciment, qui était vraiment de l'innovation. On a fait un joint-venture avec l'Allemand D.P.K. en gérant ensemble l'entreprise SCHLUTER, et après on a pris la suite. Mais depuis le début 2000, on n'est plus rentré dans le principe des joint-ventures, on est maintenant dans un principe où on achète. On a d'ailleurs une personne qui est directrice de la stratégie, qui s'occupe uniquement de regarder le monde ».

C'est de l'intelligence économique ?

« Oui et qui s'occupe de regarder le monde, des premiers contacts, d'aller voir des sociétés. C'est d'abord l'étude dans le sens de l'intelligence économique. À cela s'ajoute le fait qu'on est une entreprise patrimoniale où il y a encore l'intuitif qui joue. Par contre, notre Directrice analyse, étudie sur le plan marketing, le plan humain. Elle réalise toutes les enquêtes qu'il faut. Ensuite on poursuit et approfondit l'étude du dossier avec nos conseillers, ensuite seulement, on prend une décision. On s'en occupe donc très sérieusement. Mais le véritable problème aujourd'hui, c'est qu'on voudrait faire plus de développement par l'interne. Mais je vais faire encore des comparaisons avec un pays voisin, on est moins dans cette culture dans notre pays français, pour l'auto-création – la création par nous-mêmes – donc on essaie de trouver le bon compromis entre ici et au dehors, c'est-à-dire entre croissance interne et croissance externe ».

Dans ce chapitre, nous n'évoquerons que très rapidement le cas McDONALD'S. En effet ce franchisé, en quelques années, a réalisé sur son secteur une vingtaine d'implantations en partenariat avec son franchiseur faisant ainsi barrage à ses concurrents avec un taux de pénétration sur notre territoire de 2,6% contre 1,6% au plan national.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Actuellement, les locaux du siège de BIO3G à Merdrignac sont en cours de rénovation. L'usine acquise dans le Sud devrait être complétée par une seconde dans le Nord-Ouest.

A la question pourquoi faire de la croissance ? Jean Michel Mousset, P.D.G.de l'entreprise de transports explique :

> *« Pourquoi on fait de la croissance ? Est-ce que c'est pour satisfaire l'ego du patron ? J'ai plus de salariés, je fais plus de chiffre d'affaires, j'ai plus de ci ou ça ? Peut-être un peu, il y a sans doute un peu de cela. Je pense que les dirigeants sont fiers. C'est une fierté de dire : « J'ai 1 000 personnes. Demain, je me fixe un objectif d'en avoir 1 500 ou 2 000 ». Oui, mais si ce n'est que pour cela, c'est dangereux, très dangereux d'ailleurs, parce qu'on ne fait pas de la croissance pour le plaisir de faire de la croissance. On a vu des cas d'entreprises comme cela, qui étaient parties dans une course à la croissance, sans stratégie. Parce que ce qui est essentiel, c'est la stratégie. C'est ce qui doit piloter le reste. Il faut se dire : « Quelle stratégie on a ? ». Notre souci, aujourd'hui, sur le plan financier, ce sont les fonds propres. Aujourd'hui, on a un manque de fonds propres, parce qu'on a eu une forte croissance. Donc la croissance consomme beaucoup de fonds propres et aujourd'hui on en manque. Si on veut aider les P.M.E. à devenir des E.T.I., il faut absolument les aider à conforter leurs fonds propres. Or, la fiscalité aujourd'hui, c'est zéro ! On n'a aucune aide. D'ailleurs dans les préconisations du rapport demandé par François Fillon, alors premier ministre, dont Bruno Retailleau, notre président du Conseil général, était le porte-parole, il est préconisé une réduction de l'impôt sur les sociétés pour les entreprises qui réinvestissent leurs résultats dans leurs fonds propres. Cela aurait été une bonne mesure, mais à ma connaissance, elle n'existe pas. Aujourd'hui, les bénéfices, qu'ils soient distribués ou pas, sont imposés de la même manière. C'est dommage. Parce que ce serait un très bon moyen pour aider les entreprises à conforter leurs fonds propres ou en tout cas pour les inciter à le faire. Pour une entreprise aujourd'hui, comme la nôtre, en croissance, notre principal défi sur le plan financier, c'est : comment conforter nos fonds propres ? ».*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Le 17 juillet 2017, nous apprenons que l'entreprise familiale NEGO TRANSPORT, implantée depuis 36 ans dans la Sarthe a été cédée au groupe MOUSSET. « Il y a deux ans mon épouse Agnès et moi-même nous sommes dit qu'il était temps de penser sérieusement à la question de la transmission de notre entreprise, aucun de nos trois enfants ne souhaitant nous succéder, expliquent Agnès et Pascal Trubert, créateurs et dirigeants. A cinq ans de la retraite, il nous était difficile de nous engager dans une action de développement de l'offre de services de l'entreprise nécessaire à sa pérennisation. Alors, nous avons fait le choix de céder 75% du capital avec un accompagnement à long terme (entre trois et cinq ans) de notre part, avec le maintien de l'entreprise sur le site, la conservation du personnel (100 personnes), tout en maintenant les relations avec nos clients ».[327]

En ce qui concerne ARMOR LUX ?

« L'entreprise s'est beaucoup développée, assez vite d'ailleurs, dès les premières années de reprise par Jean-Guy Le Floc'h et Michel Guéguen. Au début, avec un objectif qui était de s'adjoindre des savoir-faire qu'on ne maîtrisait pas. C'est la raison du rachat de l'entreprise GUY DE BÉRAC, basée à Troyes, qui est spécialisée dans la maille rectiligne, par complément au savoir-faire de maille circulaire – qui est une technique de tricotage - qu'on maîtrise parfaitement ici à Quimper, qui est parfaitement adaptée pour le coton et parfaitement adaptée pour des vêtements comme les polos, les T-shirts, les marinières, etc., le tricotage rectiligne étant, lui, plus spécifique au travail de la laine et à des produits comme les pulls par exemple ».

Cette entreprise compte combien de personnes ?

« Aujourd'hui, il y a 80 personnes à peu près qui sont basées à Troyes, mais c'est avec un très beau savoir-faire. On a aussi repris une entreprise qui s'appelle BERMUDE, qui est spécialisée dans le vêtement technique de protection. Cette société existe depuis 1984. Elle travaille les matières soudées qui sont imperméables, perspirantes et protègent du froid. C'est un savoir-faire qu'on a acquis en reprenant cette entreprise. Cela nous a été très utile, notamment lorsqu'on répond à des appels d'offres d'envergure.

[327] *Cf. Ouest-France,* 17 juillet 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

On nous demande de fabriquer ou de faire fabriquer l'intégralité d'un vestiaire – et dans ce vestiaire-là - vous avez des pulls, puisque je parlais de maille rectiligne, mais vous avez aussi beaucoup de vêtements de protection. Sans doute que cela a joué dans la décision des donneurs d'ordre de nous confier ces marchés. Indépendamment de critères économiques, sociaux ou éthiques, il y avait des critères techniques, qui étaient de maîtriser l'ensemble des savoir-faire habillement et, grâce à ces reprises, on a eu la possibilité de les mettre en avant dans nos offres ».

Reprise externe, mais aussi développement interne, avec les marques KID par exemple ?

« Dans un deuxième temps, effectivement, on a beaucoup développé les marques et les collections parce qu'on considérait que la gamme était trop courte. On a effectivement créé une ligne pour l'enfant, une ligne pour le bébé. On a aussi créé d'autres marques : je pense à TERRE ET MER qui a un positionnement un peu différent d'ARMOR LUX. On est sur une population féminine, un peu plus jeune, un peu plus citadine, qui s'habille de façon un peu plus près du corps, avec des modèles plus ajustés. Une marque vraiment très « prêt-à-porter ». On a repris aussi une entreprise et une marque, il y a trois ans, LE VILLEC. Cette société quimpéroise est spécialisée dans les arts de la table. On est ravi de l'avoir fait, parce que, dans notre offre de produits régionaux de qualité, dans les nouveaux magasins qu'on développe aujourd'hui, cette marque s'intègre parfaitement. Toute cette histoire a toujours un fil conducteur : développer le savoir-faire, progresser, aller chercher des marchés, mais avec toujours un lien celui du territoire qu'est la Bretagne ».

Dernière en date, en 2016, rachat de l'entreprise KARTING, marque française haut de gamme, de prêt à porter féminin, créée en 1971.[328]

[328] *Ouest-France,* novembre 2016.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En matière de croissance, Jacques ROYER préfère parler de nouveaux marchés :

« À chaque fois, on l'a fait pour consolider un portefeuille de marques, pour le moyen terme et le long terme, dans des métiers que je ne connaissais pas ou des territoires que je ne connaissais pas. Dans ce contexte, on a racheté une société en Allemagne, repris des bureaux en Italie et on a racheté d'autres marques en France, donc, nouveaux marchés et nouveaux savoir-faire également ».

Pour sa part, le dirigeant de S.I.L.L. ayant racheté plusieurs P.M.E. ne cache pas les difficultés dans le cadre de rachats et fusions :

« Clairement, à chaque fois qu'on fait une opération de croissance externe, ce n'est pas un objectif Ressources Humaines, parce que les gens, on les a déjà dans la maison ; ce n'est pas d'augmenter les parts de marché ; c'est plutôt de conforter la situation de l'entreprise dans ses métiers. Compte tenu de notre taille, on ne sera jamais DANONE, on ne sera jamais NESTLÉ, on ne sera jamais LACTALIS. Donc aujourd'hui, c'est de dire : « Faisons bien ce que l'on sait faire, dans des niches, des métiers abordables pour nous ». Donc quand on regarde un dossier, c'est de se dire : « Voilà, c'est à notre portée financièrement, c'est à notre dimension, à notre taille, et on saura l'intégrer ». Parce qu'il ne suffit pas de faire de la croissance pour faire de la croissance, il faut être capable de digérer. Vous savez, ne serait-ce que de fusionner PRIMEL et ARTIQUE qui étaient dans le même groupe depuis 10 ou 12 ans, c'étaient surtout nos clients qui nous disaient : « Nous, on ne veut voir qu'une seule tête ; les deux entreprises appartiennent au même actionnaire et vous avez un commercial qui vient pour PRIMEL et un autre pour ARTIQUE. Donc nous, on ne veut voir qu'une tête parce qu'on n'a pas le temps, etc… Nous, on sentait aussi qu'il fallait à un moment donné regrouper cela et, ne serait-ce que de rapprocher deux entreprises, même dans le même Groupe, je peux vous dire que ce n'est pas de la tarte. De temps en temps, ce ne sont pas les mêmes conventions collectives, ce ne sont pas les mêmes coefficients à postes identiques, surtout quand c'est de la croissance externe. Je peux vous dire que, quand vous rentrez dans le détail

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

d'un rapprochement, c'est un travail de titan. Donc quand on fait de la croissance externe, un élément qu'il faut prendre en compte, c'est le coût de la structuration ou de la restructuration. On a un outil de séchage, je vous l'ai dit tout à l'heure, qui a 40 ans. Il est ancien, il est obsolète, il est fatigué et pas assez grand, mais en plus il ne permet plus de faire les produits adaptés à la demande. C'est-à-dire qu'il y a une demande de produits plus élaborés, à meilleure valeur ajoutée. Donc comme il ne permet plus de faire ces produits-là, on s'est dit : « On a à la fois un problème de capacité, on a un problème de sécurité parce qu'un jour elle va nous péter entre les mains parce qu'elle est ancienne, elle est fatiguée ». Donc, tant qu'à faire, allons vers un outil beaucoup plus performant qui nous permettra de faire des produits plus élaborés. C'est un investissement de 30 millions d'euros. Mais il y a aussi la nécessité de structurer, de développer et d'investir à l'interne ».

Qu'en pense le directeur général d'EOLANE ?

« En France explique Marc Pasquier, Directeur Général d'EOLANE, il y a 13 filiales. ll y a une filiale à Angers (49), une filiale à Combrée (49), une autre à Douarnenez (29), deux aux Ulis (région parisienne), une filiale à Roncq (59), une à Neuilly-en-Thelle (Oise), une à Monceau-les-Mines (Bourgogne), une autre à Saint-Agrève (à côté de Valence), une filiale à Valence, une à Epierre (vallée de la Morelle) et la dernière à Vailhauques (proche de Montpellier). À l'étranger, nous avons deux filiales au Maroc, à Berrechid et Temara. Nous en avons deux en Chine, toutes deux se trouvent de manière opérationnelle à côté de Shanghai. Nous avons également une autre filiale à Bangalore, en Inde. Une à Berlin pour l'Allemagne et une autre à Tallinn en Estonie. Nous avons aussi un bureau commercial aux Etats-Unis à Boston.

On a ici, au siège, où vous êtes, des personnes qu'on appelle des experts, qui ont chacun de grosses capacités professionnelles dans leur métier : on va trouver les achats, la communication, la finance, les systèmes d'information, la direction technique, les Ressources Humaines et le commerce – surtout le commerce - dans le sens diversification. Pour vous

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

donner un ordre d'idée, l'équipe « corporate », c'est 25 à 30 personnes sur 3 300. C'est hyper léger. Leur mission, c'est de mettre en place des politiques et des stratégies que le Directoire insuffle. C'est la marque ÉOLANE, la touche ÉOLANE qu'il faut qu'on déploie dans notre façon d'aborder les sujets, notre stratégie d'approche de marché, de déploiement, etc., et à eux, avec les filiales, de mettre en place des organisations, où cela communique très vite, où les décisions se prennent très vite, et sur lesquelles on peut faire jouer tous les leviers et les synergies possibles. C'est leur métier. Jouer les synergies.

C'est-à-dire que, s'il y a un client à un endroit, il faut qu'on puisse faire en sorte que ce client bénéficie de toute la possibilité qu'offre ÉOLANE, que ce soit en termes commercial, en termes R & D, en termes d'achat, etc. ».

Les témoignages recueillis au cours de nos entretiens confirment bien la nécessité de développer ses structures tant à l'interne que par des rachats à l'extérieur pour consolider et assurer le développement et la pérennité de l'entreprise familiale comme toute autre en fonction de l'adage : *« Qui n'avance pas recule !* ».

Pour sa part, Philippe Bernoux explicite : « En face de la théorie de la valeur actionnariale se développe la *théorie de la valeur partenariale.* Elle part d'un tout autre constat. L'entreprise y est considérée comme une institution, c'est-à-dire à la fois un système (le marché, le système juridique…) et un ensemble humain (famille, école, entreprise…) institués par la société dont le cadre est relativement stable, qui possède une certaine autonomie, qui a une certaine durée, dont les relations ne sont pas réductibles à des relations contractuelles. Dans cette définition, l'accent est mis sur la légitimité conférée à l'entreprise par la société, sur la production de règles spécifiques et sur la durée. L'institution, ou le cadre institutionnel, ne se réduit pas aux règles, l'efficacité des règles étant liée à leur acceptation et à leur mise en œuvre, ce qui demande du temps, comme le montre l'apprentissage par exemple. L'institution s'inscrit dans la durée. […] Le dynamisme des premières sociétés capitalistes et de leurs résultats économiques a été lié au progrès social. Un des éléments constitutifs de ce progrès a été la reconnaissance progressive de la place des salariés dans les entreprises. Leur dénier cette place, c'est faire l'hypothèse que l'économie peut être, à elle

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

seule, facteur de développement d'une société et que les bénéfices du marché en sont le signe principal sinon unique. Donner tout le pouvoir aux actionnaires et n'en reconnaitre aucun aux membres de l'entreprise, c'est nier la place de ses membres dans la croissance de l'entreprise. […] or, tout groupe humain a besoin de reconnaissance sociale, reconnaissant que le travail a toujours conférée ».[329]

A contrario, parlant des sociétés où l'actionnariat est roi, « les rachats et ventes d'entreprises extérieures » peuvent être considérés par les salariés comme la négation de leur identité, car il leur est refusé, de fait, une reconnaissance, essentielle, pour les constituer en tant que sujet. Il y a derrière la logique financière et commerciale de ces opérations une réelle négation de l'individu. Le travail est alors ramené à n'être qu'un « gagne-pain»[330]

Lors de notre étude auprès des E.T.I. familiales nous avons pu constater que la croissance externe n'avait pas essentiellement un but financier mais une volonté affichée de développement pour assurer la pérennité puis la transmission de l'entreprise.

Au plan théorique, Philippe Bernoux oppose la valeur actionnariale à celle de la valeur partenariale. Pour lui, cette dernière « Part d'un tout autre constat. L'entreprise y est considérée comme une institution, c'est-à-dire à la fois un système, (le marché, le système juridique…) et un ensemble humain (famille, école, entreprise…) institués par la société dont le cadre est relativement stable, qui possède une certaine autonomie, qui a une certaine durée dont les relations ne sont pas réductibles à des relations contractuelles. Dans cette définition, l'accent est mis sur la légitimité conférée à l'entreprise par la société, pour la production de règles spécifiques et sur la durée. […] Le dynamisme des premières sociétés capitalistes et de leurs résultats économiques a été lié au progrès social. Un des éléments constitutif de ce progrès a été la reconnaissance progressive de la place des salariés dans les entreprises. Leur dénier cette place c'est faire l'hypothèse que l'économie peut être, à elle seule, facteur de développement d'une société et que les bénéfices du marché en sont le signe principal sinon unique. Donner tout le pouvoir aux actionnaires et n'en reconnaitre aucun aux membres de l'entreprise c'est nié la place ces membres dans la croissance de l'entreprise. […] or tout groupe humain à besoin de reconnaissance sociale, reconnaissance que le travail a toujours conférée ».[331]

[329] Philippe Bernoux , *La sociologie des entreprises*, Paris : Ed. du Seuil, 1995, p. 264 (416 p.).
[330] *Ibid.,* p. 265.
[331] Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations : initiation,* Paris: Ed. du Seuil, (coll. « Points essais ») 1990, pp. 264 – 265 (378 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

7.2 Le développement à l'international : une nécessité.

Dans un monde en pleine mutation, même si un ancrage territorial et une notion d'appartenance semblent nécessaires, la mondialisation est à prendre en compte tant pour des facteurs de concurrence (main d'œuvre à bas coûts) que pour des opportunités à saisir (nouveaux marchés et sous-traitance). Pour comprendre le monde d'aujourd'hui, Alain Touraine explique : « La globalisation ne définit pas une étape de la modernité, une nouvelle révolution industrielle. Elle intervient au niveau des modes de gestion du changement historique. Elle correspond à un mode capitaliste extrême de modernisation, catégorie qui ne saurait être confondue avec un type de société, comme la société féodale ou la société industrielle. Et la guerre, froide ou chaude, appartient à cet univers des concurrences, des affrontements, des empires, et non pas à celui des sociétés et de leurs problèmes internes, y compris de leurs luttes de classe ».[332]

Il ressort de l'étude de K.P.M.G. que « plus une E.T.I. française est déployée à l'International, plus elle aura de chances d'identifier et de saisir des opportunités de croissance externe. Son marché s'élargissant, son chiffre d'affaires ira lui aussi croissant »[333]. Avec les outils et moyens de communication modernes, internet, visioconférences, avion, le terrain de jeu de l'entreprise n'est plus local ni national, il devient global. Dans ce concert de la mondialisation, nous étudierons quelle est la part du chiffre d'affaires et quelles sont les implantations de nos E.T.I. bretonnes à l'International. De même, nous étudierons les difficultés rencontrées : barrières des langues, culturelles, étatiques...et ce comme dans les chapitres précédents, entreprise par entreprise.

Pour poser le décor de la mondialisation, nous prendrons, en premier lieu le cas Mc DONALD'S : Non sans avoir cité, à nouveau des propos d'Alain Touraine : « La mondialisation des marchés, la croissance des entreprises transnationales, la formation de réseaux (*networks)* dont Daniel Castells a bien souligné l'importance capitale, et la nouvelle efficacité d'un système financier capable de transmettre les informations en temps réel, la diffusion par les mass média, par la publicité et par les entreprises elles-mêmes de biens culturels de masse le plus souvent américain, tous ces faits, maintenant bien connus de tous, ont créé cette globalisation caractérisée, à la fois, aux yeux de nombre d'analystes, par un

[332] Alain Touraine, *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui,* Paris : Ed. Fayard, 2005, p. 52 (412 p.).
[333] *Voyage au cœur des entreprises de taille intermédiaire*, Paris : Ed. K.P.M.G., 2012, p. 18 (34 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

élargissement rapide de la participation aux échanges internationaux et par l'emprise d'un grand capitalisme dont les centres de décisions sont le plus souvent américains. Et le monde, en effet, semble désormais quadrillé par une extension, sans limite, du modèle américain ».[334]

Considéré comme le premier groupe de restauration mondial, la valorisation de la Marque arrive au 6ème rang derrière Coca-Cola, I.B.M., Microsoft, Google… En 2010, la marque est valorisée à 33 milliards 578. L'évolution de sa valeur a été de 4% en 2010 par rapport à 2009 et de 6% en 2011 comparé à 2010. A travers le monde, l'entreprise sert 64 millions de clients par jour. Pour 2011, McDonald's corporation a réalisé un chiffre d'affaires de 27 milliards de dollars et annonce pour Janvier 2012 une croissance mondiale de 6,7 %. Cette multinationale possède 32 805 restaurants dans 121 Pays. Fonction principale de la franchise : multiplier les implantations à travers le monde en limitant les risques et capitaux. McDonald's achète le terrain et construit le restaurant pour une somme d'environ deux millions. Le franchisé prend, à sa charge, l'équipement et l'aménagement intérieur soit environ 900 000 € avec une mise en fonds propres de 150 000 €. Comme on peut le constater, le capital de l'entreprise est, outre l'enseigne, un investissement immobilier de grande envergure. Une telle réussite montre, s'il en est besoin, que ce mode de restauration répond à l'attente des consommateurs. Ces excellents résultats sont également confirmés par les autres chaines de restauration rapide. Mais, comme le colosse aux pieds d'argile, le franchiseur sait qu'il doit se développer et innover : c'est l'objectif de toute entreprise. Il se doit aussi de sécuriser, sans cesse, ses procédures de qualité pour éviter l'accident sanitaire dans chaque point de vente. Un tel événement local serait préjudiciable à l'ensemble du groupe car relayé, immanquablement par la presse et internet, sur la planète. Souvenons-nous de la période de la « *vache folle* » qui a mis plus qu'à mal, l'enseigne *Buffalo Grill* et les restaurants *La Boucherie*. De même, une crise sociale dans un point de vente, à l'autre bout du monde, risquerait d'entraîner une déstabilisation du groupe. C'est la raison pour laquelle, la politique de ressources humaines et son adaptation à chaque pays, est, aujourd'hui, au cœur de l'entreprise ainsi que nous le verrons dans les chapitres suivants.

Pour terminer ce chapitre concernant l'entreprise mondiale, nous emprunterons, dans l'ouvrage collectif les propos de Kant qui développe l'idée de cosmopolitisme et d'une société civile cosmopolite où, dit-il, « *on est arrivé au point où une violation du droit en un seul lieu*

[334] Alain Touraine, *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui,* op.cit., p. 42.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

est ressentie partout ailleurs, il s'ensuit que l'idée d'un droit cosmopolitique n'apparait plus comme une manière chimérique et exagérée de considérer le droit »[335].

Dans ce chapitre[336], transposé à la société contemporaine, il est fait état d'une théorie de la société mondiale pour Niklas Luhmann alors que Pierre Bourdieu se pose en défenseur de la fermeture sociale et de la protection institutionnelle contre les prétentions hégémoniques de pouvoir d'une puissance mondiale. Cependant, tous deux se rejoignent dans leur analyse et considèrent qu'il existe une socialisation à l'échelle mondiale. Dans les années 1970, le concept de société mondiale est devenu un paradigme incontournable. Pour parler comme Bourdieu, l'expression « *société mondiale* » est composée de deux éléments que sont, la société et le monde qu'il reste encore à construire en objets de recherche en prenant en compte que l'objet de la construction théorique de la sociologie se décrit toujours lui-même. Cependant, on ne peut nier que nous assistons, aujourd'hui, à une homogénéisation supra nationale et on ne peut ignorer l'existence ou la perspective de systèmes mondiaux dans de nombreux domaines : politique, éducation, science et économie.

L'entreprise rennaise LEGENDRE, si elle a recours à des travailleurs de différentes nationalités (70% de français et 30% de son effectif réparti en 31 nationalités différentes) agit, essentiellement sur le territoire du grand Ouest et Ile de France. Entreprise régionale de 1 250 salariés employant plus de 400 intérimaires, la main d'œuvre est le premier poste de charges de l'entreprise. Contrairement à BOUYGUES, EIFFAGE…elle n'a pas vocation à l'international.

Pour sa part, BIO3G, la plus jeune entreprise de notre collecte de données primaires, avec 250 salariés est dans la strate la plus basse des E.T.I. Elle entame ses débuts à l'export avec des marchés de proximité en Suisse et en Belgique. : « Les entreprises européennes ont réalisé de grands progrès et se sont internationalisées ; mais l'effort des Européens en matière de création, de diffusion et d'application des connaissances reste insuffisant, et partout, à des degrés divers, on échoue à donner à chacun la possibilité d'être un acteur, bien préparé, protégé, informé et orienté, de la vie sociale »[337]

[335] Pierre Bourdieu. *Théorie et pratique*. Paris : Ed la découverte (Coll. « recherches »), 2006, 269 p.
[336] *Cf. supra :* Chapitre 5 *Une société mondiale*. Les concepts de société opératoires dans les théories sociales de Bourdieu et Luhmann d'après Cornélia Bohn.
[337] Alain Touraine, *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui,* op.cit., p. 51.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

De même, les Transports MOUSSET avec leurs implantations tant au Maroc qu'en Pologne en sont à leurs débuts à l'international.

Pour ARMOR LUX garder l'emploi au Pays passe par une partie de sous-traitance dans les pays du Maghreb.

> *« La Chine, ce n'est pas notre priorité. On a d'autres priorités. Nos priorités, c'est le monde occidental classique. On était en retard, par rapport à ces groupes-là, donc on veut commencer par des accélérations du mouvement à l'export, plutôt en Europe Nord, sur le continent Nord-américain et au Japon. A partir des années 1985, nous explique Véronique Martin, D.R.H. d'ARMOR LUX, l'industrie textile en France perd massivement ses emplois et quelque part, aujourd'hui, on fait partie des survivants. Très peu ont encore des usines pour faire fonctionner ces métiers-là. Ce qu'il faut bien voir, c'est que, quand on produit un article, on comptabilise en minutes de production. S'il faut 15 minutes de confection, donc 15 minutes de temps humain pour monter un article, il est valorisé dans un prix de revient industriel – on a une considération économique – avec ces 15 minutes. Tout le drame de l'industrie textile en France et en Europe globalement est là : 15 minutes de production française ou européenne, en temps humain, « Euro made ». Si je pars dans le bassin méditerranéen – Maroc, Tunisie principalement – et l'Europe de l'Est et si l'on compare encore cela à la zone Asie et, au cœur de l'Asie, aux zones Bengladesh qui sont les plus rentables pour certains opérateurs aujourd'hui, vous imaginez où est le drame du produit qui a 15 minutes de confection ! Au fur et à mesure que tout cela arrive, les carnets de commandes grandissent, Jean-Guy Le Floc'h fait le choix de la délocalisation, pour se dire : « Je délocalise ce que, déjà, on ne sait pas faire dans nos usines en savoir-faire, délocalisation de compétences ».*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Pour Gilles Falc'hun, P.D.G. de S.I.L.L et Président de B.C.I., on vit la mondialisation :

« Oui, je crois qu'aujourd'hui c'est impératif, donc on a l'assemblée générale justement de B.C.I. que je préside, le 8 juillet, et ça va être un raz-de-marée.! On a fait une opération qui s'appelle « l'Open de l'international », avec des ateliers, et on voit bien que les entreprises aujourd'hui sont à la recherche… Elles s'aperçoivent qu'on ne peut plus rester ici : il n'y a pas de croissance, donc il faut aller la chercher ailleurs. Aujourd'hui, donc, je pense que, dans la tête des chefs d'entreprise, ils ont acté qu'il faut s'ouvrir et aller vers l'international. Par contre, aller à l'international, ce n'est pas facile, parce qu'il y a plein de chausse-trappes. Il y a la barrière des langues, la barrière des règlementations, la barrière des cultures, les produits, les emballages, la logistique : c'est très, très, très dur. Il faut être bien organisé et être bien assisté, mettre en place les structures avec les gens ».

On a parlé aussi dans la presse du marché de la Chine, qui dans le Centre Bretagne souhaitait faire sa poudre de lait. Comment vous positionnez-vous à ce niveau-là ?

« C'est le même dossier que celui dont on parle, celui de la Tour. Moi Julien Carré, c'est un copain à moi, je le connais depuis 15 ans. Donc je trouve que c'est bien pour la Bretagne. Il y a plein de gens à qui cela va peur mais, moi, je dis l'inverse. Je pense que cela valorise la Bretagne. Aujourd'hui, il y a plusieurs Chinois qui regardent ici. Il y a de la synergie dans le business possible avec la Chine à terme. Ils ont besoin de lait. Ils ont besoin de lait de qualité et de lait « Secure », donc ils ont deux régions du monde qu'ils regardent : l'Océanie, notamment l'Australie et la Nouvelle Zélande, et l'Europe. En Europe, la France est bien positionnée et, en France, la Bretagne, ou l'Ouest en général, est très bien positionné ».

Avez-vous pensé au marché indien ?

« Oui, on avait une équipe qui était en Inde, il y a 3 semaines, un mois. Dans le cadre de la prospective et de l'international ? Quand on parle d'international pour faire de l'international, il ne faut pas essayer de viser

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

partout. Il faut cibler 4 ou 5 pays. Dans nos cibles actuelles, nous, on a la Chine, on regarde l'Inde. Nous sommes, historiquement, assez bien placés en Iran, Irak, Algérie. Aujourd'hui nous faisons 35 % de notre C.A. à l'international ».

Qu'en est-il du développement à l'international chez DELTA DORE ?

« Il est évident qu'à l'instant où on passe à une dimension supérieure en P.M.I. pour arriver jusqu'à l'E.T.I., on ne peut pas ne pas imaginer d'avoir un développement international. Surtout dans les entreprises comme les nôtres, qui sont des entreprises qui sont à la fois des industries produits et industries services. A la suite de notre signature CODIS/CODEX, nous avions imaginé de mettre à notre crédit les États-Unis et le Canada pour démarrer. Puis, pour des raisons de dollar, cela a tenu 5 ans. En plus, comme nous avions signé avec JAEGER, on leur laissait la primauté de l'Europe, qui entre parenthèses était précisément : l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et la Grande-Bretagne. À l'instant où le problème JAEGER était résolu et qu'on était obligé d'abandonner l'Amérique entre 1985 et 1990, on s'est recentré d'abord sur l'Europe. Les études de marché le justifiaient en raison de nos compétences technologiques et de la qualité de nos produits. On a commencé par l'Espagne. Ensuite, on a pensé à l'Allemagne, pourquoi ? On avait constaté, quand on était en Amérique, que le fait de dire qu'on était en train de s'installer en Allemagne, cela nous donnait tout de suite une dimension différente. On a donc accéléré le processus d'entrée en Allemagne. On a commencé par faire une Joint-Venture en Allemagne. Puis on a acheté par cette Joint-Venture, qui prenait la propriété des petites sociétés allemandes, qui s'appelait SCHLUTER, et pour des raisons X, notre partenaire a abandonné et nous avons gardé SCHLUTER pour nous. Ce qui nous permettait d'avoir un nom allemand. On a donc joué pendant plusieurs années sur le fait qu'il s'agissait de SCHLUTER DELTA DORE, puis de DELTA DORE SCHLUTER, tous les deux à égalité, puis après DELTA DORE avec Schulter, en petit et enfin DELTA DORE tout seul. Maintenant, nous avons un nom, DELTA DORE, qui se porte bien en Allemagne. Les Allemands sont des gens sérieux.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Il faut beaucoup de temps pour se faire adopter par eux, mais quand on est adopté, si on est sérieux, il faut beaucoup de temps pour tuer une marque. Donc nous sommes implantés en Allemagne, pour tout ce qui est domotique, et on vient d'acheter en début d'année une petite entreprise en Allemagne qui nous donne un nom pour aborder la domotique. Ensuite, on a pensé aborder la Pologne. Pourquoi ? Parce qu'avec nos grands partenaires donneurs d'ordres qui n'étaient pas encore complètement éliminés, on a compris que si on voulait continuer dans cette démarche, il fallait aller non pas forcément dans les pays asiatiques, mais il fallait voir du côté des Pays de l'Est proches, qui devenaient liés à nous, après le mur de Berlin. Donc, stratégiquement, on a pensé la Pologne et on a même été jusqu'à penser où s'implanter en Pologne. On a choisi Cracovie, parce qu'en dehors de Varsovie, c'était une des plus grandes villes économiques, même si par rapport à Rennes c'était Poznàn qui était le mieux. Mais on a pensé à Cracovie parce que c'était une ville qui était dans un pays déjà à 40 millions d'habitants, qui en plus était pratiquement l'orthocentre des Pays de l'Est rentrés dans l'Europe, à savoir Tchéquie, Hongrie, Slovaquie. Je ne parlerai pas des pays baltes…. Cela a été une volonté : une implantation à Cracovie. Puis, Marcel Torrents et Valérie prenant ma relève, il y a 5 ans, ont décidé de prolonger l'action sur l'Europe en s'implantant sur l'Italie et sur la Grande-Bretagne. Sachant que nous avions fait, avant, deux expériences sur l'Italie, qui avaient été un peu malheureuses. Voilà pour ce qui est de l'Europe. Mais quand Marcel Torrents est venu nous rejoindre pour reprendre la présidence du Directoire de DELTA DORE, son expérience internationale en tant qu'ancien directeur général de SCHNEIDER était importante, en particulier en Chine. Nous avons donc mis en place une équipe en Chine.

Il faut reconnaître que, pour ces démarches internationales, on a utilisé au maximum Bretagne International. J'avais la chance d'avoir des relations privilégiées avec Bretagne International et on a utilisé un organisme d'État qui finance l'international et qui sert d'assurance, la COFACE, et un autre organisme : UBI France. Donc en international, en dehors de SPEGA, l'entreprise qu'on vient de racheter en Allemagne,

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

petite société dans le tertiaire, notre dernière opération importante a été la création d'une filiale à Singapour, sur une opportunité importante puisqu'on vient de décrocher un très, très gros marché relatif à un centre sportif important, que développe Singapour et qui, pour nous, est un tremplin formidable. On n'a jamais fait une opération aussi importante. Donc on considère l'Europe, aujourd'hui, comme un marché domestique, mais un marché par rapport à la France avec des spécificités. Ce n'est pas un élargissement à partir du Delaware pour aller en Californie. Ce n'est pas l'Amérique. Mais c'est quand même une démarche européenne qu'on considère comme domestique. Par contre la volonté de l'équipe en place actuelle, avec Marcel Torrents et Valérie, c'est d'y aller « step by step », avec les « BRICS », et on commence par la Chine, sachant que le dernier, c'est l'union sud-africaine. Les BRICS signifiant Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud. Aujourd'hui : notre objectif numéro un, c'est la Chine. Ce n'est pas facile et c'est long. A côté de cela, comme pour Singapour, il peut se présenter des opportunités. Je pense que la France est beaucoup moins adaptée que l'Allemagne, pour ne citer que l'Allemagne, ou même la Grande-Bretagne, dans cette approche internationale. Phénomène de culture, d'abord, pour ne pas mettre tout sous la responsabilité des États, c'est d'abord un problème de culture de nos dirigeants et de nous-mêmes ».

L'implantation internationale d'ÉOLANE, ce n'est pas si vieux que cela, nous explique Marc PASQUIER :

« On a créé notre première filiale à l'étranger en 2003, ce qui fait 10 ans. C'était au Maroc. On cherchait effectivement à répondre à la pression du marché sur les prix et sur des prestations pas trop qualifiées. Beaucoup d'entreprises comme nous d'ailleurs ont fait des choix de s'implanter au Maghreb pour trouver de la main-d'œuvre compétitive. Après, on s'est implanté en 2005 en Chine. L'accélérateur, c'est 2012. Là vraiment on a fait Des implantations en Estonie, en Allemagne et, début 2013, en Inde.

Il faut bien poser la question : il y a ce qu'on fabrique à l'étranger, en dehors de France. Plutôt que de parler « étranger », on fait attention,

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

maintenant qu'on est une société internationale, on évite le mot « étranger ». On dit « hors France », ou quand on est en Inde par exemple, on dit « hors Inde », etc. J'insiste bien pour ne pas choquer les sensibilités… on est dans cette fameuse ère, dont tout le monde parle, celle de la mondialisation. On essaie d'avoir une vision un peu plus transversale. On est dans l'accompagnement de nos clients, là où eux-mêmes se trouvent et font des affaires. La fabrication en dehors de France est d'environ 20 à 25 %. On est à peu près à 10 % qui partent de France hors France. Mais nos gros clients tels qu'Alsthom, Thalès, Safran, Dassault, etc., exportent – Dassault commence seulement à exporter, mais Thalès exporte beaucoup –, donc indirectement on est partout, mais là je ne sais pas le mesurer puisque ce sont nos clients qui exportent ».

Pour Jacques ROYER le développement à l'international est un facteur clé, puisque 35 % du Chiffre d'affaires du groupe est réalisé à l'étranger.

« On travaille dans à peu près 70 pays et on a des nouveaux contacts dans tous les pays, tous les jours. On force là-dessus, nous avons vraiment un développement international important. Nous disposons de toute une équipe spécialisée dans l'export avec un directeur International, et plusieurs directeurs Export, avec des synergies entre toutes nos filiales ».

Enfin le groupe GRIMAUD est un exemple du genre.

« Pendant les années 1990, mon job principal a été d'accélérer le développement – on était toujours sur les petites espèces : le canard, le lapin… – et mon job principal a été de développer l'international. On vend dans 120 pays. Pour nous, l'activité aujourd'hui est à 75% à l'international. Cela ne représente plus que 25% en France. Le Groupe Grimaud est une entreprise citoyenne du monde, avec ses implantations industrielles et de recherche localisées dans 9 pays, commercialisant produits et services vers une centaine de pays. Notre histoire d'entreprise est une aventure humaine mettant l'Homme au centre de nos préoccupations dans une relation « gagnant-gagnant », où l'épanouissement des individus permet le développement de l'entreprise.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Alors bien sûr, même si ne sommes pas dans un monde parfait, que l'environnement économique incertain est difficile, exigeant, agressif parfois, nous ne doutons pas que l'entreprise reste un formidable moyen de développement au sens le plus large du terme. Notre engagement au « Global Compact's, s'inscrit dans une logique d'amélioration permanente de développement durable de notre projet industriel, de prise en compte de valeurs fondamentales auxquelles nous croyons et pour lesquelles je m'engage personnellement tant dans l'entreprise qu'auprès de nos partenaires. Tout cela s'inscrit dans le temps et doit être mené avec consistance en « remettant tous les jours l'ouvrage sur le métier » pour s'assurer de ne pas dériver ».

L'ensemble de ces témoignages confirme les pensées de nombreux sociologues. Dans *« Penser global »,* Edgar Morin, écrit : « L'ère planétaire culmine avec les deux guerres mondiales du XXème siècle. Au terme de la seconde commence un processus nouveau d'émancipation, du moins politique, des pays colonisés ou à demi colonisés. A cela, s'ajoute le néolibéralisme économique qui prend son essor à partir des années 1980 avec les politiques de Ronald Reagan et de Margaret Thatcher notamment. L'économie, dite de marché, disons l'économie capitaliste, va désormais recouvrir pratiquement tout le globe, y compris la Chine. Au cours des années 1990 se développe l'unité économique du monde et, en même temps, avec l'essor des télécommunications, l'essor techno-économique qu'on peut appeler mondialisation ».[338]

Il en est de même pour François Dupuy : « L'idée de globalisation ou de mondialisation, n'est aujourd'hui plus contestée. Dans de nombreux pays apparaissent deux types de réaction. Tout d'abord celles qui partant du constat de globalisation n'en déduisent pas forcément la disparition des Etats-Nation, bien au contraire. […] Mais on voit aussi une réaction, très minoritaire qui voudrait que l'on puisse, en se refermant derrière ses frontières, en se recentrant sur la culture nationale, la tradition, la morale, etc., échapper au mouvement général de l'économie mondiale. Une telle attitude est peu réaliste. Robert Reich a clairement défini la globalisation et ses conséquences sur la nation, en adoptant une autre distinction

[338] Edgar Morin, *Penser global, Paris : Ed. Robert Laffont, 2015,* p. 66 (128 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

entre la société américaine et son économie : « Nous vivons une transformation qui réorganisera la politique et l'économie du siècle qui arrive. Il n'y aura plus d'économies nationales, au moins comme nous en concevons aujourd'hui le concept ».[339]

Qu'en pensent les sociologues des professions ? Dans leur ouvrage *« Sociologie des professions »*C. Dubar et P. Tripier soulignent : « Le développement de la concurrence internationale, du fait de l'ouverture croissante des marchés, de la globalisation des échanges et d'une nouvelle division internationale du travail, a profondément modifié les formes d'organisation des entreprises, contraintes, pour survivre, à faire des économies, exporter toujours plus, à développer la flexibilité sous toutes formes, à accroitre leur compétitivité en passant d'une économie de l'offre et de la quantité à une économie de la demande et de la qualité. De ce fait, le sens même de l'activité professionnelle, dans les entreprises, a évolué et est devenu plus inséparable des moyens d'assurer leur compétitivité économique ».[340]

Dans un essai balistique sociologique, l'auteur écrit : «En contribuant à développer un autre espace de raisonnement, celui des dispositifs et des arènes dans lesquelles se bousculent ou se chevauchent rapports de forces et rapports de légitimités, la sociologie des mobilisations réintroduit d'utiles médiations entre expériences locales et interprétations globales. En suivant les opérations critiques des acteurs dans de longs processus, on voit se dévoiler les relations qui se tissent entre les localités, le global pouvant tantôt s'appréhender comme un espace de représentation largement partagé qui permet la mise en commun de concepts et d'institutions, tantôt comme un faisceau de liens et de connexions en constante reconfiguration ».[341]

Quant à Philippe Bernoux, parlant de l'entreprise comme institution, il aborde, à sa manière, notre sujet d'étude : «Même à travers les éléments qui constituent son organisation, l'interaction entre la société et l'entreprise a toujours été très forte. C'est encore plus vrai lorsque l'on considère non plus seulement le modèle de la grande entreprise, mais celui des P.M.E. et des réseaux. Dans ces deux cas, l'entreprise s'est développée selon des modèles divers, mais toujours très articulés sur la société environnante. Le modèle du «cercle familial élargi » est un modèle qui se définit à travers la figure du patron-père de famille appelé le

[339] François Dupuy, *Sociologie du changement,* Paris : Ed. Dunod, 2004, p. 29 (295 p.).
[340] Claude Dubar et Pierre Tripier, *Sociologie des professions,* Paris : Ed. Armand Colin (coll. « U »), 1998, p. 229 (251 p.).
[341] Francis Chateauraynaud, *Argumenter dans un champ de forces essai de balistique sociologique,* Paris : Ed. Petra (Coll. « Pragmatismes »), 2011, p. 395 (477 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« maître » dans les campagnes et qui se caractérise moins «par sa fonction industrielle et commerciale que par un rapport d'autorité et de protection sur d'autres hommes».[342]

Pour sa part, dans le cadre de la mondialisation, Alain Touraine, y voit même l'internationalisation de la sociologie en conclusion de son ouvrage. D'après lui, ce serait une erreur de croire que la société post-industrielle intéresse seulement les pays les plus industrialisés. « Elle doit être au centre d'une analyse de toutes les formes de développement. […] Il n'est pas difficile de reconnaitre, derrière des processus de changement et de gestion très différents le même système d'action historique que dans les pays les plus industrialisés, la même extension de la participation sociale et culturelle, la même priorité donnée à la gestion d'ensembles sociaux, la même attitude prospective. La sociologie ne peut être que mondiale parce qu'aucune société ne peut être analysée seulement du dedans. Aucune classe, aucun Etat, aucune collectivité ne peut être réduit à sa gestion et à sa conscience ».[343]

[342] Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises,* Paris : Ed. du Seuil, 1995, pp. 267-268 (416 p.).
[343] Alain Touraine*, Production de la société,* Paris : Ed. Seuil, 1973, p. 523 (544 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 8 :

« Des stratégies complexes pour l'entreprise ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 8 :
Des stratégies complexes pour l'entreprise.

« Le vrai miroir de nos discours est le cours de nos vies ».
(Montaigne 1533 - 1592)[344]

Dans ce chapitre, nous étudierons successivement le concept de communication et celui d'innovation. La présentation de ces deux notions montre, s'il en était besoin, la complexité de l'entreprise. Dans l'exercice de ses fonctions, chaque jour, le dirigeant doit y faire y face. En effet, cet homme-orchestre se doit non seulement de régler les problèmes techniques, de production, d'organisation, de ressources humaines, de développement commercial sur son territoire et à l'international mais aussi se faire connaitre et reconnaitre tant à l'interne qu'à l'externe. Il doit aussi, pour assurer la pérennité de son entreprise, avoir une vision novatrice de ses produits, de son marché et de son organisation car, comme on le verra, l'innovation n'est pas seulement technologique.

8.1 Le concept de communication.

En plus des informations recueillies tant lors de nos entretiens qu'à travers l'étude de nombreux documents confiés et joints en annexes, nous constatons que chaque entreprise communique largement sur son savoir-faire tant auprès de ses publics-cibles que du grand public sans oublier le public interne de l'entreprise. Nous étudierons les outils classiques : plaquettes de présentation, sites internet, journaux d'entreprises, relations presse, événementiel. Colloques, réunions et séminaires sont aussi organisés pour les salariés qui, on le verra, participent activement à l'élaboration de certains documents, concours et autres opérations d'*incentive*. Nous commencerons par la signature ou *base-line* donnant l'esprit d'entreprise. Mais avant de découvrir les pratiques des entreprises de notre échantillon, il nous semble important de rappeler la complexité du sujet tel qu'il nous est présenté par Edgar Morin :

[344] Citation de Montaigne figurant au-dessus du tableau d'honneur des Honoris Causa, à Rennes 2.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« C'est bien une notion cruciale, un nœud gordien mais comme le nœud gordien, embrouillé, indémêlable. L'information est un concept problématique, non un concept solution. C'est un concept indispensable, mais ce n'est pas encore un concept élucidé et élucidant. […] L'aspect communicationnel ne rend absolument pas compte du caractère polyscopique de l'information, qui se présente au regard, tantôt comme mémoire, tantôt comme savoir, tantôt comme message, tantôt comme programme, tantôt comme matrice organisationnelle ».[345]

Face à la « complexité » de notre « sujet » nous nous efforcerons par une « rationalité ouverte » de mieux comprendre l'objet de notre étude en mettant en œuvre une stratégie de découverte *« hic et nunc »*sachant que : « La pensée simple résout les problèmes simples sans problèmes de pensée. La pensée complexe ne résout pas d'elle-même les problèmes mais elle constitue une aide à la stratégie qui peut les résoudre ».[346]

Ainsi, selon le vocable utilisé par Jean-Louis Lemoigne, notre posture fera appel une « éthique de la compréhension » sachant que, selon Bachelard : « La méditation de l'objet par le sujet prend toujours la forme du projet ».[347]

8.1.1 Le slogan.

Au travers des différents documents, nous allons analyser les slogans des différentes entreprises rencontrées.

« *La Bretagne comme port d'attache…le monde pour horizon* ».

Le groupe S.I.L.L. affiche ses origines au cœur du Pays des Abers. Egalement Président de B.C.I. (Bretagne Commerce International), bras armé du Conseil régional à l'international, Gilles Falc'hun est fier de ses racines comme nous l'avons souligné dans le chapitre sur le Territoire. Ce groupe familial est fier de ses origines.

> *« Aujourd'hui, on mise beaucoup sur la communication et sur les marques, parce qu'on pense que ne faire que de la marque distributeur, à terme, c'est assez dangereux. On voit bien, aujourd'hui que tous les gens qui souffrent, que ce soit dans le saumon, que ce soit dans le cochon ou que ce soit*

[345] Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe,* Paris : Ed. du Seuil (Coll. « Communication et complexité »), 2005, p. 37. (158 p.).
[346] *Ibid.,* p. 111.
[347] Edgar .Morin et Jean-Luc Lemoigne, *L'intelligence de la complexité,* Paris : Ed. L'harmattan (coll. « Cognition et Formation »), 1999, p. 12 (329 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

dans les produits laitiers, ce sont les gens qui ne font que de la M.D.D., qui sont complètement écrasés par la Grande Distribution qui refuse les négociations et qui refuse les hausses de tarifs. Alors que faire vivre une marque cela coûte de l'argent, mais quand elle a une bonne notoriété, une bonne image, cela peut être intéressant. C'est d'ailleurs ce qui nous a guidés dans le rachat des yaourts MALO ainsi que de LE GALL ».

Responsable de la communication chez ARMOR LUX, Grégoire Guyon, nous confie que :

« La marque se nourrit naturellement des valeurs en fait qui sont véhiculées par la Bretagne et qui sont des valeurs extrêmement positives. Nous participons au Festival des Chants de Marins, au Festival du Bout du Monde, au Festival de Cornouaille, ici, à Quimper, qui est sans doute l'un des plus vieux de France qui fête cette année ses 90 ans. On a aussi des grands rassemblements maritimes auxquels on participe, comme les fêtes maritimes de Brest et de Douarnenez. Tout ceci a pour objectif d'inscrire définitivement la marque et l'entreprise, dans son environnement direct, c'est-à-dire la Bretagne. Cela représente 1,5 % du chiffre d'affaires. Pour une P.M.E. comme la nôtre, c'est un investissement qui n'est pas négligeable, mais qui reste raisonnable. Cela nous semble adapté pour développer la notoriété de la marque et surtout valoriser et nourrir son image. L'image de la marque se nourrit en Bretagne. En matière de voile, on a sponsorisé quelques marins, récemment Erwan Tabarly qui a remporté une belle Transat au printemps. Là aussi, ce sont des investissements qui restent raisonnables, parce que ce ne sont pas les grandes courses océaniques, ou les grands événements comme la Course de l'América qui sont des budgets un peu surréalistes pour une entreprise de notre taille. Donc on essaie de faire des choses à notre niveau, dans notre région, qui sont cohérentes par rapport à la marque et qui sont aussi cohérentes par rapport aux attentes des salariés qui, je pense, supporteraient assez mal qu'on sponsorise un marin en dépensant des millions et des millions d'euros. Cela tombe bien, on n'a pas les moyens de le faire. Donc on préfère des choses plus simples, plus proches ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Dans un article publié dans le magazine « Bretons »[348], Jean-Guy Le Floch surenchérit :

« Plein de mecs parisiens, des conseils, sont venus me dire de faire de la Marque un must parisien… J'ai fait le contraire et j'ai continué de l'inscrire dans les gènes de la Bretagne afin qu'elle soit définitivement et irrémédiablement bretonne. Depuis, toute ma communication et toute celle de l'entreprise s'articulent autour de la Bretagne ».

Dans ces deux cas, on constate que la notion d'appartenance est très forte tout en étant ouverte sur le monde.

Pour les Transports MOUSSET, le maître mot est :

« *On le dit, on le fait* ».

Ce slogan illustre la fidélité à la parole donnée. Il se décline en quatre items :

« Donner le maximum de soi-même pour faire réussir l'entreprise : chacune et chacun à son poste doit réaliser un travail d'artiste.
Encourager ses partenaires : l'ennemi, c'est le problème, jamais l'autre.
Territoire = chasse gardée : traquer le concurrent et faire mieux que lui.
Aimer le client comme soi-même. Le client n'a jamais tort : il faut l'écouter ».

L'entreprise ROYER ayant un grand nombre de marques dans différentes gammes de chaussures, chacune d'entre elles communique en fonction de chaque type de marché pour mieux coller aux besoins du client et valoriser sa propre image.

Attiré par des idéogrammes dans le bureau du Président, il me fait savoir que c'était la traduction d'une phrase d'un sage chinois *« Cultives toi chaque jour ».*

Ce maître mot définit à lui seul l'importance donné par ce chef d'entreprise à la connaissance et à la découverte de la culture de l'autre. Facteur clé d'autant plus indispensable du fait de son développement en grande partie en Chine pour la fabrication et dans le monde pour la distribution.

[348] *Le Mensuel de Rennes*, mai 2012.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Pour sa part, le groupe GRIMAUD travaillant dans les secteurs de la biopharmacie et de la sélection génétique animale a un *base-line* en lien avec ses métiers :

« ***L'éclosion de la vie*** ».

Son P.D.G. fait sienne la phrase de Peter Drucker :

« *La meilleure façon de prédire l'avenir, c'est de le créer* ».

Le groupe LEGENDRE fait lui aussi référence à son métier. Il souhaite mettre

« ***La matière grise au centre de la construction*** ».

Les compétences du groupe DELTA-DORE couvrent l'ensemble des solutions de maîtrise des consommations d'énergie et des différentes technologies pour tous types de bâtiments. Cette société affiche ses missions :

« ***Maîtriser la consommation d'énergie et piloter le confort*** ».

BIO3G se définit simplement par sa signature : l'Agronome et par une promesse en fonction de son savoir-faire :

« ***Donner à la nature les moyens d'exprimer son potentiel*** ».

EOLANE, société de services industriels en électronique professionnelle se dit :

« ***Naturellement énergique*** ».

8.1.2 Documents de communication.

Tous les dirigeants rencontrés utilisent les outils classiques de communication : plaquettes, sites internet. A travers ces outils, ils présentent non seulement leurs produits et services mais font aussi part de leur stratégie et on peut y découvrir leur état d'esprit.

La plaquette du groupe Grimaud met en avant ses métiers depuis la sélection génétique animale jusqu'à la biopharmacie en insistant sur sa présence sur les cinq continents. Par un visuel multiethnique d'enfants, elle met en scène *« Des forces pour nourrir vos projets de croissance où que vous soyez dans le monde* ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Ce visuel est complété par une cartographie du monde où figurent les sièges sociaux et filiales du Groupe et de ses distributeurs. Le mot du président souligne : *« La volonté du groupe de construire un projet industriel et durable en s'appuyant sur ses valeurs fondamentales. A force de détermination, passion, audace et réactivité, attentif aux attentes et évolutions des marchés, le Groupe Grimaud est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de la génétique animale. Par son approche innovante, unique dans l'univers des biotechnologies, il devient un acteur reconnu de la biopharmacie ».*



Au fil des pages de ce support de communication, on peut découvrir des solutions novatrices pour la santé de l'homme et de l'animal en matière de biopharmacie. Une autre page est consacrée à la sélection génétique : « *Produire mieux en consommant moins* » ainsi qu'à la valorisation du potentiel génétique pour *« protéger la santé de tous…et rendre la vie meilleure ».*

Enfin la sécurité sanitaire, la traçabilité et l'efficacité logistique sont mises en avant pour relever les défis du quotidien en matière biologique, technologique, logistique, économique. Annuellement, 60 000 contrôles biologiques aux normes Cofrac sont réalisés

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

dans un laboratoire interne. L'on apprend aussi que la première filiale du Groupe fût certifiée ISO9001 en 1995 et que l'approvisionnement est un challenge permanent pour livrer des produits vivants tous les jours partout dans le monde afin d'assurer la satisfaction des clients 365 jours par an, 24 heures sur 24 !

Il est également fait allusion de l'adhésion de l'entreprise à la charte « *Natural project®* »[349]. Mission de cet organisme certificateur : « *développer et promouvoir les meilleures pratiques permettant de : nourrir les hommes en assurant les volumes nécessaires en protéines animales, et mettre en œuvre des solutions durables, économiquement viables, écologiquement raisonnées, et socialement responsable, pour en assurer la pérennité* ». [350]

Pour sa part, DELTA DORE, dans son support de communication d'entreprise, met en avant ses valeurs ajoutées en développant huit de ses savoir-faire spécifiques :

Simplicité

Innovation.

Fabrication française.

Respect de l'environnement.

Design.

Partenaire des organismes officiels.

Fiabilité.

Expertise bâtiments tertiaires et industriels.

Pour répondre à l'évolution de la demande sur des marchés en croissance, le groupe présente ses axes stratégiques :

Etendre l'offre de produits et services.

Se positionner sur la gestion des énergies.

Se développer à l'international.

[349] *Cf.* site internet : www.natural-concept.fr.
[350] *Cf.* autres plaquettes de présentation d'entreprises en annexe 8.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Une plaquette est tout particulièrement consacrée à l'offre commerciale Ty Box. Elle met en avant le rôle précurseur de DELTA DORE en matière de « gestion d'énergie » depuis 1973 avec trois niveaux de gammes de produits : Simplicité, Efficacité, Excellence. Avec, aujourd'hui, plus de technologie adaptée (version radio ou filaire pour l'amélioration de l'habitat ou le neuf et plus de choix de produits pour répondre aux besoins des clients. Plus de nouvelles fonctions pour plus de confort et d'économies d'énergie pour une utilisation simple : des produits clairs et simples à utiliser.

Le site internet est multi-langues. Il présente son histoire, ses valeurs. C'est aussi un outil d'aide à la vente.

De même, dans « *La lettre de l'Agronome* », BIO3G, dans son Hors-série Spécial 15 ans, fait l'historique de son développement après avoir présenté son concept : proposer des solutions respectueuses de l'environnement et rentables agronomiquement pour les sols, plantes et animaux. Une grande partie de la plaquette est consacrée à la présentation des résultats scientifiques des différents produits en collaboration avec des chercheurs de l'I.N.R.A., de l'Agro-campus, de l'Université de Rennes1 et de la Haute Ecole Spécialisée Bernoise. La caution scientifique des universitaires est complétée par des témoignages d'agriculteurs et éleveurs : « *J'utilise moins de paille. Le technicien est ouvert et donne de bons conseils. Il y a plus de vie et de vers de terre. La terre a une odeur de sous-bois. C'est visible, sur les parcelles reprises, c'est à couper au couteau… ».*

Pour promouvoir ses gammes, le groupe ROYER utilise des catalogues spécifiques pour chaque marque et chaque saison : chaussons « Petit bateau », collection « chaussons DIM », Spring Court, Chaussures Ushuaia, Charles Jourdan, Stéphane Kélian, Mod8, Aster, Kickers Kid, Kickers Adults, Converse…

S.I.L.L. regroupe dans une chemise les fiches de ses différentes marques : Le Gall, Malo, Primel, Plein fruits, La Potagère, Compagnie Artique, Matines et aussi son dernier rachat Saveurs cristal, fabricant de pièces de cocktail surgelés.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Fier de ses racines, le groupe familial d'envergure internationale (35% de son C.A. à l'export) repose sur des valeurs sûres :

Réactivité, compétences et complémentarité des différents métiers.

Efficacité du département R&D.

Diversité des technologies.

Labellisations et certifications garantissant le plus haut niveau d'assurance qualité.

La plaquette de présentation des Transports MOUSSET porte sur le respect des engagements. Elle présente son histoire, sa croissance maîtrisée, sa démarche qualité et son éco-attitude : formation, maîtrise, autonomie. On y parle de la nouvelle organisation, des outils de planning partagé en toute transparence, du transport contractuel ou régulier, de la logistique à dimension humaine. Les secteurs d'activité y sont mentionnés : cour de ferme, industrie, frigorifique, logistique, MOUSSET location. Les principaux clients sont cités comme témoins : L.D.C., DELPEYRAT, MIE CALINE, DANONE, ALINEA… Les 65 sites en France apparaissent sur une carte ainsi que les 3 sites polonais et les 2 implantations au Maroc.

Dans un document générique, LEGENDRE sous le vocable :

« *Construisons responsable* »

affiche l'évolution du Groupe en effectifs (3 en 1950, 1 230 en 2012) et en C.A. (8 M€ en 1990, et plus de 260 M€ en 2012). L'expertise et les cinq métiers du groupe y sont mis en exergue :

Construction, métier historique divisé en trois secteurs : bâtiment, génie civil, construction métallique.

Ingénierie (50 ingénieurs et techniciens sous le nom Ingénova au service des architectes et maîtres d'ouvrages).

Matériaux de construction (Ouest Préfa, Ouest Armatures).

Immobilier (O.T.I. et foncière immobilière 3L).

Energies renouvelables avec le pôle Armorgreen.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

L'ensemble des activités est réparti dans une vingtaine d'agences sur le grand Ouest et en région parisienne.

Pour sa part, le groupe EOLANE n'a pas de plaquette papier pour sa présentation générale. Entreprise technologique, les dirigeants et cadres commerciaux se servent d'un *power-point* pour présenter l'entreprise. On peut y découvrir le mode de management, les convictions, les chiffres clés (212 M€ EN 2010, 400 en 2013), 2 300 collaborateurs en 2010 contre 3 300 en 2013) et 3 500 en 2015 pour 450 clients actifs. Les secteurs d'activités y figurent en pourcentages de l'automobile à la défense en passant par le ferroviaire, l'énergie et le médical. L'offre de déploiement y est présentée sur 4 continents : Europe, Asie, Afrique, Amérique du Nord. Les valeurs d'EOLANE viennent en bonne place :

Le client d'abord.

Le respect et la valorisation des personnes.

La tenue des engagements.

L'excellence dans les détails.

La chasse au gaspillage.

La culture du résultat.

Les principaux clients y sont également cités.

On retrouve l'ensemble de ces éléments sur le site internet très ergonomique avec, en plus, des offres d'emplois précis et une ouverture à des candidatures spontanées.

8.1.3 Evènementiel.

Parmi les entreprises rencontrées, trois d'entre elles ont sponsorisé des skippers. Cet investissement dans la Voile parait naturel en Bretagne mais est onéreux. Ce fut le cas pour le groupe LEGRIS qui, il y a quelques années, avait sponsorisé le bateau « *Ville de Paris* » dans la Coupe de l'América. A ce même moment, il rencontrait quelques difficultés financières. On se doute que les relations sociales ne furent pas au beau fixe entre direction et syndicats. De manière générale, ce type de partenariat est « porteur d'image » mais nécessite aussi la mise en place d'une équipe dédiée pour accueillir clients, salariés et fournisseurs.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Ce fut le cas de DELTA DORE qui, après avoir eu son bateau pendant plusieurs années l'a abandonné pour investir dans des spots radio. Par contre, en assistant, le 14 Avril 2017, à Saint-Malo, à la mise à l'eau *d'Energy Observer*, j'eu le plaisir de découvrir que ce bateau propulsé grâce aux énergies renouvelables (120m2 de panneaux photovoltaïques, 2 éoliennes à axe vertical, 1 aile de traction, pour alimenter deux moteurs électriques convertibles en hydro-générateurs) comptait DELTA DORE comme supporter officiel.

De la même manière, ARMOR-LUX apparait comme partenaire organisateur de cet évènement parrainé par Nicolas Hulot[351] et Florence Lambert[352]. Pendant six ans, les deux skippers malouins et leurs équipages vont se lancer pour un grand voyage autour du monde à la rencontre de 50 pays avec 101 escales : « *Aventure unique avec des documentaires, une web série, des contenus en réalité virtuelle pour éduquer, sensibiliser et lever une communauté au-delà des frontières pour construire un futur durable* » expliquent les organisateurs. Pour sa part, dans la plaquette de présentation du premier navire hydrogène, Grégoire Guyon, chargé de communication d'ARMOR-LUX se plait à souligner : *« Plus qu'une marque, Armor-Lux symbolise aujourd'hui un art de vivre, des collections d'inspiration marine, des vêtements authentiques et durables et des engagements forts en matière de développement durable. Armor-Lux est fière d'être partenaire d'Energy Observer et de s'associer à un projet d'avenir plus respectueux de l'homme et de l'environnement* ».

Pour l'animation de ses équipes internes, Frédéric Grimaud joue sur la transparence de l'information pour initier et entretenir l'adhésion au projet du Groupe à long terme. Ainsi chaque année une convention est organisée où est présente une grande partie de l'effectif du Groupe. En 2014, plus de 500 collaborateurs du monde entier ont participé à cette convention :

> *« C'est un moment privilégié de présentation des résultats de l'année écoulée et de remise en perspective du projet d'entreprise. Au terme de cette convention, un mini livret est reis personnellement à l'ensemble des équipiers du Groupe, reprenant l'essentiel du projet à 5 ans mis à jour ».*

[351] Nicolas Hulot, Président de la Fondation pour la Nature et l'Homme, et actuel ministre de l'écologie.
[352] Florence Lambert, Directrice du CEA-LITEN, Laboratoire d'Innovation pour les Technologies des énergies nouvelles et les nanomatériaux.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Il en a été de même pour S.I.L.L :

« On l'a fait, parce que pour nous la voile a été un vecteur d'image : image du Groupe. Je pense qu'on a assez bien réussi parce qu'il y a des gens qui croient qu'on est encore dans la voile. Le bateau a été un bon vecteur, mais cela tient aussi au skipper qui a su jouer le jeu, qui a su travailler là-dessus. Cela tient aussi aux moyens qu'on a mis autour pour communiquer. Ensuite, vis-à-vis des clients, on a fait de grosses opérations commerciales liées au bateau, sur les événements, notamment sur les Route du Rhum et Vendée Globe. Ensuite, on a joué la carte des salariés où on a senti – c'est vrai – une fierté, quand le bateau part faire le tour du monde. Donc les gens de l'entreprise se rassemblent dans une fierté d'appartenance. Il en a été de même pour les producteurs de lait et les paysans. Quand on leur explique, que pour vendre, aujourd'hui, il faut aussi communiquer, ils sont capables de le comprendre.

Dans un contexte économique difficile (matières premières en hausse, prix de vente en baisse), tout a été mis en œuvre pour minimiser au maximum les contraintes de l'équipe de production pour permettre à tous de participer à la journée anniversaire de nos 50 ans le 19 Juin 2012 au Parc des Expositions de Brest, explique Gilles Falc'hun. De même les marques S.I.L.L. étaient présentes aux Tonnerres de Brest du 13 au 19 Juillet 2012 avec un jeu concours pour faire gagner aux visiteurs 160 pass journée pour cette fête, de même que 80 entrées à Océanopolis…Au mois de Juin de la même année, l'équipe S.I.L.L. a participé à la course cycliste Plourin-Ploudalmézeau. S.I.L.L. entreprises sports organisait également deux autres courses cyclistes. Enfin des partenariats avec le Festival du Bout du Monde et le Festival du Bruit à Landerneau ont été mis sur pied avec les marques Malo, La Potagère et Plein Fruit ».

En dehors de la publicité nationale que peut se permettre une multinationale telle McDONALD'S implantée dans 121 pays avec plus de 32 000 restaurants franchisés dans le monde dont 12 000 aux U.S.A. et 1 200 en France, chaque franchisé a le loisir d'une communication de proximité. A Rennes, Sylvana Kloster, sœur de Mario Piromalli manage

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

une foultitude d'opérations autour des restaurants en concertation avec le franchisé, ses directeurs, les municipalités et le tissu associatif. Une vingtaine d'opérations annuelles de grande envergure comme le Marathon Vert, de Cap Malo (Saint Grégoire) au Centre commercial Colombia (Rennes), dont la première a eu lieu en 2011. Pour le départ du 4 Novembre 2012, de nouvelles courses avec de nouveaux partenaires dont la *Fondation Yves Rocher* qui s'engage pour chaque kilomètre parcouru et par participant à planter un arbre en Ethiopie soit un objectif de 120 000 arbres. La ballade familiale conviviale et déguisée dans le cadre de « *Tout Rennes Court* » connait aussi un grand succès. Pour fêter les 30 ans de cet événement, 60 personnes participant à la ballade, soit 11 familles, ont été invitées à Disney Land. Il serait trop long de nommer chacune de ces manifestations. Sous le slogan national « *Faites du sport* » elles sont, avant tout, un moyen d'acquérir notoriété et image ont aussi pour but, de faire découvrir, apprécier et fidéliser les jeunes sans aucune prétention d'élitisme. Ces actions populaires de promotion locale et d'animation du territoire viennent s'ajouter à la contribution budgétaire du franchisé et de ses restaurants au budget national de communication.

Les 40 ans du Groupe MOUSSET ont été célébrés au Puy du Faou. Ce fut non seulement l'occasion de mettre en avant les salariés dont la présentation avait été enregistrée en vidéo. Clients et fournisseurs étaient invités au spectacle et il fut présenté, sous forme d'enquête policière, la signification du logotype de l'entreprise. Ces vidéos sont également visibles sur *You Tube.*

8.1.4 Relations Presse.

Preuve de leur dynamisme et de l'intérêt qu'elles suscitent auprès des journalistes, les entreprises de notre étude bénéficient d'une excellente couverture médiatique tant dans les journaux locaux que nationaux. ARMOR LUX, DELTA DORE, LEGENDRE, ROYER, McDONALD'S à Rennes, ont un responsable de communication, en charge, entre autres, des relations avec les média. Pour les autres, c'est le travail d'une assistante ou du dirigeant. Ils font aussi appel à des Agences de communication extérieures et quelquefois à des sociétés d'audio-visuel. Les entreprises de B to B se préoccupent moins des retombées médiatiques.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Les autres, au contraire, intègrent ces retombées médiatiques dans leur stratégie marketing. En effet les écrits d'un journaliste sont plus crédibles que les publicités faites par la marque pour se mettre en valeur. Il faut alors trouver un angle, inviter les média par un communiqué et réaliser un dossier presse. En fonction de l'évènement, de l'obtention d'un prix, de l'ouverture d'un nouveau point de vente, de la participation à un colloque ou autre, le journaliste sera ou non preneur. Il se peut aussi que le journaliste soit à l'initiative. Ce fut le cas du journal « *Le Parisien* » qui, possédant une marinière ARMOR-LUX, a demandé à Arnaud Montebourg, Ministre du redressement productif, de se faire prendre en photo avec pour illustrer ses propos sur le « *Made in France* ». Mis en première page de ce journal, ce sujet a été repris, spontanément, par nombre de confrères !

A titre d'exemple, nous détaillerons les différentes rubriques qui figurent à l'intérieur du Dossier de Presse d'ARMOR LUX.

La première rubrique relate l'histoire de l'entreprise et les dates marquantes de son développement à travers une histoire d'hommes avec création de marques et rachat d'entreprises. Portraits des dirigeants mais aussi mise en avant des valeurs de l'entreprise et de sa politique qualité.

Le savoir-faire unique en matière de « maille » y est développé sous le vocable:

« qualité et tradition ». Des marques y sont citées :

Armor Baby : « esprit nature et bords de mer pour es 3 à 24 mois ».

Armor Kids : « la grande histoire de la petite rayure » pour les 3 à 10 ans.

Terre et Mer : « l'alliance du confort et de l'élégance ». Prête à porter féminin dédié à la femme élégante et raffinée.

Bérac homme : « le pari de l'excellence ».

Bermudes : « technologie et performance ». Des matières innovantes apportant confort et style en matière de nautisme technique, sportswear et plaisance.

Un autre chapitre rappelle, en quelques lignes, les chiffres clés de l'usine, de la production sans oublier les boutiques de centre-ville et les magasins de périphérie.

Un paragraphe est également consacré à la diversification réussie dans le vêtement professionnel.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017



Les engagements du groupe, en matière de développement durable y sont également présentés. L'entreprise est signataire entre autres, du Pacte Mondial des Nations-Unies et respect un ensemble de principes fondamentaux dans le domaine des droits de l'Homme, des normes de travail et de l'environnement. Autres engagements : protection de l'emploi mais aussi sécurité du consommateur en matière de santé par le respect stricte des réglementations françaises et européennes pour garantir l'innocuité des produits textiles. Respect de l'homme mais aussi de l'environnement avec contrat de licence « coton équitable » avec l'association « Max Havelaar France » et contrat Ecocert pour commercialiser des cotons biologiques.

Un dernier chapitre, est consacré à l'implication dans la vie de la cité. ARMOR LUX est partenaire de la marque Bretagne et elle s'associe au développement économique de son territoire et participe à la défense du patrimoine breton et au rayonnement de la Bretagne.

Enfin, en dernière page, les chiffres clés sont rappelés sans oublier les adresses des personnes à contacter.

Ce dossier est, bien sûr, générique mais pour une manifestation spécifique un dossier spécial sera réalisé avec, bien sûr, invitations et communiqués de Presse adressés selon le cas, à des journalistes régionaux, nationaux et spécialisés.

Ancien journaliste qui a préféré, en 1984, devenir acteur économique plutôt que reporter, Jean-Michel Mousset a obtenu en 8 ans une soixantaine d'articles dans *Ouest-France, Hebdo Vendée, Presse Océan, le Provençal, le Monde, les Echos, l'Officiel des Transporteurs, France route…* Les sujets vont de la saga de l'entreprise au *Road Movie* au féminin de la conductrice Corinne Vandergeenst, en passant par la démarche de prévention des accidents de la route, les 35 heures, les ressources humaines, la décentralisation…

Oscars, trophées et autres prix sont, régulièrement, salués par la Presse. Ce fut le cas de la plupart de nos entrepreneurs. Après calcul, Joël Renault, s'aperçoit que de 1981 à ce jour, il a remporté plus de 30 prix soit un par an ! Il a, entre autres, reçu des mains de Guillaume de Seynes, directeur général du pôle amont et participation d'Hermès, le prestigieux prix Chaptal de l'industrie. Le 14 juin 2017 il remporte le 4ème grand prix des entreprises de croissance, organisé par *Leaders League,* en collaboration avec le ministère de l'Economie et des Finances.[353]

Jean Paul Legendre a obtenu le prix national de l'entrepreneur autodidacte.

En 2013, pour la seconde année consécutive, BIO3G reçoit le prix de l'entreprise « où il fait bon travailler ».

En 2015, Gilles Fach'hun a été élu « meilleur entrepreneur français » par *l'Express* et la société Ernst & Young et aussi « Breton de l'année » par le *Télégramme*. En 2014, le groupe s'est vu attribuer pour ses filiales et produits 14 médailles au Concours Général Agricole lors du Salon International de l'Agriculture.

[353] *Cf. Ouest – France,* 15 juin 2017 : « Delta Dore a été distinguée parmi les champions économiques français réalisant un C.A. entre 100 millions et 1 milliard d'euros, cette récompense distingue la stratégie du groupe qui s'impose au niveau Européen. En cinq ans l'entreprise a augmenté son C.A. de 20%. ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Avec 3 médailles en or, 7 en argent et 4 en bronze, ces récompenses traduisent la reconnaissance de la filière agro-alimentaire. Primé pour la qualité et l'authenticité de son offre, le groupe démontre une nouvelle fois son savoir-faire et son attachement aux traditions à travers des produits innovants et traditionnels, issus du terroir breton.

Au-delà, des retombées médiatiques obtenues lors des ouvertures de restaurants ou de la venue en Bretagne du D.G. France de McDONALD'S, Mario Piromalli a été le premier franchisé français à lancer le procédé de commande en ligne.

8.1.5 Les Journaux d'entreprise.

Trois fois par an (Janvier, Mai et Septembre), EOLANE publie : « *Les Carnets d'EOLANE* ». Cette lettre d'information de huit pages est diffusée à plus de 15 000 exemplaires auprès de son personnel, de ses clients, prospects, fournisseurs et de toute personne intéressée par la vie des entreprises du Groupe. Ce support permet de communiquer sur les résultats, les orientations du Groupe et de ses différentes filiales. Elles peuvent être, également, téléchargées sur le site internet en trois langues. D'autre part, en fonction des évènements, des communiqués de Presse sont, régulièrement, mis en ligne de même que des mailings.

Le n° 35 de Juin 2012 qui nous a été fourni par S.I.L.L. présente, en première page, avec l'Édito du Président, les actions à venir pour fêter les 50 ans de l'entreprise. Dans les autres pages, parole est donnée aux salariés, du Cuisinier à Michel Magueur, directeur général adjoint qui se souvient de la reprise par S.I.L.L. de PRIMEL en 1994 alors que cette société était en redressement judiciaire. Entrée dans cette société en 1967, Malou Trocme, secrétaire-standardiste, a aussi passé ce cap difficile avec l'annonce de 33 licenciements. Réintégrée chez PRIMEL, elle considère le groupe comme sa « seconde famille ». Après avoir évoqué l'histoire du groupe dont la moyenne d'âge des salariés est de 41 ans, 20% ont 30 ans et moins, nous pouvons lire le témoignage de 4 salariés qui ont fêté leur 25 ans d'ancienneté, ce qui montre, s'il en était besoin, l'implication des collaborateurs à relever de nouveaux défis et l'attachement à leur entreprise. Le journal se termine par une présentation des produits nouveaux et des référencements sur de nouveaux marchés. Enfin, la bienvenue est souhaitée à 4 nouveaux arrivants. Un journal familial à l'image de l'entreprise.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Dans INFONEWS numéro 10 –Juin, Juillet, Août 2012- Jacques Royer, dans cette période économique troublée parle de solidarité dans son éditorial. Dans les pages suivantes, les Licences, interface privilégiée du Groupe sont présentées avec l'équipe. Il en est de même du pôle VON DUTCH qui représente le groupe ROYER du Luxembourg à Los Angeles. Enfin, un focus est fait sur la participation de la marque NEW BALANCE aux Jeux Olympiques. Dans un autre numéro, le dossier du Mois est consacré à un engagement vers plus d'égalité professionnelle. De même, la liste et les photos de groupes des 93 médaillés du Travail, de l'argent (20ans) à Grand Or (40ans) a été célébré le 11 Janvier 2013 sur différents sites. En dernière page, un mot de bienvenue avec photos des nouveaux arrivants. On parle aussi des naissances, de la mobilité interne et des départs.

Les métiers du groupe GRIMAUD Frères sont présents dans différentes filiales. Il existe une plaquette générique de présentation, par contre, en fonction des métiers spécifiques, chaque filiale publie sa Lettre en interne ou à destination de sa clientèle spécifique. Dans la *Newsletter* HUBBARD, on présente la société aux lecteurs et partenaires commerciaux. A la lecture de la courbe des ventes des reproducteurs aux États-Unis, on constate de 2007 à 2013 une progression de 1million à près de 6 millions de reproducteurs. La filiale Hubbard devient ainsi leader sur le marché américain. Au fil des pages, on passe en revue l'activité en Amérique Centrale, en Indonésie, en Inde, en Serbie et au Japon. L'équipe de ce Pays a d'ailleurs été reçue en 2012 au siège social France évoque la Lettre n°8.

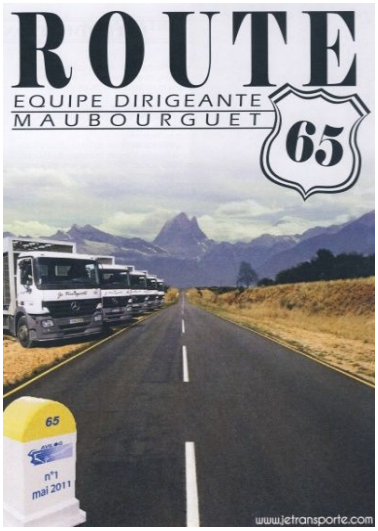
A cette même période, NOVAGEN publie sa Lettre n°4 sous la signature de son Directeur Général Mickaël Le Helloco. On y parle de progrès génétiques significatifs. Là aussi, on fait la part belle aux distributeurs et agents sur le marché Nord-Américain, en Asie, aux Pays Bas avec une première réunion internationale des principaux distributeurs NOVAGEN venus en France et accueillis au siège social de l'entreprise.

De même, Yves Naveau, directeur de PENARLAN, spécialiste en génétique porcine parle dans sa Lettre n°22 de la création de l'entreprise en 1972 avant sa reprise en 2011 par le groupe français Grimaud. 2013 sera une année importante dans ce secteur avec l'échéance de la mise aux normes « *bien être* ».

A cette même époque, GRIMAUD Frères édite sa Lettre n°5 en anglais et évoque les marchés chinois et russe. L'éditorial est coécrit par Frédéric Grimaud, Chairman of the Board et Yann Le Pottier, Général Manager.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En matière de journaux d'entreprise, la stratégie de Jean-Michel Mousset, diplômé de l'Ecole de Journalisme de Lille a été de confier à chacune de ses équipes « d'entre-preneurs » la rédaction de leurs actualités. Ainsi est né le Journal de La Pommeraye avec son équipe dirigeante et Route 65 par l'équipe de Maubourguet en mémoire de la route mythique 66 aux États-Unis. On peut y lire l'histoire de l'Agence, son mode de fonctionnement, les difficultés rencontrées, les objectifs à atteindre. « L'investissement dans un tel chantier apporte autant sur le plan professionnel que sur le plan personnel » écrit l'un des conducteur rédacteur« Ensemble, l'équipe accomplit ce que personne ne peut accomplir seul » écrit un autre membre de l'équipe.





8.2 Innovation.



Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Selon une étude menée par K.P.M.G. Cabinet d'expertise comptable international, la quasi-totalité des E.T.I. pratique l'innovation en plusieurs domaines : les produits, les process, la recherche et développement, l'innovation commerciale, et l'innovation sociale.

Dans ce chapitre et au travers de la collecte d'informations primaires recueillies auprès des dirigeants, nous ferons le point sur ces différentes formes d'innovation hormis les deux dernières qui seront analysées dans notre étude au chapitre du Management et des Ressources Humaines tout en n'oubliant pas de signaler comme le dit Jean-Louis Etienne que : « Créer, c'est sortir de sa zone de confort ».[354]

L'innovation est un facteur-clé du développement de l'entreprise. Parlant du problème de l'innovation, Michel Crozier écrit : « C'est l'accélérateur du changement que nous subissons (ou dont nous sommes les bénéficiaires) qui nous impose désormais de considérer ce problème comme un problème pratique et concret, dont la solution peut commander la réussite et la survie dans le monde nouveau de la société post-industrielle »[355].

L'auteur décrit trois problèmes institutionnels posés dans le monde post-industriel :

Le fonctionnement interne des organisations. Il faut : « fixer les règles du jeu pour tendre à récompenser les activités coopératives, constructives et innovantes au lieu de favoriser les conduites d'équilibre d'harmonie et de conservation ».[356]

Difficultés sociales pour résoudre des problèmes rencontrés par des secteurs entiers de la société : « disparition d'activités, reconversion de métiers, de branches d'industrie, de régions, déplacements de population, développement de la mobilité et du risque, suppression de barrières protégeant les classes dirigeantes, etc. »[357].

Choc en retour et peut-être opportunité de développement des sciences humaines face aux nouvelles découvertes : « Le besoin de développement que l'on éprouve de plus en plus dans ce domaine va poser des problèmes de gouvernement extrêmement difficile dans les sociétés les plus avancées qui se trouvent obligées de subventionner des activités aléatoires ne pouvant être soumises directement à la rationalité économique, mais ne pouvant y échapper entièrement sans mettre en cause le système économique au maintien duquel elle

[354] Jean-Louis Etienne, médecin spécialiste en nutrition et biologie du sport. Il a participé à de nombreuses expéditions en Himalaya, Patagonie, Groenland ainsi qu'à la course autour du monde à la voile sur Pen Duick VI avec Eric Tabarly. Il fut le premier homme à atteindre le pôle nord en solitaire, en 1986, tirant lui-même un traineau pendant 63 jours.
[355] Michel Crozier, *La société bloquée,* Paris : 1970, Ed. du Seuil, (Coll. « Points »), p. 47 (241 p.).
[356] Michel Crozier, *La société bloquée, op.cit*., p. 57.
[357] *Ibid.,* p. 60.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

sont d'ailleurs indispensables. Il est vraisemblable en conséquence que ce secteur va, lui aussi, constituer un des secteurs les plus féconds du point de vue de l'expérimentation de formes nouvelles de rapports humains et de système de gouvernement »[358].

Dans un premier temps, nous avons demandé à M. Legendre si l'on pouvait parler d'innovation dans le bâtiment ?

> *« Oui, ce n'est pas un secteur qui bouge très vite, mais il doit évoluer à son rythme. Le gros problème, c'est qu'en France, l'innovation est très compliquée parce qu'il y a des freins partout et, dans le bâtiment, tant qu'un produit n'a pas eu un avis technique, il ne peut pas être utilisé, ou alors cela coûte très cher en ATEX et en dossiers. Atex est un Avis Technique Expérimental, qui permet d'utiliser une solution qui n'a pas d'avis technique du Comité Scientifique des Techniques du Bâtiment, le SCTB. Mais c'est long, c'est lourd et cela coûte cher. On a lancé un programme de développement, il y a quatre ans et demi, de rupteur thermique. Nos concurrents allemands ont tout fait pour nous bloquer et nous freiner – cela nous a d'ailleurs bien retardés – mais on a réussi à le mettre au point. Cela a été extrêmement long. Cela a coûté très cher, parce qu'on considère que le développement du rupteur thermique, cela a coûté 2 millions d'euros, alors que c'était un produit relativement simple, qui n'a pas de mécanique, qui n'a pas de technicité, mais la complexité, c'est quand on s'attaque au bâtiment, on a des problèmes de structures, on a des problèmes thermiques, des problèmes acoustiques et des problèmes phoniques. Tous les produits doivent répondre à toutes ces contraintes, ce qui est beaucoup plus complexe qu'on ne peut le penser ».*

Parlant de croyance et d'innovation, Norbert Alter écrit : « la décision d'innover ne peut pas être conçue comme une démarche économiquement rationnelle, puisque, en la matière les individus ne connaissent jamais à l'avance les bénéfices de leur action. Décider d'innover représente donc toujours, au départ du processus, la mise en œuvre d'une croyance, d'un acte de foi. On investit parce qu' « on y croit » (Hatchuel et Weill, 1992 ; Alter, 2000).

[358] Michel Crozier, *La société bloquée, op.cit.,* pp. 62-63.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

On peut bien espérer certains résultats, et mobiliser des ressources permettant de les atteindre, mais le processus dans lequel on s'engage est bien trop incertain pour garantir ces résultats ».[359]

A sa création, l'activité de DELTA DORE, la domotique était, déjà, un concept innovant entre ses différents métiers. Dans les chapitres précédents, Joël Renault a largement souligné l'intérêt de permettre aux produits de communiquer entre eux à distance. Aujourd'hui les produits connectés sont partout et ne cessent de se développer…

« Il faut savoir qu'entre 1995 et 2000, DELTA DORE était la P.M.I. de France qui a eu le plus de « contrats Cifrés ». C'est-à-dire qui impliquaient le lien entre l'Université, l'État et l'entreprise que nous sommes, et bien sûr, un postulant pour un doctorat. Ici, autrement, j'ai pas mal d'ingénieurs docteurs qui sortent de la démarche Cifrée. Il nous est arrivé de ne plus pouvoir aller plus loin avec cette méthode, alors on se rabattait sur les mêmes contrats, mais qui étaient pilotés par la Région. Sachant qu'on les avait de la même façon mais ceux-là étaient un peu moins rémunérateurs pour les impétrants ».

Un autre mode de partenariat avec les clients est aussi évoqué par Joël Renault :

« Il faut dire qu'on a commencé par de la sous-traitance et on est passé de la sous-traitance à la cotraitance dès qu'on a pu. C'est-à-dire qu'on a cherché à négocier avec nos donneurs d'ordre, de façon à assumer au moins l'achat des composants. Même mieux que cela, vis-à-vis des télécoms, comme on était, Monique et moi, des ingénieurs, on a réussi à leur vendre le fait qu'on voulait être des sous-traitants qui leur rapportent quelque chose. Donc on arrivait à sous-traiter des produits jusqu'au test. On était les premiers en 1970. Il faut s'avoir qu'à l'époque où j'ai démarré, il y a une trentaine de sociétés qui se sont créées en sous-traitance dans la région Grand Ouest et, sur les 30, il en reste 2 !

[359] Norbert Alter (sous la direction de), *Sociologie du monde du travail*, Paris : Ed. P.U.F. (2ème édition), 2012 p. 275 (362 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Petit à petit, l'idée était de faire un croisement, d'avoir des produits propres qui, petit à petit, bouffent la sous-traitance. J'avais imaginé qu'on pouvait faire cela en 10 ans, sous-traitance et cotraitance, mais quand on réfléchit bien, il a fallu pratiquement 30 ans pour supprimer la sous-traitance ! Et encore ! On peut considérer presque ce que l'on appelle l'O.E.M. aujourd'hui comme une forme de sous-traitance très évoluée, puisqu'on travaille sur cahiers des charges avec mon gendre et avec nos principaux clients et on étudie pour eux, mais on fait des contrats, d'études et de fabrication et on tient compte de cela. Mais c'est de l'étude derrière et ce qu'il est important de dire, c'est que souvent ce sont eux qui viennent nous chercher, par rapport à des compétences technologiques et nous avons, dans les produits par exemple de l'O.E.M., des brevets qui fait qu'on a une propriété. Ce qui est quand même quelque chose d'important. En 1979, déjà on était allé faire un salon à Montréal, « le BATIMAT américain », pour présenter un produit qui s'appelait le Tybox. Nous avons eu la médaille d'argent d'innovation, là-bas. Le Président m'a dit, avec son accent : « Tu comprends, tu méritais la médaille d'or, mais il fallait que je la donne à un Canadien ! ». On a créé notre filiale canadienne en 1982 et, en 1983, on a créé une filiale américaine aux États-Unis. Et on a réussi à se lancer en Amérique. On a fait école. Je pense qu'on est un modèle, même à l'échelon européen, de cette méthode d'ouverture alliant les études et la mise à disposition de compétences, etc., On est aussi réputé par rapport à notre technologie ».

A propos d'innovation, Norbert Alter écrit : « Pour prendre pied dans le tissu social d'accueil, et pour être finalement utilisées de manière effective, les réformes doivent faire l'objet d'une appropriation par les utilisateurs, laquelle ne peut aucunement être décrétée. Cette phase d'appropriation se traduit par une multitude découvertes intermédiaires, d'adaptations et d'interprétations qui reposent sur l'ingéniosité des opérateurs ».[360]

[360] Norbert Alter, (sous la direction de), *Sociologie du monde du travail*, *op.cit.,* p. 274.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Le choix d'une technologie ou d'un type de marché en matière d'innovation est capital. Même si elle ne faisait pas partie de notre sélection d'entreprises étudiées, nous citerons l'entreprise OLMIX. Il y a vingt ans, cette société de six personnes s'est implantée dans le centre Bretagne à Bréhan sur « un marché de niche ». Son métier innovant, s'il en est : la chaîne alimentation santé grâce aux algues permettant d'utiliser moins de pesticides en matière de nutrition + santé végétale, moins d'antibiotiques pour la nutrition + santé animale, moins d'additifs chimiques pour la nutrition + santé humaine. L'innovation est au cœur d'OLMIX Group par l'innovation par la ressource, l'innovation par la technologie et aussi l'innovation plus proche de ses clients avec, aujourd'hui, 22 implantations dans plus de 100 pays avec 10 sites industriels. Cette entreprise, riche de 400 salariés a intégré très tôt un jeune étudiant chinois sachant que la Chine représente plus de 70% des consommateurs d'aliments à base d'algues. Aujourd'hui, l'équipe OLMIX est constituée de 50 collaborateurs chinois qui collaborent avec plus de 40 entreprises de distribution en Chine. Hervé Balusson[361] a également créé un centre de formation professionnelle, le BREIZH ALGAE SCHOOL, « premier Institut au monde dédié aux applications pratiques des algues destiné à tous ceux qui souhaitent connaître et comprendre les avancées scientifiques et techniques autous des algues et de leur rôle clé pour la nutrition et la santé végétale, animale et humaine ».[362]

Le type de positionnement et de collaboration, évoqué par DELTA DORE est aussi repris par EOLANE :

> *« L'innovation. C'est de la R & D, c'est être capable de proposer en amont au client des capacités à développer des produits pour leur compte, sous leur marque, mais en s'appuyant sur nos compétences. Cela, très tôt, dans le métier de la sous-traitance électronique en France, on était un des rares à s'équiper d'un bureau d'études. Dès le départ : dès qu'on a démarré l'aventure, on s'est dit : « Il faut que la sous-traitance évolue vers du service à valeur ajoutée et pas simplement s'en tenir à assembler des composants. Autre facteur d'innovation, l'équipe support : on essaie d'innover un peu dans toutes les dimensions de l'entreprise, mais au niveau des produits de la partie R&D électronique, là effectivement on a, à peu près, 250 personnes qui sont dédiées*

[361] Hervé Balusson, fondateur d'OLMIX, est intervenu lors de la quatrième édition « *Open Bretagne-Chine* » organisée à Sciences Po Rennes le 6 Avril 2017.
[362] Extrait de la plaquette de présentation de la « *Breizh Algae School : Algae for a better life*».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

à cette activité pour le compte de clients. Mais on investit aussi de notre côté sur fonds propres, pour développer ce qu'on appelle, nous, des briques technologiques, qui ne sont pas des produits finis, qui ne sont pas des produits vendables en tant que tels, mais ce sont des choix que l'on fait d'investir du temps d'ingénieur dans des maquettes et dans des démonstrateurs, des solutions techniques qui nous permettent d'aller voir le client en disant : « On sait déjà faire cela, cela existe, on a déjà consommé le temps qu'il faut pour étudier la solution. Vous avez un projet, il nous semble que cette compétence, cette brique technologique, vous pouvez l'utiliser pour la mettre dans votre propre projet. » Ce qui fait qu'on réduit le coût de développement du client, on réduit le « time to market » et on a un produit plus fiable parce que le produit a déjà été développé, testé, qualifié, etc… On a cette démarche au travers de la R&D, mais l'innovation c'est aussi dans le « Business model ». On essaie, avec les clients, d'être force de propositions, pour qu'eux-mêmes soient en position plus favorable d'améliorer leur profitabilité, mais aussi la satisfaction de leurs clients. Pour cela, cela passe par des montages industriels multi filiales entre les différents pays. On peut effectivement démarrer ici et, après, faire l'industrialisation en Inde ou en Chine parce qu'ils ont un besoin pour un de leurs clients ou sur différentes régions du monde ».

Pour les dirigeants d'EOLANE et de DELTA DORE, au-delà de l'innovation technique, l'organisation et l'innovation managériale sont aussi des facteurs clés de succès. Ils préfèrent créer des filiales ou déléguer à de petites entités responsables et agiles plutôt que de manager dans un système pyramidal classique propre aux grands groupes loin des salariés de base.

La jeune société BIO3G, après avoir passé des accords avec l'I.N.R.A. et les Chambres d'Agriculture a créé dès 2000 un service technique.

« En 2006, on a créé une équipe scientifique R&D, avec la mise en place d'une Direction scientifique et technique. Aujourd'hui, ils sont quatre personnes en direct sur l'équipe R&D – pour les produits d'avenir – dont un directeur de service qui a intégré l'entreprise il y a 6 mois et qui est Docteur en phytopathologie, donc c'est une belle pointure scientifique pour notre service R&D. Nous avons aussi des ingénieurs soit une dizaine de personnes

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

sur l'équipe Technique – pour les produits actuels – donc qui sont en appui technique sur le réseau technico-commercial de BIO3G. Ce sont des techniciens, des experts agronomes qui, eux, sont au développement. Certains secteurs sont plus propices que d'autres à des innovations technologiques. Pour nous, on se doit de sortir de nouveaux produits tous les trois ans et protéger notre savoir-faire dans le domaine des biotechnologies. Pour protéger les « recettes secrètes » de l'innovation, j'ai aussi décidé de racheter un outil industriel et d'échapper ainsi à des copies de formulations. Après une association précaire avec un spécialiste en biotech, Marc Guillermou est devenu propriétaire de l'outil industriel en 2007 soit, sur une superficie de 4 hectares, 1 000 m2 d'usine, 200m2 de bureaux et 2 500m2 de stockage ».

Parlant du système organisationnel, Alain Touraine affirme : « Une organisation privée d'innovation est directement menacée d'être de plus en plus absorbée par la résolution des tensions inévitables entre les divers éléments de son fonctionnement ».[363]

Depuis sa création, l'entreprise BIO3G, visait une clientèle de professionnels. En 2017, elle cible un second marché, celui des particuliers, autre démarche d'innovation.

« *Fidèle à sa culture d'entreprise où le recrutement sans C.V., la montée en compétences par la formation sont au cœur des préoccupations ; l'entreprise poursuit cette ligne de conduite. Ce type de réseau de vente à domicile permettra à chaque vendeur de faire ses preuves et de saisir l'opportunité de décrocher un travail même sans expérience en proposant aux particuliers de prendre soin de leur jardin et de leur potager sans utilisation de produits chimiques* ».[364]

Pour sa part, depuis sa création dans le domaine de la génétique animale, la société GRIMAUD Frères a innové dans ce domaine avant de se diversifier dans celui de la santé tant humaine qu'animale via la biopharmacie. Le groupe consacre 13% de son chiffre d'affaires à la R & D. Nous avons déjà évoqué le cas de VIVALIS dans le domaine des Biotech.

[363] Alain Touraine, *Production de la société,* Paris : Ed. Seuil, 1973, p. 289 (544 p.).
[364] *Ouest-France*, 3 Mai 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« L''innovation est un process permanent, c'est pour cela que l'on mise sur la R & D. En même temps, comme dirait l'autre : innovez, innovez, innovez ! C'est un peu des vœux pieux, comme dirait ma petite sœur ! Moi, je pense que l'innovation, cela ne se décrète pas. Ce qu'on peut faire c'est créer les conditions de l'innovation. Comment peut-on créer les conditions de l'innovation ? Car elle ne peut pas se résumer à l'innovation technologique. Cela n'a juste pas de sens ! Ni à l'innovation sociale toute seule. L'innovation, à mon avis, elle doit être omniprésente, transversale et partagée à plein d'endroits dans l'entreprise. Donc créer une condition – je l'ai déjà évoqué, donc je vais essayer de ne pas être trop redondant – c'est faire en sorte, selon moi, que les gens soient bien dans l'entreprise pour apporter le meilleur d'eux-mêmes et la ressource individuelle et collective est souvent très sous-exploitée. Cela veut dire créer des outils.

Je vous ai parlé tout à l'heure du droit à l'erreur, qui n'est pas un outil mais un concept, produit dans l'entreprise, partagé, je n'arrête pas de le répéter partout, tout le temps, au sein du Groupe. Mais après, il faut créer les moyens : donc créer des instances, des petits groupes de travail, sur des sujets, avec des petits outils – on revient sur les notions de groupes de progrès ou cercles de qualité, que nous appelons groupes de proposition économique, chez nous. Ce sont des choses qui vivent, en permanence. Travailler sur la transversalité de la R & D puisque nous avons beaucoup de branches et il y a de la R & D dans chacune de nos filiales. Au niveau social, cela veut dire être en permanence en éveil sur la façon dont on peut faire en sorte que les gens soient le mieux possible dans l'entreprise, qu'il y ait du plaisir, qu'il y ait du « fun ». Cela se vérifie dans plein de détails : les locaux, la transparence des locaux, au sens strict du terme, pour que les locaux soient transparents : il n'y a pas de chasse gardée, il n'y a pas de baronnie. Les conventions vestimentaires, je vais en parler comme d'un détail qui n'en est pas un. D'aucuns disent que ce sont des gadgets, mais moi je ne le crois pas du tout. Le tutoiement, c'est de dire que ce n'est pas « Monsieur, Madame ou machin ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En tous cas, tout le monde s'appelle par son prénom, parfois certains sont un peu moins à l'aise pour tutoyer, pour des raisons X, Y ou Z, mais c'est très stimulé, chez nous, pour dire : « écoutez, soyez fun, soyez détendu, faites comme si vous étiez dans un environnement qui soit extra-professionnel ».

On voit mieux ainsi que l'innovation ne se limite pas à la recherche et au développement. Elle est transverse et passe par toutes les strates de l'entreprise comme nous le verrons plus loin. Ainsi, comme le souligne Michel Godet : « La technologie, c'est important, mais ce n'est pas l'essentiel. A l'origine des trois quarts des innovations des entreprises, on trouve les clients, les fournisseurs et les salariés. Il faut sortir du modèle classique de l'innovation, trop centré sur la technologie et surtout le *high-tech,* alors que seules 20 % des innovations sont de source technique et 80 % de nature sociale, organisationnelle, commerciale, marketing ou financière.[…] Les champions de la performance française à l'étranger sont souvent des entreprises à gouvernance familiales, nées dans des territoires enclavés ou excentrés. L'innovation peut être majeure et *low-tech.* Il faut apprendre à se saisir des idées des autres et à les adapter pour les transformer en synthèse créative, comme a su le faire Apple avec l'iPhone, qui ne comporte aucune technologie « maison », mais qui a combiné intelligemment des technologies développées ailleurs. La R & D en interne doit être suffisamment développée pour s'approprier les idées venues d'ailleurs et les transformer en innovation répondant à un besoin solvable. En mandarin, c'est le même mot qui signifie apprendre et copier. Il faut donc des chercheurs de haut niveau, reconnus par leurs pairs et au fait des dernières avancées. Mais il faut surtout leur apprendre à se saisir des idées des autres pour répondre en équipes projets a des problèmes de marché ou de société dont les solutions seront autant d'applications (produits ou services) innovantes ».[365]

Avec un service de R & D de 20 personnes et la confection de 2 000 recettes/an, l'innovation est au cœur de la stratégie de S.I.L.L. Pour M. Falc'hun, l'innovation est un passage obligé :

[365] Michel Godet, *Bonnes nouvelles des conspirateurs du futur,* Paris : Ed. Odile Jacob, 2011, pp. 70-71 (334 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« L'entreprise, si elle veut se développer, si elle veut croître, si elle veut survivre, il faut qu'elle avance. On parlait tout à l'heure de l'exportation, mais clairement l'innovation est aussi un axe important. Aujourd'hui, on a la chance d'avoir en Bretagne un certain nombre de mécanismes qui sont d'ailleurs aussi « boostés » par des mécaniques d'État – vous parliez du Crédit Impôt Recherche, le C.I.R. : nous, nous l'utilisons. Nous utilisons également les Centres de compétitivité comme VALORIAL. On vient de mettre au point toute la gamme des produits bébés pour lesquels on a été labellisés VALORIAL. C'est vrai que c'est un moyen de permettre aux P.M.E. et E.T.I. de croître et de se développer. C'est souvent en lien avec ce que vous appelez la pérennité et la transmission. Ceci étant, quand on voit ce qui se passe aujourd'hui, en particulier dans l'agroalimentaire, parce que l'agroalimentaire a cette particularité, c'est que c'est très mobilisateur de capitaux et c'est une industrie lourde. Quand on voit , aujourd'hui, ce qu'il faut investir, ce n'est pas facile, et c'est en même temps une entreprise de « gagne-petit ». Vous savez, quand on fait 1 % de résultat net, après impôts, c'est une entreprise de l'agroalimentaire qui est, entre guillemets, « squeezée » entre les producteurs de lait ou les éleveurs de porcs et une grande distribution qui est très difficile. L'innovation c'est aussi : une cuisine et un laboratoire de recherche performants, partenariats aussi avec des laboratoires extérieurs spécialisés en nutrition et avec un professeur de médecine. Veille technologique et marchés, création de recettes et mise au point de formulations. Sourcing et agréage de matières premières. Essais industriels ».

La création d'une McBaguette proposée par Mario Piromalli au réseau de franchisés n'a pas remporté le succès escompté. L'ensemble des *process* et méthodes sont sous contrôle de l'enseigne. Mais ce cas mérite d'être signalé car en la matière, c'est le franchiseur qui impose sa politique en tous domaines. Il est vrai que propriétaire à 50/50, avec le franchiseur d'une vingtaine de points de vente, sa force de proposition a été entendue favorablement par la Direction Générale France. Ce « *nouveau concept à la française* », aurait pu, en cas de succès, être exporté dans d'autres pays d'Europe, voire aux U.S.A.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Qu'en pense le P.D.G. d'ARMOR LUX ?

> *« En R & D, si on prend le bureau d'études où il y a 25 personnes et que vous ajoutez le labo, cela fait une trentaine de personnes qui, toute la journée, recherchent de nouvelles matières en permanence, les testent. Notre laboratoire réalise plus de 10 000 tests physiques et chimiques par an, pour tester la solidité, la résistance à la sueur, le boulochage, etc. Ce sont des tests compliqués, qui nécessitent de gros investissements et une assez grande compétence. Mais l'innovation majeure dans cette maison, c'est son savoir-faire logistique. Avant, ici, c'était une usine de fabrication de textile. Aujourd'hui, c'est une usine, qui au-delà de son savoir-faire textile, maîtrise une logistique très pointue en matière d'habillement ».*

Il nous parle aussi de contrats d'affiliation. Contrats particuliers avec des personnes privées pour accélérer la mise en place et le développement de la marque au plan commercial. Ce n'est pas de la franchise mais de la mise à disposition d'un stock auprès de détaillants spécialisés dans le textile.

Des accords ont été aussi passés avec des entreprises dans l'alimentaire nous explique le chargé de communication.

En matière d'innovations par rapport aux lignes classiques de vêtements, M. Guyon, directeur de la communication d'ARMOR-LUX, nous parle aussi d'innovations managériales et logistiques :

> *« D'autres innovations sont liées à la volonté de développer notre propre réseau de distribution. Nous avons aujourd'hui un peu plus de 50 boutiques et magasins, avec un concept innovant. Ce concept associe la vente de vêtements, c'est-à-dire tous les vêtements de nos collections, avec une offre non vestimentaire, composée de produits régionaux, culturels et alimentaires. Je précise « des produits régionaux » parce qu'on va vendre un peu partout en France, dans ces magasins, des produits de grande qualité et des produits bretons. En effet, ces partenariats sont passés avec des marques bretonnes, disposant d'un savoir-faire et d'une image correspondant très bien avec ce que nous faisons dans le vêtement ».*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Après la perte du marché professionnel de la Gendarmerie et la conquête de la S.N.C.F. et de nouveaux grands comptes en France, l'entreprise se tourne avec ce nouveau savoir-faire en matière de vêtements professionnels vers l'international : c'est une volonté affirmée. Et bien sûr le service R&D concoure à l'innovation et à la qualité des produits :

> *« En matière d'innovation, je pense aussi à la diversification sur le marché du vêtement professionnel. C'est un savoir-faire qu'on a acquis en très peu de temps, puisqu'entre le moment où le marché de la Poste a été signé et le moment où on est devenu l'interlocuteur unique des facteurs et des factrices, il s'est passé huit mois. Pendant cette période, on a développé un savoir-faire extrêmement large, qui va du développement d'outils de vente à distance, de création de catalogues, de sites Internet dédiés, un service clientèle dédié à Quimper, qui fonctionne 5 jours sur 7 et 51 semaines sur 52. On a acquis un savoir-faire logistique pour pouvoir livrer dans des périodes relativement courtes énormément de vêtements jusqu'au domicile des employés de la Poste. C'est vrai qu'on a capitalisé sur ce savoir-faire dans les années qui ont suivi, pour remporter d'autres marchés, contrôleurs de la SNCF, agents de la mairie de Paris, etc. ».*

Un autre type d'innovation nous est dépeint par Jacques Royer :

> *« Chez nous, l'innovation, ce n'est pas une innovation technique, même si on a quelques brevets et que, de temps en temps, on crée des semelles ou autres. Cette innovation technique existe. Mais il y a l'innovation aussi à travers la créativité : 90 % de nos produits sont renouvelés tous les ans. Même si, pendant très longtemps, on n'a jamais eu droit au crédit impôt-recherche étant donné qu'on était dans le négoce, et pas dans l'industriel. Je trouve cela toujours injuste ».*

On voit, dans ces derniers exemples, comme l'écrit Max Weber en différenciant invention et innovation que : « deux éléments clés fondent toute réflexion portant sur l'innovation. Le premier suppose de distinguer l'invention, qui n'est qu'une création, de l'innovation, qui consiste à donner sens et effectivité à cette création.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Les économistes définissent ainsi l'innovation comme le passage d'une invention comme le passage au « marché », et les sociologues comme l'usage devenu coutumier d'une nouveauté. Le second élément clé consiste à considérer que l'usage finalement tiré d'une nouveauté n'est ni prévisible ni prescriptible. Il est la réalisation d'un « possible » parmi cent ou mille autres ».[366]

Avec la création de la filiale, AVILOG, M. Mousset a innové en matière de transport de volailles vivantes, aujourd'hui, pépite du Groupe.

> *« S'il n'y a guère d'innovations techniques dans le transport, on a cependant innové avec le chariot élévateur embarqué. On a été un peu précurseur dans ce domaine, surtout dans la volaille, où on a été les premiers à mettre les chariots élévateurs embarqués pour décharger et charger les conteneurs de volailles sur les camions. Aujourd'hui, cela se généralise. On est aussi actuellement en train de travailler sur une nouvelle technique de chargement de volailles – mais je ne peux pas vous en dire plus pour l'instant ».*

Mais l'innovation chez ce transporteur est plus une question d'état d'esprit et d'innovation managériale. Nous y reviendrons dans un prochain chapitre. On peut cependant, en matière d'innovation, parler du concept Eco Pro Attitude :

> *« Tous les fumeurs que je connais reconnaissent que ce n'est pas bien de fumer et qu'ils feraient bien d'arrêter. Rares sont ceux qui ne respectent pas la réglementation des limites de vitesses sur la route qui disent : « Non, c'est bien de rouler vite, de ne pas respecter la vitesse » : tout le monde en convient qu'il faut respecter les règles, sauf quelques irréductibles… Mais avoir intégré mentalement, rationnellement que c'est bien de respecter les limites de vitesse, que c'est bien de ne pas fumer pour la santé, et le faire, il y a un monde ! Donc on insiste là-dessus pour dire que, pour le bon comportement au volant, on ne peut pas se contenter de formations, on ne peut pas se contenter d'en être conscient, il faut le faire, il faut le pratiquer.*

[366] Norbert Alter, (sous la direction de), *Sociologie du monde du travail,* Paris : Ed. P.U.F. (2ème édition), 2012, p. 272 (362 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Donc cela passe par un apprentissage, par une acquisition de comportements. D'où, le concept : «Eco pro attitude ».
Donc les debriefings servent à cela. Des outils du genre informatique embarquée sont aussi orientés vers cet objectif, qui est d'avoir le bon comportement au volant, qui consiste, entre autres, à anticiper, à respecter la réglementation, notamment les limitations de vitesse, et à le faire et à y prendre du plaisir. Parce qu'on ne peut pas respecter durablement les limites de vitesse, si on n'y trouve pas un intérêt ou un plaisir. C'est vraiment un changement de paradigme, comme on dit maintenant. Il faut apprendre à le connaître et surtout prendre du plaisir à conduire cool ».

Pour sa part, sous la rubrique *« Le temps des innovateurs »,* Michel Crozier conclut ainsi, l'un de ses ouvrages : « Le monde change si vite que nous le connaissons à peine à une décennie de distance : les solutions et les formules préétablies sont dépassées avant d'être mises en œuvre. Ce n'est plus la technique, ou du moins la technique toute seule, qui peut faire la différence. Le mouvement, le changement, le progrès ne peuvent s'affirmer que grâce à une transformation des comportements. Le héros ne peut plus être l'homme des techniques qui sait d'avance quelle solution est efficace, le politicien qui a réponse à tout avant que les questions soient posées ou le gestionnaire qui ne pourra jamais que reproduite l'existant. Ce sera de plus en plus l'innovateur, celui qui aura réussi à faire participer toutes les parties à une conscience plus aiguë des problèmes et des contradictions que les solutions toutes faites entraînent. Si la prise de conscience a lieu, au moins partiellement, d'une part des opportunités de changement apparaitront et d'autre part beaucoup d'acteurs se déclareront prêts à les saisir. Cela ne veut pas dire que tout le monde, ou même une majorité, sera d'accord pour une solution, mais simplement que l'on acceptera d'avancer ou d'expérimenter ».[367]

[367] Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel,* Paris : Ed. Seuil, 1994, p. 215 (224 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En conclusion de ce chapitre sur l'innovation, on peut souligner que celle-ci participe au développement endogène de l'entreprise et conforte, naturellement, son essor à l'international. Cet aspect est corroboré dans le rapport du 24 Février 2017 réalisé par Jean-Lou Blachier, vice-président national de la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (C.P.M.E.) suite à une lettre de mission du 6 Mai 2016 du Ministre de l'Economie et des Finances, Emmanuel Macron et d'une seconde lettre de son successeur, Michel Sapin en date du 9 Décembre 2016. Le travail réalisé a porté sur l'ensemble des politiques d'innovation en France avec une focalisation sur les régions industrielles Grand Est et Occitanie qui font, aujourd'hui, l'objet de nombreuses réflexions en termes de ré industrialisation : « Tous les acteurs interrogés ont souligné l'importance, pour l'innovation et le développement des entreprises, de l'existence d'un réseau d'acteurs ancrés sur les territoires. Cette dimension territoriale est en effet cruciale pour tenir compte des spécificités géographiques, de l'environnement en termes d'infrastructures de transport, du niveau de formation de la main d'œuvre locale, etc. […]Bien que le Programme d'investissement d'Avenir (P.I.A.), les Pôles de Compétitivité et l'Institution de la B.P.I. soient quasi unanimement salués, la politique industrielle française reste, néanmoins souvent perçue par les entreprises comme instable, peu claire et insuffisamment priorisée. Poursuivant une multitude d'objectifs, elle se traduit par un saupoudrage de moyens publics massifs sur un trop grand nombre de cibles. […] Après avoir analysé les facteurs de croissance et de dynamisme des écosystèmes industriels innovants en région Grand Est et Occitanie, il nous a semblé nécessaire d'élaborer des propositions suffisamment génériques pour répondre à la diversité des situations mises en exergue. Ces propositions ciblent essentiellement le petites et moyennes entreprises innovantes donc menant des activités de R&D, avec une idée centrale : détecter et favoriser la croissance des plus dynamiques d'entre-elles afin de les amener, en cinq ans, au stade d'entreprise de taille intermédiaire (E.T.I.). […] La mission estime qu'il est possible d'en accompagner 1 500 dans ce délai de cinq ans. L'émergence de ces 1 500 nouvelles E.T.I. innovantes dans les territoires aurait un effet d'entrainement sans précédent sur l'ensemble du tissu économique français. Au-delà, la mise en œuvre de ces propositions de soutien à l'innovation, résolument opérationnelles, permettrait l'amorçage d'une nouvelle dynamique industrielle porteuse d'emplois dans les territoires et de compétitivité à l'échelle européenne et internationale ».[368]

[368] Jean-Lou Blachier *Réindustrialiser par l'innovation.* Rapport au Ministre de l'Economie et des finances, 24 février 2017. 71 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Ce rapport comme celui du sénateur Retailleau sur lequel nous nous sommes appuyés au début de notre étude, confirme, s'il en était besoin que le choix des E.T.I. correspond à une véritable problématique. Ce choix, entre P.M.E. et grands groupe permet de bénéficier de moyens économiques suffisants. Loin de l'esprit « bureaucratique » des grands groupes, ce type d'entreprises apporte aussi agilité en matière d'innovation. Cet « esprit » d'entreprise offrant « le droit à l'erreur » et s'inscrivant dans le développement intergénérationnel et non dans le souhait d'un retour sur investissement à court terme est aussi le gage de la pérennité et du respect de valeurs partagées par les dirigeants et l'ensemble des collaborateurs adhérant à « cet esprit de famille ».

Chapitre 9 :

« Le capital humain en question ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 9 :
Le « capital humain » en question.

« *Donner envie et témoigner, sans cesse, sa reconnaissance aux hommes et femmes qui font l'entreprise* ».
(Francis Mer).[369]

Dans un monde où les salariés sont souvent considérés comme « une variable d'ajustement », il est agréable de constater que, dans cette période de crise, les E.T.I. familiales étudiées apportent une vision différente de la gestion des Ressources Humaines. Nous sommes loin de l'exemple d'un grand groupe tel SANOFI qui, remerciant son Directeur Général avec 4 Millions d'euros, met en place un plan social de 7 000 salariés ! Il en est de même pour Philippe Varin, ex Président de P.S.A., qui après avoir refusé en 2013, sous la pression médiatique une retraite chapeau de 21 Millions d'euros, alors qu'il avait endetté le groupe de 5 Milliards et mis au chômage 8 000 personnes. En 2015, celui-ci accepte un versement de 300 000€ par an jusqu'à la fin de ses jours…Début mai 2015, les syndicats d'AREVA, annonçaient un plan de licenciement de 5 à 6 000 salariés dans le monde sur un effectif de 45 000 personnes. Devinez qui est le nouveau Président d'AREVA : ce même Philippe Varin ! A côté de cela, de nombreux fleurons d'entreprises françaises sont rachetées par des groupes étrangers. C'est le cas, entre autres, d'ALCATEL-LUCENT, ALSTOM… et, tout dernièrement ; le transporteur NORBERT ENTRESANGLE par un américain 4 fois plus petit que lui (40 000 salariés contre 10 000).

A contrario, le groupe SAFRAN change de P.D.G. en 2015 mais garde l'esprit de continuité lors de la passation de pouvoir entre Jean-Paul Herman et Philippe Petitcolin. Il est vrai que le marché de l'aéronautique est particulièrement porteur. Depuis 2007, le C.A. de SAFRAN[370] a bondi de 27% à 15,4 Milliards d'euros en 2014. Pour faire face au développement commercial, les embauches ont suivi avec 30 000 recrutements entre 2011 et 2014.

[369] Colloque dans le cadre de l'étape bretonne du Tour de France du Conseil, organisé par la Chambre régionale du Conseil en Bretagne.
[370] Challenge, 23 Avril 2015.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Mais le groupe, ainsi que nous l'expliquait Francis Mer,[371].lors d'une conférence que nous avions organisée à Rennes-Métropole le 24 Janvier 2012,[372] « le capital humain est la véritable richesse de l'Entreprise ». S'inspirant de Confucius, le Président de la Fondation Condorcet tint à souligner trois mots : « Choisir, Aimer, Travailler ». A titre d'exemple pratique, il soulignait que plutôt que de mettre les salariés en chômage technique, il faut profiter des moments où l'activité est en baisse pour faire bénéficier le personnel de ses besoins en matière de formation. Ainsi, en apprenant, ils se développent et, lorsque l'activité redémarre, ils sont, encore plus compétents et apportent ainsi un plus à l'entreprise. Qu'en est-il pour les E.T.I. de notre enquête ? Nous les avons étudiées sous trois angles en matière de Richesse Humaine : recrutement, formation, gestion au quotidien et avantages sociaux.

Cette étude nous permettra de confirmer les propos de Norbert Alter : « les échanges sociaux, à l'intérieur des organisations représentent infiniment plus qu'un supplément d'âme associé aux activités ordinaires des salariés. Ils en définissent pour une grande part, le contenu, le sens et l'efficacité ».[373]

9.1 Recrutement.

Ce qui ressort de nos entretiens, en ce domaine, c'est l'importance du recrutement. Ainsi, Jean-Paul Legendre souligne :

> *« Pour moi, quand on a passé une centaine de salariés, c'est celui qui est le plus compliqué à passer, parce que vous devez vous entourer de compétences. Or, les compétences, ce n'est pas donné, cela coûte cher, et vous n'avez pas les moyens de vous payer les meilleurs ou les éléments que vous souhaitez recruter. Parce que si on veut aller vite et fiabiliser, le recrutement, c'est bien de très loin ce qui est primordial, donc cela peut être un facteur d'accélération fort, mais cela peut être un sacré frein aussi ou l'échec quand on se trompe dans le recrutement. Là, pour moi, nul n'est infaillible. Je me suis trompé, on se trompera encore. Heureusement, on a*

[371] Francis Mer, Président de la Fondation Condorcet (Paris Dauphine), polytechnicien X Mines, Vice-Président du groupe Safran Ministre De l'Economie de 2002 à 2004.
[372] Tour de France du Conseil. Etape bretonne organisée à Rennes-Métropole par Breizh-Conseil (Chambre Professionnelle du Conseil en Bretagne).
[373] Norbert Alter, *Donner et prendre*, Paris : Ed. La Découverte, 2009, p. 219 (224 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

réussi à faire quelques recrutements qui ont été déterminants dans l'entreprise : cela ne porte pas sur 100 personnes, chez nous, il y a 5 cadres qui, par leur action, par leurs compétences, ont énormément apporté à la structuration de l'entreprise et à son développement. Donc l'acte le plus important dans l'entreprise, c'est cela : recruter, parce que les bons recrutements vous font avancer et les mauvais, il faut vite s'en séparer parce qu'ils vous perturbent fortement. Animer les équipes, faire travailler les gens ensemble, prendre les décisions et assumer ses décisions ».

Pour Frédéric Grimaud, le projet d'entreprise passe aussi par le choix des collaborateurs :

« Quel est le critère de choix des co-équipiers pour rentrer dans une entreprise comme la nôtre ? La compétence technique, certes, mais plus fondamentalement que cela. Quand on cherche une compétence technique, ce n'est pas toujours vrai, mais soyons simples : on a le choix, on peut en trouver. Après, cela n'est pas ça le critère discriminant. C'est : est-ce que la personne a les yeux qui brillent ? On se comprend quand je le dis : est-ce qu'on se comprend, est-ce qu'on va avoir du plaisir à travailler ensemble, est-ce qu'on a les yeux qui brillent quand on se parle ? Si oui, c'est un bon début. Cela veut dire que le recrutement-même, chez nous, le choix d'un collaborateur, ne se fait pas par les ressources humaines, jamais. Elle se fait par le N+1, toujours. C'est le N+1 qui choisit ses co-équipiers ».

Il en est de même pour ÉOLANE qui définit son modèle comme un système très décentralisé. Pour 3 500 salariés, la R.H., au niveau du groupe, c'est seulement 2 personnes.

« Certes, un cadrage précis est réalisé au niveau du conseil de direction mais, on a un mode de management, qui fait que l'initiative reste au terrain. Le service Ressources Humaines peut donner le schéma et apporter les méthodes d'accompagnement mais, c'est le Directeur de filiale ou son N-1 ou N-2 qui va recruter le N-3 ou N-4. C'est donc aux filiales de mettre en place des organisations où cela communique très vite, où les décisions se prennent vite ».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Même mode de recrutement chez McDONALD'S où le directeur du restaurant recrute ses managers en concertation, certes avec la D.R.H., mais c'est de sa responsabilité de trouver, de former et d'amener sa propre équipe à réussir.

Ces témoignages confirment bien les propos des psychologues (et formateurs de dirigeants d'entreprise), Bruno Lefebvre et Matthieu Poirot : « Un nombre toujours plus important de missions concernant les ressources humaines est délégué aux *managers* opérationnels de terrain. […] Cette nouvelle distribution des pouvoirs laisse supposer que le salarié est actuellement très sensible aux comportements de son *manager* direct comme signe de son capital social ».[374]

Pour Norbert Albert : « Dissocier l'affectif du cognitif, l'éthique du technique ou le social de l'économique, ce serait vouloir séparer les registres d'échange : marchandage et troc d'une part, relations symboliques et affectives d'autre part. Mais cette distinction n'aurait rien d'heuristique, bien au contraire : ce qui circule entre les membres d'une entreprise, c'est précisément la totalité des composantes de la vie professionnelle, pas l'une ou l'autre de ces dimensions : les choses ne peuvent circuler que parce qu'elles participent à un tout. Ce qui circule entre les donateurs et donataires ne peut donc être décomposé que pour mettre en évidence la variété et l'importance quantitative de ce phénomène. C'est précisément cette idée que Mauss nomme un « *phénomène social total* ».[375]

En matière de recrutement, à Quimper, ARMOR-LUX et à Plouvien pour le groupe S.I.L.L., le personnel local répond bien aux emplois d'ouvriers mais c'est plus difficile pour l'emploi des cadres. Gilles Falc'hun qui se dit, avec son encadrement, proche de ses salariés tient à souligner :

> *« Pour le personnel ouvrier, on négocie avec les organisations syndicales, on met en place des formes de participation, une forme de dialogue social, qui fonctionne plutôt pas trop mal ici. Pour l'encadrement, c'est plus compliqué, parce qu'on a deux ou trois types de problèmes.*

[374] Bruno Lefebvre et Matthieu Poirot, *Stress et risques psychosociaux au travail*, Paris : Ed. Elsevier Masson (Coll. « Pratiques en psychothérapie »), 2015,.p. 76 (193p.).
[375] Norbert Alter, *Donner et prendre, op.cit.,* p. 134.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Le premier, c'est que les gens sont plus individualistes, donc ils négocient individuellement. Mais ça, c'est partout pareil ! Donc on négocie un salaire et, ensuite, on met en place des objectifs : il y a un fixe et des variables, avec des objectifs. Donc cela fonctionne plutôt bien, et c'est indispensable. Mais on a un autre problème qui est celui d'attirer les cadres. Nous, on est quelques cadres de ma génération qui arrivent au bout, donc il faut penser au renouvellement. D'attirer des cadres, ici, ce n'est pas évident. Oui, on est en Finistère, le bout de la terre ! Je vous donne un exemple : pour le gars qui va remplacer Christian Brossard, on a raté deux gars, qui étaient deux très bons, parce que leur femme ne voulait pas venir ici ».

Ces propos confirment, d'une certaine manière, la vision de Sandrine Meyret, sociologue, qui dans son ouvrage : « *Le couple à double carrière »*[376]met en avant l'exigence des jeunes couples dont chacune des parties ne souhaite pas mettre en parenthèse son activité professionnelle et son ascension au sein de la hiérarchie. Certes, ce souhait est louable malgré toutes les difficultés qu'il engendre : horaires, organisation, qui va s'occuper des enfants ? L'on s'aperçoit que cette démarche, sur notre territoire est rendue plus difficile surtout dans les petites villes où la grande diversité des entreprises créatrices d'emplois de cadres à haut niveau reste limitée. Déjà en 1983, à propos de la famille et du micro social, Henri Mendras et Michel Forsé, soulignaient que selon Talcoot Parsons : « L'industrialisation a eu pour conséquence de faire éclater la famille traditionnelle, d'abord en l'isolant de son réseau de parenté, puis en réduisant la taille du groupe domestique à un ménage conjugal avec un petit nombre d'enfant. Ainsi apparait *« la famille nucléaire ».*[377]

9.2 Formation.

L'ensemble des entreprises étudiées est fier de ses possibilités de promotion interne. C'est le cas, entre autres de l'exemple fournit par DELTA DORE pour Éric Chenu, 46 ans, diplômé d'un exécutive M.B.A. à AUDENCIA Nantes, entré en 2002 comme responsable régional. En juin 2008, il est nommé directeur commercial France.

[376]Sandrine Meyret, *Le couple à double carrière : une figure qui réinvente les frontières entre vie privée et vie professionnelle,* Paris : Ed. Connaissances et Savoirs, 182 p.
[377] Henri Mendras et Michel Forsé, *Le changement social,* Paris : Ed. Armand Colin, 1983, p. 233 (284 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En 2015, il vient de prendre les fonctions de Directeur commercial du Groupe et intègre le comité de direction de DELTA DORE. Cette nomination entre largement dans la stratégie de développement du groupe à l'international avec l'ambition de doubler ses réalisations à l'étranger notamment sur le marché asiatique émergeant. Par ailleurs, sur le site de l'entreprise, sur 500 personnes, une vingtaine maîtrise plusieurs langues mais, dans le cadre de la stratégie à l'international, Joël Renault explique :

> *« On envoie des gens de chez nous et on essaie d'embaucher des personnes qui ne peuvent être prises là-bas qu'à la condition de venir en stage en France car si elles connaissent la langue, elles ne connaissent pas nos produits. On doit trouver les moyens de les recevoir ici et de pouvoir parler avec leur langue. Évidemment avec la Chine, c'est assez difficile, mais on l'a fait. Toutes les semaines ici, il y a des cours d'anglais pour les gens de l'entreprise. Dès 1975, Joël et Monique Renault créaient dans DELTA DORE une association Loi 1901, qui s'appelait D2F, pour s'occuper de la formation pour nos gens de l'entreprise et de la formation pour nos clients, au niveau des installateurs et des techniciens distributeurs. On a amplifié tout ce processus à tel point qu'en 1981, on embauchait un cadre qui s'occupait de la communication et à 50 % de la formation de l'anglais pour les cadres de l'entreprise. Et on a sans arrêt amplifié ce processus. Dans les années 2000 on a embauché une interprète allemand-anglais-français. Aujourd'hui, on a des gens qui sont venus de Pologne, qui parlent polonais et qui sont venus en France. On a des gens qui viennent de tous les pays et on a un mélange des langues.Une des difficultés qu'on rencontre, en particulier pour les bi-linguistes, mais qui le sont familialement, père et mère de régions différentes en Europe, on s'est rendu compte de la chose suivante : c'est qu'on se figure qu'on a affaire à des gens parfaitement bilingues, mais ou ils ont eu une éducation scolaire d'une langue ou d'une autre, et dans la deuxième langue où ils n'ont pas eu d'éducation scolaire, ils ont tendance à la connaître, le français ou l'allemand, avec des raccourcis. Donc il faut faire très attention dans leur compréhension des choses. Mais il y a aussi des problèmes culturels à surmonter. En Espagne, par exemple, on ne dit pas « bonjour ». Quand les américains étaient visités par les soins d'une collaboratrice hispanique, ils disaient : « Ah ! ils sont fiers chez DELTA DORE, elle ne nous serre pas la main ! ».*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Cette remarque est bien liée à la question du changement évoqué par de nombreux auteurs dont Philippe Bernoux : « La sociologie ne peut éviter la question du changement. […] La difficulté vient de ce que l'apprentissage de la nouvelle pratique sociale se fait à l'intérieur de l'ancienne, de ce qu'il faut inventer des relations différentes dans une certaine pratique ».[378]

Chez McDONALD'S, la formation interne est l'affaire de tous. Logique quand on sait que 80% des franchisés avant d'être directeurs ont été équipiers puis managers !

Pour Frédéric Grimaud, la formation est un enjeu majeur tant de performance de l'entreprise que d'épanouissement des individus. Chaque année le Groupe investit plus de deux fois l'obligation légale en budget formation, plus de 500 coéquipiers ont bénéficié de formations individuelles et collectives. Chacune est intégrée dans un plan global et fait l'objet d'une évaluation spécifique.

Pour atteindre les objectifs de développement, Grand Ouest, France, Suisse, avec 150 commerciaux et 25 télévendeurs ou télévendeuses, le dirigeant de BIO3G estime que le « service » est aussi une innovation au sein de l'entreprise. Il faut les former aux nouveaux produits et concernant le service commercial :

> *« Tous les ans ou tous les deux ans, on le réorganise, ou, en tout cas, on fait évoluer l'organisation pour qu'il soit opérationnel. On permet aux hommes de se développer et on permet aux hommes de faire en sorte que l'entreprise se développe. il faut structurer les équipes et il faut des hommes qui soient dans la culture de l'entreprise, vous les formez et vous les faites grandir. On est en permanence à réfléchir comment mettre en place l'organisation pour que l'homme soit à la hauteur de sa mission, pour qu'il puisse évoluer, continuer à se former, c'est-à-dire s'épanouir finalement. C'est en permanence, formation, action, évolution des hommes. Mon état d'esprit : comment fidéliser mon client, certes, mais aussi comment fidéliser*

[378] Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations, initiation,* Paris: Ed. du Seuil, (Coll. « Points essais »), 1990, pp. 199-201, (378 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

mon salarié, comment le former, comment le faire évoluer, comment le faire grandir pour faire en sorte qu'il prenne plaisir « au boulot ». Normalement cela fonctionne, mais à condition que vous soyez sur le pont. Aujourd'hui, pour les cadres BIO3G, pratiquement la moitié d'entre eux, c'est leur premier job. L'autre moitié y travaille depuis 15 ans. Donc on a une fidélité très forte des hommes à l'entreprise et de l'entreprise à ses hommes, c'est très lié. Ce qui fait que comme l'entreprise donne beaucoup à ses hommes, les hommes le lui rendent bien. Cet état d'esprit, entre guillemets « de tribu » plus que de famille, ou de club de sport, on le fertilise en permanence. C'est-à-dire qu'on est en permanence sur « formation, action, évolution », « formation, action, évolution des hommes ». C'est ce que je dis à tous les salariés de l'entreprise, quand ils démarrent, le premier projet, c'est qu'ils prennent du plaisir au boulot. Mais comment le fait-on ? Évidemment, tout le monde ne reste pas et tout le monde ne réussit pas, puisqu'on est quand même dans une compétition et il faut être performant. Quand vous mettez tout cela bout à bout, mais que vous êtes en permanence dans l'état d'esprit de dire : comment je fidélise mon client certes, mais comment je fidélise mon salarié, comment je le fais évoluer, comment je le forme, comment je le fais grandir, comment je fais en sorte qu'il prenne plaisir au boulot ? ».

La mise en place de la Responsabilité Sociale et Environnementale (R.S.E.) a fait la preuve de son impact et contribue à fidéliser salariés, actionnaires, clients, marchés. L'amélioration des conditions de travail, par exemple, contribue à diminuer l'absentéisme qui coûte très cher aux entreprises.

Dans leurs propos concernant « *l'entreprise en santé* », B. Lefebvre et M. Poirot soulignent et insistent sur d'autres enjeux : « La nature des défis qui se posent aux entreprises nécessite encore d'avoir un haut degré d'engagement des salariés. L'un des papes du management, Peter Drucker, évoquait l'avènement d'une économie fondée sur une nouvelle classe de travailleurs censés développer le seul capital variable dans la nouvelle économie :

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

la connaissance.[…] Ce sont eux qui innovent et développent du savoir consommé par les grandes entreprises. […] Les activités capitalistiques les plus dynamiques se concentrent dans les entreprises ayant fondé leur stratégie sur la connaissance et l'expertise individuelle. En un sens, la seule valeur ajoutée d'une entreprise se fonde non sur la flexibilité, l'adaptation ou l'innovation mais sur sa capacité à « produire des talents ».[379]

Le meilleur exemple de formation interne qui nous ait été donné, l'a été par la responsable R.H. d'ARMOR-LUX.

> *« Autre facteur dans le développement de l'entreprise, même si, aujourd'hui, ces générations ne sont plus là mais qui ont marqué les esprits, on est dans de l'emploi très féminin. 80% de nos effectifs aujourd'hui sont encore féminins. L'industrie textile en France, sur les métiers de confection, était très fortement féminine. Je ne sais pas pourquoi, vous allez dans d'autres pays, la Turquie, au Maghreb ou autre, il y a des hommes derrière les machines. Culturellement, en France, on a très peu vu d'hommes derrière une machine à coudre. Quand vous prenez les effectifs qui sortaient des formations de l'Éducation nationale – il y a des tas de formations qui n'existent plus aujourd'hui, les CAP de mécanicienne en confection n'existent plus mais quand elles existaient, c'était à 99% féminin. Aujourd'hui le BTS Industrie matériaux souples, qui forme les techniciens et les futurs agents de maîtrise de nos métiers ou des gens de bureaux d'études, à 95 % voire plus, ce sont des effectifs féminins. Des années après, on s'est retrouvé dans la même situation de devoir reformer en interne, parce qu'il n'y a plus rien qui existe comme formations au niveau de l'Éducation nationale pour former à certains métiers qui sont des compétences clés.*
>
> *Quand on monte un projet de formation tel que celui-ci, où il faut être novateur, aller frapper aux portes pour trouver des structures d'accompagnement, de financement, parce qu'on n'a rien sans rien non plus et que vous avez aussi un cadre légal où il faut sans arrêt, aujourd'hui,*

[379] Bruno Lefebvre et Matthieu Poirot, *Stress et risques psychosociaux au travail*, Paris : Ed. Elsevier Masson (Coll. « Pratiques en psychothérapie »), 2015, p. 30 (193p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

pouvoir écrire, se projeter, ce n'est pas simple dans une P.M.E….Cela a été tout l'enjeu, l'an dernier, quand on a créé une formation de quarante couturières. Le faire, c'est toujours possible, mais à un moment donné, quand vous avez un projet qui va vous coûter 600 000 € ou 800 000 €, cela n'est pas forcément possible. En plus, on est dans un projet, là, où on fait de la formation. Pourquoi ? Parce qu'à l'origine, l'Éducation nationale ne nous fournit plus de personnes formées. On ne peut pas le critiquer, c'est une histoire où le pays a perdu son industrie textile. Je ne peux pas demander aujourd'hui 100 personnes à l'Éducation nationale, au vu de mes effectifs. Il n'y a pas de perspectives d'emplois dans ces domaines. Nous P.M.E. qui restons confrontés à un besoin qui peut paraître minoritaire, comment faisons-nous pour former, pour recruter ? On doit se substituer à quelque chose qui n'existe plus. On ne le critique pas, mais c'est lourd de porter tout cela. Récemment, début 2017, Ouest-France informait qu'une centaine de candidatures de couturières avait été reçue à l'atelier de Quimper. Douze ont été formées, et vont intégrer la nouvelle formation dispensée en interne ».

Au plan très concret de ce type de formation interne, Philippe Bernoux précise bien que : « la technique doit être pensée en priorité dans son adaptation et à l'organisation de manière très concrète. […] Or l'usage de la technique suppose que l'on mette au centre l'acteur social, considéré comme un véritable acteur, non comme un appoint ou une gêne et que la technique soit pensée à partir de lui et de ses attentes ».[380]

[380] Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations, initiation, op. cit.,* pp. 268-269.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

9.3 Les relations humaines au quotidien.

Dans cette même entreprise, nous avons collecté, outre des témoignages sur la formation, de nombreux exemples en matière de gestion des Ressources Humaines. Au vu de la pyramide des âges, relativement élevée chez ARMOR-LUX, Jean-Guy Le Floc'h nous explique :

> *« Si les gens, en règle générale, ne partent pas souvent de l'entreprise, c'est qu'ils s'y sentent bien. Un des objectifs est d'essayer justement de fidéliser nos personnels, personnels d'exécution et personnels d'encadrement. On essaie en tout cas de faire un maximum. Les choses les plus importantes sont sûrement d'ordre pécuniaire, avec les Mutuelles, les assurances collectives, les garanties invalidité-décès, enfin tout ce qu'on fait dans le cadre de l'entreprise qui est assez important pour pouvoir se le permettre ».*

Citons ici, à nouveau, P. Bernoux qui souligne crée le système : « Toute organisation est composée d'acteurs structurant leurs relations dans un modèle aussi inter actif qu'indépendant si elle veut « bien » fonctionner. […] Il s'agit de la manière dont les acteurs organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes concrets posés par le fonctionnement de l'organisation. Ils le font en fonction de leurs objectifs qui sont toujours un compromis entre leurs propres buts et ceux de l'organisation ».[381]

Véronique Martin, D.R.H. du groupe nous parle de son expérience de la gestion du passage aux 35 heures en l'an 2000 :

> *« Pour une opératrice de confection qui est derrière sa machine et à qui on demande d'assembler des pièces, le temps d'utilisation de sa machine est de 30 %. Le reste du temps, c'est de la gestuelle. On voit bien qu'on est dans un métier manuel où c'est, avant tout, la préhension, l'habileté, le savoir-faire des opératrices, qui vont permettre d'aboutir à une solution. L'opérateur n'est pas là pour surveiller une machine et l'alimenter. Son travail, c'est sa production.*

[381] Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations, initiation, op.cit.,* p. 164.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Notre grand désastre, avec les 35 heures, c'est qu'une opératrice qui travaille 10 % en moins, avec peu ou prou le même salaire, parce que 35 heures payées 39 c'est un discours, ce n'est pas une obligation mais c'est ce qui est véhiculé dans l'esprit collectif. Quand vous vous mettez à la table des négociations et que vous avez déjà chiffré sur votre compte de résultat d'entreprise, moins 10% de production le déséquilibre est net au bout d'un an. On est donc contraint de trouver une solution à la mise en place des 35 heures, qui ne soit pas une solution catastrophe car l'entreprise est encore fragile, au début des années 2000. La solution à trouver devait nous permettre d'assurer l'emploi dans la pérennité. En effet, quand l'entreprise a été rachetée en 1993, Jean-Guy Le Floc'h et Michel Gueguen ont pris un engagement moral très fort vis-à-vis du personnel : « on rachète l'entreprise, non pas pour racheter une marque et un business. On rachète un tout, avec des hommes, avec des femmes, des emplois et on s'engage à le faire vivre ». Dans cet esprit on a négocié les 35 heures, avec une perte de 3 % de pouvoir d'achat pour les salariés, 3 % de salaire en moins et avec un encouragement au niveau de la productivité. Quand on négocie des accords qui sont difficiles pour les gens qui ont de petits revenus, on a bien conscience qu'on demande un effort, mais suite au référendum, à plus de 80 % les gens ont dit oui à l'accord. Pourquoi ? Parce qu'ici, il y a une solidarité collective avec une bonne compréhension de ce qui se passe dans l'entreprise. C'est un dialogue social qui n'est pas fait que dans des instances représentatives mais aussi dans les couloirs parce que le propre de la P.M.E., c'est d'avoir une très forte culture orale et pas qu'une culture d'obligations, où le dialogue se fait de façon très formelle. Il en a été de même face à un éventuel plan de licenciement de 6 administratifs sur 60. Finalement tout le monde est resté. Par contre, on a diminué de 10 % le temps de travail de tous les administratifs, soit en gros 60 personnes, qui sont passées aux 35 heures avec 9 % de perte de salaire, votée par le personnel – c'est énorme, 9 % de perte de salaire ! – mais avec la garantie que tout le monde reste. On a un autre événement fort, marquant, qui impacte aussi l'histoire de l'entreprise. En hiver 2000-2001, nous subissons des inondations graves. Ce n'est pas la première fois, le site avait déjà été inondé, mais là nous sommes dans des

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

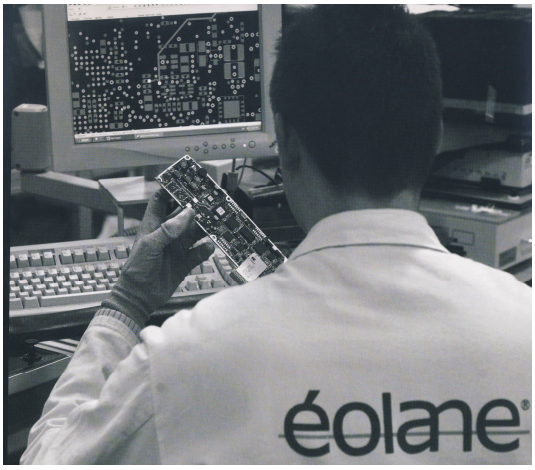
proportions jamais connues. En quelques heures, l'outil de production est hors d'état. Là encore, vous avez un phénomène de solidarité extraordinaire. Nous sommes début décembre, à l'époque où il faut travailler les collections de l'été, qu'on doit livrer aux clients en janvier. En même temps, nous arrivons en période de fêtes. De façon classique l'usine ferme entre Noël et le Premier de l'An, pour la partie production, parce qu'il y a des congés à donner aux salariés et c'est une période où on aime bien avoir nos congés. Très vite, avec les partenaires sociaux et en accord avec l'ensemble du personnel, on annule, en partie, les congés de Noël. On évite de faire du chômage partiel, parce que, qui dit chômage partiel, dit perte de revenus pour les ménages. On a donc travaillé sur de la modulation validée par la direction du travail. On se sort donc de ces épisodes d'inondations qui nous avaient quand même mis par terre tout le système de production. Le personnel a été réaffecté sur des postes qui n'étaient pas les leurs. Ils ont accepté d'y travailler. L'autre solution aurait été de dire : « Restez à la maison, le temps que votre poste soit disponible ». Cela montre l'élan de solidarité et le sentiment d'appartenance à une collectivité qui doit fonctionner ensemble. Une des clés du succès, c'est l'histoire de l'entreprise. Ce sont des engagements clairs d'une Direction qui a toujours dit là où elle souhaitait aller et que ce ne serait pas facile. Les efforts que consentent les salariés, c'est aussi parce qu'il y a une légitimité de la direction. On a tendance à séparer les deux mondes, mais quand on y réfléchit en fait, tout le monde marche main dans la main. Ce dialogue social particulier est donc lié à une histoire et à un contexte. C'est très intéressant au niveau sociologique d'essayer de décortiquer plus profondément. Nous, on le voit. Moi, je suis en prise avec l'histoire, mais je pense qu'un regard extérieur peut amener beaucoup de choses et expliquer pourquoi cela fonctionne. Nous sommes en effet partis d'une entreprise qui était très fermée sur elle-même, vivant en autarcie à Quimper, pour arriver à un groupe qui très, très ouvert, vis-à-vis de ses clients, de ses fournisseurs, de ses prestataires, et de ses salariés ».

De son côté, le directeur général d'EOLANE insiste sur l'importance de développer les potentiels individuels et collectifs en matière de capital humain et relationnel :

> *« L'expérience prouve que, lorsqu'une situation se détériore, c'est dans 90% des cas parce que la relation n'a pas été suffisante entre les acteurs. A notre époque où tout et tous communiquent, l'insuffisance de relation, reste un handicap et un enjeu de progrès pour nos entreprises. C'est la raison pour laquelle EOLANE œuvre, chaque jour, pour tisser des liens féconds avec ses collaborateurs. Présentes, dans toutes les filiales, les valeurs d'EOLANE depuis ses origines, encadrent le comportement des collaborateurs entre eux et en relation avec les parties prenantes de nos entreprises*[382] *».*

Dans une plaquette interne intitulée « Noir & Blanc », la direction a demandé à un photographe de mettre en lumière les collaborateurs des 24 sites d'EOLANE. C'est l'occasion de les remercier de leur contribution enthousiaste à faire évoluer l'entreprise dans une œuvre collective de qualité.

De la même manière le D.R.H. d'une laiterie en Ille et Vilaine m'a fait savoir que son dirigeant, Olivier Clanchain, avait souhaité que ses salariés soient pris en photos tant sur leur poste de travail que dans leurs loisirs. Ainsi, dans les couloirs de l'usine on peut assister à une exposition des salariés de l'entreprise TRIBALLAT, elle aussi E.T.I. familiale.





[382] Six valeurs fondatrices du projet d'entreprise : le client d'abord, le respect et la valorisation des personnes, la tenue des engagements, l'excellence dans les détails, la chasse au gaspillage, la culture du résultat.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Pour sa part, Joël Renault accorde aussi beaucoup d'importance à l'humain :

> *« Il n'y a jamais de problèmes techniques, il n'y a que des problèmes humains. Et quand il y a des problèmes dits techniques, c'est que les humains n'ont pas été à la hauteur. Il faut s'adapter au personnel en fonction de ses capacités et surtout en leur disant la vérité, même si parfois elle peut être dure à dire. Il faut considérer les gens. Mais la considération, ce n'est pas leur dire « je t'aime » et les embrasser. C'est les responsabiliser. On travaille énormément cette relation-là. Ensuite on ne réussit jamais rien autrement qu'en valorisant des gens qui sont en dessous de soi. Donc il faut donner à chacun ce qu'il mérite. Je pars de ce principe philosophique qui est très important et je dis que l'innovation, ce sont les hommes ».*

Dans un chapitre de son ouvrage consacré à la dynamique culturelle des ensembles organisés, Renaud Sainsaulieu, se référant à l'enjeu communautaire écrit : « L'étude de la sociabilité collective à base professionnelle et souvent locale apporte une lecture sociologique nouvelle des rapports entre acteurs dans l'entreprise. […]L'observation des comportements collectifs au travail, et tout particulièrement des capacités relationnelles dans les entreprises, permet de soutenir fermement l'hypothèse d'un façonnement d'identités collectives dans les rapports organisés de travail ».[383] L'auteur poursuit sur la question de l'apprentissage culturel en abordant la production sociale des représentations cognitives puis l'apprentissage par le groupe avant de conclure par la dimension affective des apprentissages.

Le groupe DELTA DORE, accorde une attention particulière au bien-être de ses collaborateurs. La création de la première crèche en milieu rural en 2006, née sous l'impulsion de Valérie Renault-Hoarau, prouve à quel point l'humain a son importance au sein de l'entreprise familiale. Son service de restauration mais aussi son dispositif de lutte contre les troubles musculo-squelettiques reflète cette démarche sociale de l'entreprise pour que chacun se sente bien dans son travail et s'y réalise.

[383] Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Paris : Ed. Presses de Science Po et Dalloz (Coll. « Amphithéâtre »), 1997, pp. 191 et suivantes (476 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Sur ce sujet, Jean-Paul Legendre répond :

> *« Moi, j'ai toujours mis l'humain et le social en numéro 1, dans l'entreprise, pour plusieurs raisons. La première raison, c'est que c'est une industrie de main-d'œuvre. Nous, la main-d'œuvre, les coûts salariaux, c'est 40 % de notre chiffre d'affaires, donc extrêmement important. La deuxième raison, et qui n'est pas moins importante, c'est que c'est un travail manuel. Le travail manuel, même s'il n'a pas encore beaucoup la cote, vous savez, il y a quarante ans, il avait beaucoup moins la cote qu'il n'a maintenant. Il n'y a pas eu un pays dans le monde où le travail manuel a été aussi dévalorisé qu'en France. En fait, globalement, pour synthétiser, on devient maçon si on est en échec scolaire, mais certainement pas si l'on peut poursuivre des études… Pendant une dizaine d'années, j'ai embauché des apprentis : tous ces apprentis, sans exception, étaient en échec scolaire, avaient fait CM2, section d'étude spécialisée, aucun n'était entré en 6e. J'ai recruté des apprentis qui ne savaient ni lire ni écrire et, depuis 35 ans, ils sont toujours dans l'entreprise. J'ai des salariés qui ont créé leur entreprise. Je les ai même aidés à créer leur entreprise. J'ai des ouvriers qui se sont mis à leur compte, des conducteurs de travaux, qui se sont mis à leur compte et je les ai tous aidés, parce que, à partir du moment où ils avaient ça dans l'idée, le conseil que je leur donnais, c'est : « Surtout, allez au bout de votre rêve. Allez-y. Même si cela ne marche pas, si c'est un échec, au moins vous aurez essayé ».*

Dans sa conclusion sur le travail d'organisation sociale et de régulation, l'auteur Gilbert de Terssac considère que : « la bonne organisation n'est pas celle qui est préconisée ou affichée mais celle qu'inventent quotidiennement les acteurs tant pour produite un service de qualité que pour faciliter les échanges ».[384] Dans le cas cité par Jean-Paul Legendre, au-delà des normes et de l'activité de régulation, on a une approche qui sort du cadre classique de l'entreprise pour donner à ses collaborateurs la possibilité de mieux se réaliser en leur suggérant de créer, pour certains, leur propre entreprise, quitte à revenir si cela ne marche pas.

[384] Gilbert de Terssac (sous la direction de) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud,* Paris : Ed. La Découvert, p. 133 (448 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Par ailleurs, le groupe LEGENDRE a innové en créant un fonds commun de placement d'entreprise. Sur 1 230 salariés, 505 lui ont répondu favorablement en deux semaines. Pour sécuriser le système, la gestion sera gratuite et le Président du Conseil d'Administration de ce fonds sera un salarié élu.

De son côté, Frédéric Grimaud, après avoir lu des bouquins tels « *Le Prix de l'Excellence* » va très vite à l'essentiel :

> *« Le succès d'une entreprise repose sur les hommes dans l'entreprise et sur la faculté de mettre les hommes en mouvement sur un projet et, ensuite, de savoir les valoriser et les reconnaître. Chaque trimestre est organisé un rendez-vous sur les principaux sites du Groupe il s'agit d'un point informel assuré debout par le D.G. de l'entreprise ainsi que si possible le président du Groupe. Après une collation, chacun peut échanger librement sans barrière hiérarchique. Les relations sociales passent aussi par l'échange et le dialogue permanent avec les instances représentatives des salariés. C'est en relations avec les représentants du personnel et syndicat que se font notamment les négociations salariales annuelles. Dans ces instances les votes sont systématiquement réalisés à bulletins secrets.*
>
> *Succès et surtout valorisation sont les carburants de la motivation. Au sein du Groupe pas un jour ne doit passer sans qu'un manageur n'ait à féliciter ou remercier ses équipiers pour la qualité de leur travail et leur contribution au projet : 10 bravos pour un reproche ! Avant les actionnaires, notre Groupe distribue aux salariés plus du quart du résultat courant avant impôt. Nous utilisons également divers systèmes de gratifications financières. Pour le bien-être au travail nous avons pris de nombreuses initiatives : développement du télétravail, séances de Qi Gong, « Vis mon job »… Nous veillons également à la sécurité des salariés. Dans tous les sites de production, via « Tigrou » est diffusé le tableau de bord de suivi des accidents de travail avec un challenge sur la plus grande période sans incidents. Ainsi l'an passé notre taux d'accidents du travail a baissé de 30%.*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Cette attention toute particulière à la sécurité des salariés se décline de plusieurs manières : « plan pénibilité » négocié avec les partenaires sociaux, échauffements sur les postes de travail, séance de Shiatsu et de Qi Gong comme je l'ai déjà dit. Enfin, nous mettons un point d'honneur à accueillir les personnes handicapées ».[385]

Pour sa deuxième participation au Palmarès « *Great place to work* » l'entreprise BIO3G conserve sa 10ème place dans le top des entreprises de moins de 500 salariés où il fait bon travailler. L'institut « *Great place to work* » mesure le bien être des salariés en étudiant les relations quotidiennes vécues dans l'entreprise. Les employés sont d'avis qu'ils travaillent pour une entreprise motivante, lorsqu'ils expriment, de façon constante, la confiance en leurs dirigeants, la fierté de leur travail, l'appréciation de leurs collègues. L'enquête est établie à partir d'un questionnaire de 59 questions adressées à un échantillon représentatif ou à l'ensemble des salariés. Elle repose sur une évaluation qualitative de la culture de la société et de ses pratiques en matière de ressources humaines. A ce sujet, Marc Guillermou déclare dans la presse :

« *Nous sommes fiers de cette dixième position au palmarès 2013, d'autant que nous sommes la seule entreprise bretonne et que nous sommes les seuls dans notre secteur d'activité. Nos salariés ont un état d'esprit positif et les résultats sont là malgré une conjoncture morose. Comme quoi la performance rime toujours avec la confiance, et chez BIO3G, elle se conjugue avec la convivialité et la reconnaissance ».*[386]

Lors de notre rencontre, lorsque nous parlions de culture d'entreprise, celui-ci de nous répondre :

« Je préfère parler de club de sport et d'un mode de fonctionnement familial avec un esprit d'équipe. Parce que la tribu se retrouve autour du feu. La tribu accueille ses nouveaux et fait en sorte qu'ils s'y plaisent. La tribu a, en général, un rythme de vie, elle a des rituels. Maintenant comme on est toujours dans un esprit de performance, de compétition […]

[385] Ce témoignage pourra être, utilement, complété par la lecture des propos des psychologues B. Lefebvre et M. Poirot sur la relation entre l'organisation et le collaborateur et sur l'importance du soutien social dans les organisations, *Stress et risques psychosociaux au travail, op.cit.,* pp. 76-81.
[386] *Cf. Ouest-France* : « **Il fait bon travailler à BIO3G** », 13 novembre 2014.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Comme les sportifs qui marquent des buts, les meilleurs « buteurs » sont récompensés par des primes. Celui qui n'est pas bon, on fait en sorte qu'il le devienne. Celui qui n'est pas bon et fainéant, il ne reste pas sur le terrain. Il fait deux entrainements et il sort. Par ailleurs, l'Etat a lancé un dispositif « gazelle » visant à récompenser les entreprises à croissance de Chiffre d'affaires de 15 % avec une augmentation de la masse salariale de 15 % sur les 3 dernières années. Nous avons été « entreprise gazelle » en 2006. Fin 2012, j'avais offert à tout le personnel de l'entreprise et à leurs conjoints, un week-end en plein milieu du désert. En 2011, nous avons fait une augmentation de chiffre d'affaires de 35 %. L'ensemble des salariés de l'entreprise a souhaité remettre ce trophée « gazelle » au chef de la tribu qualifié de visionnaire, humain, généreux, capitaine etc…donc ce trophée a été, pour moi, l'une des meilleures reconnaissances de mes salariés ».

En matière de pouvoir, *d'affectio societatis* et de récompense, on voit, par cet exemple, que la « bonne » organisation n'est pas à sens unique. Les mots employés et l'exemple cité font sens dans l'échange et l'adhésion aux valeurs et à la culture d'entreprise.

En matière d'avantages sociaux, les transports MOUSSET sont au-dessus des minima conventionnels.

« A cela s'ajoutent des contrats d'intéressement très anciens dans l'entreprise et aussi des outils de fidélisation. Aujourd'hui, 400 voitures sont fournies aux collaborateurs moyennant un loyer de 50€/mois plus tickets restaurants, chèques vacances…Par contre, souligne le dirigeant dans l'organisation du travail, dans la façon de manager et dans la considération qu'on peut avoir du métier de conducteur, là je pense qu'on est très original, on est très atypique. On est différent des autres. A titre d'exemple, il faut rappeler notre démarche éco-attitude».

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Pour S.I.L.L., harmoniser les salaires et les avantages entre les différentes filiales nécessite d'avoir une démarche structurée. A la question, y-a-t-il une innovation sociale au sein de votre entreprise, Gilles Falc'hun répond :

> *« Il y a la participation légale. On a aussi ce qu'on appelle « la prime Sarkozy », c'est-à-dire la prime dividende, qui est en place. Après, on a des primes d'objectifs par secteur. Ce matin, j'étais avec le commercial qui s'occupe de tout ce qui est hors G.M.S., donc qui s'occupe à la fois des ventes à l'industrie, des ventes à la R.H.D. et on est en train d'ajuster les objectifs de l'ensemble de l'équipe pour la prochaine campagne, parce que l'année commerciale, pour beaucoup d'entre eux, démarre au 1er septembre ».*

Mais, pour Gilles Falc'hun, les ressources humaines ne se limitent pas aux fonctions dans l'entreprise. Pour lui, le social est plus global. Il incite ses salariés à s'ancrer dans le territoire. Pour exemple, certains salariés sont élus dans les municipalités environnantes. Enfin, dans le hall d'entrée nous avons vu un panneau où figurent de nombreuses associations sportives, sociales et culturelles. *« On a donc une implantation très forte et je pense qu'on est payé de retour* » nous dit le dirigeant.

Enfin, en matière d'actions sociales, la responsable Ressources Humaines du franchisé rennais McDONALD'S nous fait savoir :

> *«J'ai récemment participé à un Forum en Prison avec d'autres employeurs. L'embauche d'un prisonnier en liberté conditionnelle n'est pas exclue. Déjà, l'un d'entre eux a été recruté. Il faut laisser une chance : être bienveillant mais vigilant. D'autres avancées sociales ont été mises en place. L'une d'entre elles concerne la pénibilité au travail dont l'État a demandé la mise en place d'actions collectives dès Juillet 2012. Un diagnostic visant à savoir si 50% de l'effectif est sujet à cette problématique est, actuellement, en cours. McDonald's avait déjà une mutuelle pour les cadres. Dès le 1er Février 2011, le franchisé rennais l'avait étendue à l'ensemble de son personnel. Aujourd'hui, cette extension a été signée par le syndicat de la restauration rapide et les partenaires sociaux ».*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Dans l'ensemble des témoignages recueillis au cours de notre étude, on constate que l'humain est au cœur des dirigeants d'E.T.I. familiales rencontrés. Les mots le plus souvent cités sont : équipe, tribu, rapports humains, fidélisation, considération, valorisation, avec dans certains cas possibilités de promotions internes voire de création d'entreprise mais aussi droit à l'erreur.

9.4 A propos de « genre ».

Initialement, je n'avais pas prévu cette rubrique. Sachant que nombre de sociologues sont spécialisés dans ce domaine, il me semble important d'en dire un mot d'autant que dans une rubrique intitulée « Réflexion », Anne-Laure Guihéneuf, responsable du pôle recherche et business de l'école de commerce Audencia de Nantes, titre son article : **Hommes-Femmes, salaire égal : on attend 2044 ?** Elle déclare : « L'Islande a franchi un cap historique en annonçant la création d'une loi contraignant les entreprises publiques et privées à pratiquer une stricte égalité salariale à postes équivalents. Pays particulièrement innovant et avancé en matière d'égalité professionnelle, il avait la une de la presse le 24 octobre dernier. Des dizaines de milliers de femmes avaient cessé de travailler à 14h38, heure à laquelle, à salaire équivalent aux hommes elles n'étaient plus payées. En France, les derniers chiffres de l'INSEE montrent une différence de salaire toujours aussi flagrante entre les femmes et les hommes : 17,4 % en moyenne ».[387]

Elle conforte ainsi les propos de la sociologue Tania Angeloff qui explique : « Le genre, pour les sociologues qui mobilisent ce paradigme est donc un construit social, support et objet de pratiques et de représentations. Il ne constitue pas une problématique marginale mais s'avère au contraire central pour comprendre le monde du travail »[388].

Pour notre part, nous avions souhaité interroger hommes et femmes mais il vrai que le nombre de dirigeants est majoritairement masculin. Cependant, à notre grand regret, la directrice du groupe PANPHARMA n'a pu nous recevoir. Spécialiste du médicament injectable à l'hôpital, cette entreprise approvisionne hôpitaux et cliniques de France et d'Allemagne par sa filiale ROTEXMEDIA. Elle exporte dans plus de 82 pays.

[387] *Cf. Ouest-France*, 24 mars 2017.
[388] Tania Angeloff, « Monde du travail et sociologie du genre » (sous la direction de Norbert Alter) *in : sociologie du Monde du travail,* Paris : Ed. P.U.F. (Coll. « Quadrige Manuels », 2ème édition), 2012, p. 290 (362 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En 2012, elle réalisait un C.A. de 120 millions d'euros et employait plus de 400 personnes. Malgré les appels téléphoniques répétés et les mails adressés à son secrétariat elle n'a pas répondu à ma demande. Créé par Pierre Dick en 1983, c'est maintenant sa fille qui est à la tête de l'entreprise.

De même, j'avais rencontré, en 2014, lors d'une cérémonie des « Oscars d'Ille et Vilaine » une lauréate, Rachel Denis, fille de l'entreprise éponyme DENIS MATERIAUX, fondée en 1979 par ses parents. Elle avait repris, avec son frère Ronan, en tant que directrice générale, les rênes de la société en 2010. En 1985, l'entreprise a adhéré au groupement BIGMAT. La « branche négoce » sur le très grand Ouest et « l'activité industrielle » emploient, à ce jour, 430 salariés. Malheureusement, le rendez-vous, pour lequel j'avais un accord de principe n'a pu avoir lieu compte-tenu d'un surcroît d'activité à cette période et de l'inauguration d'un nouveau siège social. Aujourd'hui, l'héritière s'est vue remettre « la légion d'honneur ».[389]

Par ailleurs, on constate, il est vrai, que la parité existe peu dans les entreprises. *A contrario*, l'entreprise familiale a tendance comme l'artisanat ou le commerce à être une affaire de couple. C'est le cas chez DELTA DORE, tant pour la première génération que celle d'aujourd'hui. Cela a été aussi lors de la première génération des transports MOUSSET dont le Président de la société éponyme tient à souligner que l'entreprise était bien l'affaire de « Papa et Maman ». Lors de mon entretien avec le Président de S.I.L.L., celui-ci avait insisté sur l'histoire des familles Falc'hun et Léon. Sa nièce, étudiante à Sup de Co et en stage dans l'entreprise, était présente lors de notre rencontre. Elle m'a fourni un certain nombre de documents dont des témoignages de ses grands-parents (la famille Léon).

Il en a été de même pour le Groupe GRIMAUD créé par les parents, agriculteurs, qui se sont spécialisés dans la sélection génétique de canards. Pour son Président les chiffres sont les suivants : 55% d'hommes contre 45% de femmes. Mais, les recrutements se font plus en fonction des besoins que du genre. A compétence égale, salaire égal. Par contre, le salaire du Président est le 9ème poste budgétaire du Groupe car il est plus important, pour lui, de bien rémunérer des collaborateurs de qualité et les fidéliser pour assurer la pérennité de l'entreprise.

[389] *Cf, Ouest-France*, mars 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En matière d'égalité professionnelle, il existe une loi qui incite les entreprises à signer un accord avec les représentants syndicaux.[390] Lors notre rencontre, Jacques Royer m'a remis un exemplaire d'un journal interne où : « *l'entreprise s'engage vers plus d'égalité professionnelle.* ». Cependant l'effectif total du groupe est composé de femmes à 58 %. *A contrario*, chez les cadres, la part de femmes est de 34 % en 2010 et 44 % en 2012. Au niveau de la représentativité des femmes cette contre-performance s'explique, sans doute, par le secteur d'activité et la nature des métiers. La mode attire encore davantage de femmes de même que les métiers du style, du marketing et de l'import-export…

Au vu de ce bilan, le groupe ROYER propose trois angles d'attaque pour ce premier accord :

> *«Côté numérique, la convention collective qui régit notre secteur d'activité ne prévoyait pas le maintien de salaire pendant le congé maternité ou d'adoption. La direction s'est donc engagée à ce que les femmes qui bénéficient de ce congé ne voient pas leur salaire amputé.*
> *Pour ce qui est de la promotion, on constate que le nombre de femmes cadres est inférieur, en proportion, au nombre d'hommes cadres. Pour pallier à ce déséquilibre, le Groupe confirme son engagement à afficher les postes à pourvoir et portera une attention particulière à l'évolution des carrières féminines vers le statut de cadre.*
>
> *Enfin, l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale ne doit pas être une préoccupation exclusivement féminine. Ainsi, pour que les hommes puissent bénéficier plus largement du congé paternité, le Groupe s'engage de la même manière pour le maintien de leur salaire. En outre, toutes les demandes de travail à temps partiel seront étudiées avec attention. Ce plan, dont les acteurs ne sont qu'une partie des mesures, est l'aboutissement d'une négociation menée entre la Direction (représentée par la D.R.H.) et les trois syndicats représentés dans le Groupe : C.F.E., C.G.C, F.O. et C.F.D.T. Négociation constructive qui a abouti à une acceptation de tous les représentants syndicaux.*

[390] Article 99 de la loi du 9 novembre 2010 portant sur la réforme des retraites qui prévoit qu'à partir du 1er janvier 2012, les entreprises employant plus de 50 salariés s'exposent à des pénalités si elles n'ont pas conclu un accord ou établi un plan d'actions relatif à l'égalité professionnelle.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

En pratique, cet accord d'entreprise relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est entré en vigueur depuis le 1er janvier 2013. Il court sur une période de 3 ans au-delà desquels de nouvelles négociations seront engagées. Il s'agit d'une véritable avancée sur le plan de la politique sociale du Groupe, reflet de la volonté des dirigeants de s'engager vers plus d'égalité ».[391]

Le même bilan a été fait chez ARMOR-LUX qui emploie en majorité des femmes. La responsable R.H., Véronique Martin, nous explique :

« Il s'agit d'une question culturelle, lorsque nous recrutons du personnel à Quimper, en matière de couture, seules les femmes se présentent. De plus, il nous faut les former en interne car il n'existe plus d'école en France en ce domaine. Ce serait différent en Turquie, par exemple ».

Tout dernièrement, l'entreprise a, à nouveau, lancé un recrutement pour l'atelier de couture. Cent vingt femmes se sont présentées et douze ont été recrutées.[392]

Dans les secteurs de l'électronique, les composants étant de plus en plus miniaturisés, le personnel féminin est plus agile, plus minutieux et plus apte à remplir des tâches avec délicatesse. C'est le cas chez DELTA DORE et EOLANE.

Pour d'autres raisons, les chiffres sont totalement inversés dans le bâtiment et tout particulièrement le gros-œuvre dont s'occupe le groupe LEGENDRE. Le métier de maçon soumis aux intempéries, au port de charges lourdes nécessite une robustesse à toute épreuve. Cette pénibilité reste encore l'apanage de la gent masculine.

Il en est de même chez S.I.L.L., dans l'agro-alimentaire, où, lors de notre entretien la proportion d'hommes était de 80%. Quelques années, plus tard, avec le développement de l'entreprise, des postes administratifs employant plus de personnel féminin cette proportion est, à ce jour de 75%.

[391] *Cf. Infonews*, Numéro 12, novembre 2012/février 2013.
[392] *Cf. Ouest-France*, mars 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

C'est encore le cas dans le domaine des transports. Lors de notre rencontre avec J.– M. Mousset, celui-ci n'était pas peu fier de nous remettre un article de trois pages d'un journal spécialisé intitulé : « un road movie au féminin… ». L'article commence comme un vrai polar : « un sale crachin de janvier, glacial, épais recouvre le ciel obscur de l'hiver 2006. Sur le parking de la zone industrielle, la lueur des lampadaires n'éclaire plus que des ombres pressées de rejoindre un abri. Le « Scania jaune » est le dernier véhicule à stationner sur le macadam. Le conducteur referme les portes arrière, monte rapidement dans la cabine juchée à deux mètres de haut. Les 430 chevaux du moteur tournent au ralenti. Enlevant la capuche du « K-Way », le conducteur ou plutôt la conductrice s'ébroue les cheveux… ». Dans cet article on fait connaissance avec Corinne Vandergeents, conductrice. Après son bac, elle s'inscrit à la fac mais n'ira pas jusqu'au bout de sa licence. Elle se présente alors à l'antenne locale de l'A.N.P.E., qui lui propose une formation à l'A.F.P.A.. Cette formation est payée par les entreprises locales de transport qui sont en peine de recrutement. Son père est loin d'être favorable à ce type de métier. A l'issue de son stage, elle obtient le permis « Lourds » et « Superlourds », seule femme de sa promotion. Elle débute dans une entreprise où on lui confie « un frigo » car « les bâchés », dit-elle, sont plus durs à gérer pour une femme. Après un long parcours fait de contrats d'intérim et de C.D.D., elle entre à 32 ans comme conductrice chez MOUSSET où « je transporte » selon le slogan écrit sur la cabine. Mais dans ce secteur d'activité, la parité est, là aussi, loin d'être atteinte.

Dans le domaine du service, la parité est plus facile que dans la branche industrielle. C'est le cas chez le franchisé de McDONALD'S.

Pour ne pas conclure, il ne s'agit pas de nous inscrire pour ou contre l'égalité professionnelle. Par contre, fort est de constater, à travers ces exemples, qu' « *habitus* » comme dirait P. Bourdieu et « traditions » font face à un effet de mode qui se transforme, quelquefois, en « idéologie ». Sans vouloir nous transformer, nous-mêmes, en « idéologue », on peut se poser la question suivante : *« Pourquoi la grande majorité des sociologues du genre sont-elles, essentiellement des femmes ? »* En dehors de toute polémique, on constate que des métiers sont, comme on l'a montré, par nos exemples, plus masculin dans le bâtiment, le transport ou l'agroalimentaire. *A contrario*, ils sont plus féminins dans la mode et le tricot, ainsi que, et ce fut, pour nous, une découverte, dans la mise en œuvre de composants électroniques.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Pour comprendre le monde d'aujourd'hui, Alain Touraine intitule l'un des chapitres de son ouvrage[393] « *Une société de femmes »* et parle d'un renversement de situation.

Le législateur peut certes améliorer certaines « mauvaises habitudes » et promouvoir un salaire égal à compétences égales. En revanche, et c'est actuellement le cas dans les ministères et les préfectures, face aux nombreuses demandes de décorations (Ordre national du mérite ou Légion d'Honneur) priorité est donnée aux demandes féminines alors qu'initialement ces distinctions étaient réservées aux militaires. A ce sujet, une étude sociologique pourrait aussi poser la question du pourquoi certaines femmes qui ont fait preuve de compétence et de réussite dans leurs études et le monde du travail n'ont pas envie de briguer ce qu'elles nomment « des breloques ! ».

9.5 Hériter et transmettre.

Dans les chapitres précédents, nous avons vu trois profils de dirigeants d'entreprises : le créateur, le repreneur, l'héritier. Frédéric Grimaud nous a confié que son père lui avait proposé de prendre l'affaire. A la deuxième proposition, sa mère lui avait dit que l'occasion ne se représenterait peut-être pas une troisième fois.

Il en a été de même pour Jean-Michel Mousset, journaliste, qui a préféré devenir « acteur » plutôt que « rapporteur ».

Autant pour Jean-Paul Legendre, la question ne se posait pas puisque d'apprenti, il est devenu le patron de son père.

Pour le franchisé de McDONALD'S, la question ne se pose pas dans les mêmes termes, puisque sa fille, directrice d'un restaurant et son actuel directeur général souhaiteraient, tous deux, devenir, à leur tour, franchisés. Mais il leur faudra obtenir l'aval de McDO France. Par contre, déjà trois équipiers devenus managers puis directeurs au sein de l'équipe de Mario Piromalli, sont actuellement franchisés en région parisienne.

[393] Alain Touraine, *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui,* Paris : Ed. Fayard, 2005, pp. 337-377 (410 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Si la question ne se pose pas encore pour les plus jeunes créateurs, repreneurs ou héritiers, qu'en est-il des ainés qui ont créé ou succédé à leurs parents ?

Ce fut, tout récemment, le cas chez DELTA DORE. Le père se désespérait car l'une de ses filles, psychiatre, avait fait le choix de vivre dans un ashram. La seconde n'étant pas « ingénieur » ne se voyait aucunement à la place du père. Devant ce constat, le fondateur avait pris, avec son épouse, la décision de vendre à une entreprise étrangère. L'affaire ayant été dénoncée au dernier moment, la question se posait à nouveau. Déjà un accord de partenariat avec SCHNEIDER faisait que ce groupe était associé minoritaire chez DELTA DORE. L'un des directeurs de ce groupe était membre du Conseil d'Administration de l'entreprise de Bonnemain. Joël Renault lui a proposé la présidence du directoire et de « coacher sa fille ». Finalement, un « mariage de raison » s'est fait et Madame Renault-Hoareau a accepté, sur les instances de sa mère, de prendre la direction générale de l'entreprise. Diplômée en ressources humaines, elle possédait les compétences mais n'osait pas prendre la place du père dont le charisme n'est plus à démontrer. Aujourd'hui même, s'il n'a plus de fonctions opérationnelles, Joël Renault est toujours président du conseil de surveillance.

Dans la famille Legendre, il y avait trois enfants. Le père a donc préparé sa succession. La fille a pris en charge la gestion d'une partie du patrimoine familial. Le château des Saints Pères, à Piré sur Seiche, où l'arrière-grand-père de Jean-Paul Legendre avait été jardinier, a été racheté puis restauré. Aujourd'hui, c'est son second fils qui assure la direction de cet établissement dans un parc de 31 hectares. Ce parc est un haut lieu de visite pour les amateurs de sculptures monumentales. Au sein de ce domaine, un site a été créé pour l'apprentissage des métiers manuels. Showroom, salles polyvalentes pour mariages, séminaires et opérations événementielles voisinent avec le restaurant des Pères avec possibilité d'hébergement. Ainsi chaque héritier bénéficie d'un partage équitable car, pour Jean-Paul Legendre, la direction d'une entreprise ne peut être partagée. C'est la raison pour laquelle, seul son fils Vincent, Ingénieur B.T.P., assure la direction opérationnelle de l'entreprise. Le père reste aussi président du Conseil de surveillance, mais il ne souhaite pas intervenir au niveau de la gestion courante. Il semblerait qu'il serve encore « d'ambassadeur de l'entreprise » puisque, lors d'un voyage au Sri Lanka, j'ai eu l'opportunité de rencontrer un directeur régional du groupe Lafarge-Holcim. L'ayant rencontré au Vietnam, Jean-Paul Legendre lui avait fait forte impression par rapport aux ingénieurs du Groupe Bouyghes.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Le cas de l'entreprise MOUSSET Transports est quelque peu différent. En effet, l'une des sœurs de Jean-Michel travaillait au sein de l'entreprise familiale. Pour les mêmes raisons qu'évoquées pour le groupe LEGENDRE, Jean-Michel Mousset ne voulait pas « deux conducteurs dans le même camion ». Il a donc, en accord avec celle-ci, pris seul les rênes de l'entreprise après ses parents. Puis, comme nous l'avons déjà expliqué, il a créé une filiale aviculture, qui par la suite, a été intégrée au groupe. Aujourd'hui, comme il semble qu'aucun des enfants, ou neveux et nièces ne soient en mesure de prendre la suite, Jean-Michel Mousset a confié la direction générale de l'entreprise à l'un de ses anciens conducteurs, Frédéric Leblanc. Initialement, celui-ci travaillait dans le service logistique d'une filiale de DOUX qui avait décidé d'externaliser le transport. Actuellement, Jean-Michel Mousset est toujours Président du groupe. Ses sœurs et quelques membres de la famille en sont toujours actionnaires. Ils se donnent ainsi le temps de la réflexion pour assurer une transmission réussie.

Pour S.I.L.L., appartenant aux familles Léon et Falc'hun la succession ne devrait pas tarder. Déjà l'un des fils Falc'hun a pris la direction d'une filiale. Lors de notre entretien, l'une des jeunes filles Léon, étudiante à Sup de Co, était présente avec son oncle. Il ne fait donc nul doute, qu'une succession familiale sera trouvée.

Pour ROYER, EOLANE, ARMOR LUX et BIO3G, ce questionnement n'est pas encore à l'ordre du jour. Un héritier aurait-il la compétence et l'envie pour reprendre l'affaire familiale ? Les actionnaires actuels devront-ils se retourner vers un investisseur ou un repreneur extérieur ? Devront-ils mettre en place un manager en charge, non seulement de la gestion de l'outil de travail mais aussi d'en assurer la pérennité ? Préfèreront-ils transmettre l'entreprise à des cadres en qui ils ont confiance ? Toutes ces questions restent ouvertes, car si créer est un challenge, transmettre au bon prix et à la bonne personne, n'est pas non plus chose aisée.

En Février 2015, nous avons assisté, à Nantes, à une rencontre des entreprises de long terme. Cette manifestation était organisée par l'Express, Ernst & Young et l'A.S.M.E.P.-E.T.I., association créée en 1995. Son délégué général nous faisait part : « qu'en 1980, le doublement des droits de transmission en ligne directe poussait les propriétaires d'E.T.I. à vendre à des étrangers plutôt que de transmettre.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Ce fut le cas de 600 entreprises, en France, à cette époque. Fort heureusement, le pacte Dutreil en 2001 et 2003 a permis un abattement de 75% des droits de succession pour les entreprises patrimoniales. En 2008, suite à de études faites par le gouvernement, on a constaté que sur les 4 000 E.T.I. en France, 3 300 étaient françaises et familiales représentant 27% du chiffre d'affaires national et 41% des salariés de l'industrie. Le nombre d'E.T.I. en France est à comparer à l'Italie : 8 000, au Royaume-Uni : 10 000 et à l'Allemagne : 11 000 avec 71% du C.A. à l'export ». Pour cet expert, l'entreprise patrimoniale est un enjeu dans la durée et un facteur de compétitivité. Cependant, la taxation par le biais fiscal oblige le propriétaire « *à vider ses fonds propres pour transmettre l'entreprise alors que cette transmission est, sans coût, en Allemagne ».*Pour lui, il faudrait, également déconnecter la part de l'I.S.F. sur la vente de l'entreprise.

A cette réunion différents dirigeants sont intervenus. L'un d'entre eux, après avoir réussi son entrée en Bourse, soulignait que celle-ci était, non seulement un levier pour financer une nouvelle dimension mais aussi une motivation pour les collaborateurs et une reconnaissance pour le public externe. Quatre ans plus tard, il réunissait son staff de direction pour lui annoncer qu'il allait prendre une année sabbatique. Comme il partait faire un tour du monde à la voile, il fallait que chacun puisse se responsabiliser et ne pas l'appeler pour un oui ou pour un non. Chaque mois, un rapport d'étape lui était envoyé. A son retour, l'entreprise créée en 2000 avait dépassé les 300 collaborateurs et réalisait 90% de son C.A. à l'international. Parlant de transmission vis-à-vis de la famille ou de ses propres salariés, l'un des dirigeants de dire : « *au plan financier, figer l'actionnariat de l'entreprise, c'est prendre un risque* ». Un autre : « *Si je transmets, ce n'est pas un cadeau que je leur fais, c'est une responsabilité que je transmets* ». Pour sa part, l'entreprise CHARRIER, avec ses 5 métiers, 50 implantations et 12 carrières, forte de ses 1 300 salariés et d'un C.A. de 256 millions d'euros a su se faire accompagner par un psychologue à l'aube de la transmission à la cinquième génération. *« La gouvernance est un processus. Il faut être en veille active pour être prêt à agir au bon moment. Il faut savoir utiliser cette gouvernance pour pouvoir être ferme en famille. Il faut savoir anticiper et s'accorder pour que, dans certains cas, ce soit un membre extérieur à la famille qui puisse prendre les rênes de l'entreprise pour assurer sa pérennité tout en respectant l'affectio-societatis (aimer l'entreprise, sa culture familiale et ses valeurs, respect des collaborateurs et de l'environnement…). Ainsi, le manager de transition assurera la direction opérationnelle par se compétences au service de la pérennité de l'entreprise familiale* » explique l'un des dirigeants de la quatrième génération.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

CONCLUSION.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Conclusion.

« A l'image de Janus aux deux visages,
l'esprit lucide, purgé des illusions,
sait regarder un monde en train de finir,
ce qui permet de récupérer
les caractéristiques essentielles de celui qui émerge ».
(Michel Maffesoli, Sociologue et philosophe, Paris V)[394]

Dans notre introduction, nous avons évoqué une réflexion du sociologue du travail, Renaud Sainsaulieu qui, dès 1990 en fait, soulignait : « *Un nouveau phénomène de société, l'entreprise est en passe de prendre rang parmi les grandes institutions de notre époque après l'église, l'armée, la justice, la commune, l'université…* ».[395] A travers les différentes parties de notre étude, nous nous sommes, ainsi, efforcés d'en apporter une preuve scientifique par une approche pragmatique[396], en remontant du terrain les propos de dirigeants de dix entreprises bretonnes de taille intermédiaire exerçant leur métier dans différents secteurs d'activité. De ce fait, dans un premier temps, pour fonder notre étude sur des bases sociologiques solides, nous avons fait appel à des sociologues de renom dont, entre autres mais pas uniquement, Max Weber, Emile Durkheim, Norbert Alter, Raymond Boudon, Henry Mintzberg, etc…afin de montrer le changement social de l'entreprise. Ainsi, nous avons recueilli l'assentiment auprès des sociologues de l'organisation que l'entreprise était, pourrait-on confirmer, plutôt bien un « acteur privilégié du changement sociétal ». Par ailleurs, à la lecture des travaux de Renaud Sainsaulieu et d'un rapport publié dans la *Revue du Travail* (sur l'ouvrage de Michel Lallement), nous avons pu montrer que le travail est bien une « sociologie contemporaine » et que **l'entreprise** est bien une « **affaire de société** ». Notre double formation, en matière de sociologie mais aussi en sciences de gestion, confortée par une pratique, au quotidien, de l'entreprise en général et du conseil aux entreprises en particulier, nous a permis d'éviter l'écueil déjà signalé par Jean-Michel Saussois : « Si l'entreprise reste un terrain, elle reste une énigme pour le sociologue peu familier avec les

[394] Michel Maffesoli et Hélène Strohl, *Les nouveaux bien-pensants*, Paris : Ed. du moment, 2013, p. 37 (212 p.).
[395] Renaud Sainsaulieu, *L'entreprise est une affaire de société,* Paris : Ed. Presse de la fondation nationale des sciences politiques, 1990, p. 16 (345p.).
[396] A propos de « sociologie pragmatique » on lira utilement l'ouvrage de Francis Chateauraynaud, *Argumenter dans un champ de forces : essai de balistique sociologique*, Paris : Ed. Pétra (coll. « Pragmatismes »), 2011, 478 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

disciplines connexes comme la micro-économie ou les sciences de gestion ». Puis, au plan épistémologique, nous nous sommes tournés vers des sociologues des professions pour donner à voir les enjeux de la professionnalisation dans l'entreprise et plus particulièrement de ses dirigeants. Au cours de nos recherches bibliographiques, nous sommes passés de la notion de « **métier** » à celles de « **corporatisme** » puis de « **profession** ». Nous inspirant de la sociologie des professions, nous avons bâti un questionnaire, pour recueillir les opinions sur ce sujet tant auprès d'un échantillon de « créateurs potentiels » que des dirigeants des « **E.T.I. familiales** » enquêtés. Les réponses fournies apportent la preuve, s'il en était besoin, que diriger une entreprise est bien une profession. Par ailleurs, si l'on se réfère à l'ouvrage de Renaud Sainsaulieu, il estime : « que l'attrait pour un métier utile et reconnu demeure une réalité contemporaine incontournable de l'attachement au travail […] pour l'entreprise, l'analyse des compétences en termes de savoir-faire acquis, de capacité relationnelle et de parcours d'apprentissage, déborde les notions antérieures de qualifications liées à un poste ou organisations face aux contraintes de la contingence oblige aussi à détecter chez les individus les capacités d'évolution et de transfert de leurs savoir-faire susceptibles de correspondre à des parcours de mobilité, dans une invention plus qualifiante pour l'ensemble de ses membres. Il s'agit ainsi de confronter en permanence deux logiques : celle de l'individu en termes de savoirs, d'aptitudes et de parcours, avec celle de l'organisation en termes de tâches, de conditions et d'opportunités pour élaborer des compromis opératoires conduisant à une performance prévisible. On voit ainsi comment la Gestion des ressources humaines (G.R.H) réintègre la rationalité professionnelle précédemment exposée autour du concept de métier, tout en visant l'articulation du concept de compétences opératoires avec celui d'organisation flexible et de formation continue ».[397] De son côté, Philippe Astier précise : « Le recours récent au terme de professionnalisation a souvent pour effet de le relier à la notion de profession, visant là un type d'activités spécifiques à haut degré de qualification, acquis par une formation longue et requérant une expertise professionnelle développée pour partie dans l'exercice du métier »[398]. Les récits de vie des dirigeants de la première à la dernière génération illustrent bien un haut degré de formation avec l'obtention de diplômes supérieurs avec titres d'ingénieur ou docteur pour certains. Nous avons aussi constaté chez les dirigeants autodidactes la connaissance parfaite de leur métier et, en matière de formation le recours à

[397] Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Paris: Ed. Presses de Science Po et Dalloz (coll. « Amphithéâtre »), 1997, pp. 79-80 (476 p.).
[398] Philippe Astier, *Aspects méthodologiques de l'analyse de la professionnalisation* pp. 59-71.*in : La professionnalisation mise en objet.* Coordonné par D. Demazière, P. Roquet, R. Wittorski. Paris : Ed. l'Harmattan (coll. « Action & savoir »). 2012, 282p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

des conseils en management, juridiques, fiscaux, experts-comptables, banquiers… « Cela nous conduit à envisager une approche compréhensive qui concerne au plus près la version du sujet qui se professionnalise. Les autoréférences (E.Morin, 1992) ainsi énoncées révèlent des antagonismes forts entre des rapports intérieurs-extérieurs propres au sujet. Dans le champ de la formation professionnelle pour adultes et de la professionnalisation, ces tensions restent relativement méconnues. Elles sont parfois ignorées délibérément ! ».[399] Il existe ainsi des formations pour les dirigeants d'entreprises dispensées par les Chambres de Commerce et d'Industrie, pour exemple : Plato[400] ou des réunions sur des thèmes spécifiques proposés par les organisations patronales ou des organisations type Centre des Jeunes Dirigeants (C.J.D.). Ainsi, lorsque je suis reparti de chez l'un de mes enquêtés, celui-ci m'a remis « un petit livre bleu » intitulé : *Osez le bonheur* dont il était le préfacier dans le cadre du 29ème congrès national du C.J.D. et Premier congrès euro-méditerranéen à Marseille en 2002. Au fil des pages, on eut y lire *Neuf questions sur la quête du bonheur* par le philosophe Robert Misrahi et les propos d'un autre philosophe : Pierre-Antoine Chardel sur : *Bonheur, culture commune et souci de soi en entreprise.* Ainsi qu'un entretien avec le généticien Albert Jacquard intitulé : *Le bonheur est dans le regard des autres*. Il s'ensuit un échange sur la vision de neuf membres du Groupe de recherche économique et sociale du C.J.D. et celle proposée par Octave Gélinier, ingénieur-économiste spécialiste des systèmes de management qui prône : *La prise en compte de l'individu total*. Il retrace quatre grandes périodes du management des hommes :

Encadré n°19 : « De l'esclavage au management post-moderne »

L'esclavage et le management par le fouet.

Le corporatisme et l'humanisme statique.

Le taylorisme et le management centralisé par le chiffre.

Le Management intégrant le facteur humain.

Pour conclure par le Management postmoderne intégrant l'individu total aspirant à l'accomplissement de soi et à la solidarité avec les autres : « L'entreprise qui assume, en matière de développement durable et d'éthique, des avancées validées sans compromettre sa rentabilité, ajoute au travail de ses salariés un sens plus large : celui de contribuer, fut-ce de façon modeste, à la construction d'un avenir meilleur ».[401]

[399] Jean Clénet, *Se former et se professionnaliser, le point de vue du sujet, op.cit.,* p. 154.
[400] Réunions mensuelles de 10 à 20 dirigeants d'entreprise pour échange de « bonnes pratiques » sur des thématiques choisies entre eux.
[401] C.J.D. *Le Livre bleu de l'entreprise,* Paris. Ed. Vetter 2002. 157p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

A titre informatif, nous reproduisons, ci-après, un modèle d'auto-évaluation proposé par un dirigeant membre du GRES,[402] modèle qui nous a permis d'appréhender l'entreprise à travers le rôle de leurs dirigeants.

Encadré n°20 : « Modèle d'auto-évaluation »[403].

Je souhaite, en premier lieu, que chacun puisse s'épanouir dans l'entreprise en me préoccupant de la cohérence entre :
- Ce que je dis et que je souhaite réellement.
- Ce que je prône pour l'entreprise et la réalité de cette entreprise : quels sont les écarts ?

Dans mon entreprise, je souhaite que :
- Chacun soit autonome et pro-actif.
- La motivation soit au plus haut.
- Les salaires soient corrects et justes.
- Les salariés viennent travailler avec plaisir.
- La solidarité soit omniprésente.
- Les responsables soient de véritables soutiens.
- Les produits réalisés soient de véritables références sur le marché.
- Le travail soit vraiment collaboratif.
- La société reconnaisse largement cette entreprise.
- Les personnes en sortant soient plus fortes que lorsqu'elles y sont entrées.

L'ensemble des réponses obtenues et les exemples fournis montrent que diriger une entreprise est une profession mais en étudiant la trilogie des créateurs, repreneurs et héritiers d'entreprises familiales de taille intermédiaire, nous avons évoqué une hypothèse centrale : l'E.T.I. familiale peut-elle apporter plus de pérennité qu'une T.PE. ou P.M.E. ?

Dans leur dernier ouvrage, Monique Pinçon-Charlot et Michel Pinçon parlent de « patrons spéculateurs » et de « salariés jetables ». Ces auteurs citent en référence « ***un dirigeant*** » qui, « ne trouvant pas auprès des banques, à partir des années 2000, les liquidités nécessaires aux investissements qui auraient permis de maintenir 370 salariés. […] En 2006, ceux-ci se retrouvent au chômage suite à la reprise de cette entreprise à taille humaine par un

[402] Groupe de Recherche Economique et Social du C.J.D.
[403] C.J.D., *Le Livre bleu de l'entreprise, Op.cit.*, p. 147.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

fonds de pension américain ».[404] Certes, on ne peut que regretter que le repreneur ait « *pillé* » l'entreprise mais, était-il raisonnable que Madame Dury, mère du dirigeant soit restée aussi longtemps majoritaire de l'entreprise et qu'elle ait voulu « non seulement maintenir l'activité de cette entreprise et de ses salariés mais aussi obtenir l'engagement auprès du seul repreneur que ses fils voient leur rémunération maintenue et avec l'espoir que je puisse continuer à être utile dans les fonctions de Direction auprès de ce repreneur dont ma mère ne pouvait penser que ce soit un escroc »[405] explique François Dury, directeur de l'usine Thomé-Génot. Cet exemple apporte la preuve que nous sommes bien dans un monde « incertain et complexe », comme l'écrit Edgar Morin[406]. Certes, dans le monde de l'entrepreneuriat, il y a de temps à autres des gens « à la marge » avec un profond manque d'éthique [407] mais peut-être pas plus que dans d'autres corporations voire dans le monde politique qui vient de défrayer, une fois de plus, la chronique à l'occasion des dernières élections présidentielles en France. De la lecture de ces propos, nous tirons plusieurs enseignements. Le premier, dans ce cas précis, c'est la pérennité de l'E.T.I. familiale Thomé-Génot plus que centenaire même si l'histoire finit mal ! Le second est qu'il faut savoir se remettre en cause avant qu'il ne soit trop tard. Sur ce même sujet, sachant que le créateur considère l'entreprise comme « son bébé » et n'ayant pas obligatoirement dans son entourage familial une personne compétente pour reprendre, il va, quelquefois trop attendre pour transmettre.

Au cours de cette étude, j'ai aussi rencontré un cadre dirigeant d'une filiale d'un grand groupe qui avait, non seulement la compétence mais aussi l'argent pour reprendre une entreprise. A soixante-dix ans, l'éventuel cédant n'a pas retenu sa proposition. Quelques années plus tard, l'entreprise avait perdu nombre de clients et le dirigeant se voyait dans l'obligation de cesser purement et simplement son activité. Troisième enseignement : évaluer sa compétence. Le principe de Peter met bien en exergue le niveau d'incompétence de l'ouvrier qui devenant un bon chef d'équipe ne sera pas systématiquement un bon contremaître. De même, le dirigeant d'une T.P.E. devenant P.M.E. ne sera pas systématiquement capable de diriger une E.T.I. et encore moins de gérer un grand groupe.

[404] Monique Pinçon-Charlot et Michel Charlot, *La violence des riches*, Paris : Ed. La Découverte 2013 (coll. « Zones »). 251p.
[405] Monique Pinçon-Charlot et Michel Charlot, *La violence des riches*, *op.cit.,* p. 15.
[406] *Cf.* à propos de la pensée complexe d'E. Morin, l'ouvrage d'Ali Aït Abdelmalek (2010).
[407] A ce sujet on pourra lire, avec un grand intérêt, le tome 6 de *La Méthode* d'Edgar Morin. Paris : Ed. du Seuil, 2004, 241p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Enfin, comme nous l'avons souligné dans notre introduction, une entreprise sur deux disparait dans les cinq premières années de sa création. Tout comme l'homme, le produit ou l'entreprise nait, vit et meurt.

Qu'est-ce qui fait que le dirigeant d'une entreprise familiale est différent d'un autre ? A cette question, nous avons apporté plusieurs éclairages dans différents chapitres de notre Thèse. Pour résumer, *l'affectio-societatis* fait que ce dirigeant patrimonial porte plus d'attention à son bien tout comme un propriétaire par rapport à un locataire dans le cas de l'entretien d'un logement. Il sait que l'entreprise est non seulement, son outil de travail, mais, s'il en a hérité, il se sent redevable mais il doit, à son tour le transmettre.

C'est, le cas de nos enquêtés tout comme le dit Olivier Clanchin, Président de l'entreprise familiale TRIBALLAT à Noyal – sur - Vilaine, à l'occasion des 70 ans du groupe[408] : *« J'aurai réussi ma vie professionnelle si j'arrive à transmettre à mes enfants* ».[409] Fabricant de produits à base de Soja (Sojasun) et de fromages (Petit Billy, Petit Breton), l'industriel avec 1 000 salariés réalise 270 Millions d'euros de Chiffre d'affaires. Ce sont les grands parents d'Olivier Clanchin qui, en 1964, reprenaient une société issue, elle-même d'une activité de fromagerie (Ravalet), créée en 1874 ! « *Diriger une société familiale, c'est aussi se donner du temps dans la stratégie à mener et dans la mise en place des actions […] J'ai l'impression qu'on ne m'a jamais imposé la transmission mais mes parents m'ont accompagné. Je m'emploie à créer un environnement favorable pour que l'un ou plusieurs de mes trois enfants suivent l'aventure de leur père mais ils sont encore trop jeunes».*

Cet éclairage montre que le dirigeant d'une entreprise familiale est différent d'une autre. Concernant la « ***pérennité*** » de ce type d'entreprises, nous l'illustrerons en reprenant, ici, les éléments du tableau figurant en partie 1 de notre étude, et montrant l'évolution de ces entreprises en cette quasi fin de notre travail.

[408] Nous avions souhaité le rencontrer mais, récemment nommé Président de l'Association Bretonne des Entreprises Agro-Alimentaires (ABEA) après G. Falc'hun du groupe S.I.L.L. ; il n'avait pu répondre à notre demande. Nous avons complété nos informations via une enquête documentaire.
[409] *Le Télégramme*, 8 Mars 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Encadré n° 21 : « Développement sur trois ans »

Entreprises	Nombre Salariés 2013	C.A. 2013	Nombre Salariés 2016	C.A. 2016
BIO 3 G	250	25 M€	350	35 M€
ARMOR LUX	600	90 M€	600	90 M€
S.I.L.L.	750	340 M€	1 200	411 M€
LEGENDRE	1 230	294 M€	1 605	450 M€
GR GRIMAUD	2 000	300 M€	2 400	380 M€
DELTA DORE	780	126 M€	840	141 M€
MOUSSET	1 000	100 M€	1 100	112 M€
ROYER	718	280 M€	800	300 M€
EOLANE	3 000	330 M€	3 200	360 M€
SERVIMAP	1 091	65 M€	1 360[410]	72 M€

Lors de nos enquêtes en 2014, les dirigeants des entreprises enquêtées nous avaient confié leurs chiffres (C.A. et personnel) pour l'exercice 2013. Nous avons recueilli ces nouvelles informations par une veille informative ou les avons recontactés en 2017. Certains d'entre eux, nous ont répondu par retour. Nous publions, ci-dessus, les résultats 2016. Ils témoignent de l'évolution de l'ensemble des entreprises de notre étude, à l'exception d'Armor-Lux qui reste stable. Il faut prendre en compte comme nous l'avions cité, le risque de perte d'un marché « grands comptes » pour cette entreprise (Gendarmerie et la Poste pour exemple). Un seul gros marché perdu peut entraîner une baisse importante du chiffre d'affaires. Fort de ce constat, ARMOR-LUX se recentre sur ses marques historiques auprès de la clientèle des particuliers. A l'export, la société vient d'ouvrir (1er avril 2017) une nouvelle boutique en Allemagne située en plein cœur de Hambourg : « *La mode bretonne a le vent en poupe et cette tendance de fond devrait gagner progressivement l'Europe* », nous confiait Grégoire Guyon, directeur de la communication d'Armor-Lux. Cependant, il faut aussi prendre en compte les perspectives 2017. En effet, dans le secteur du vêtement professionnel (45 millions d'euros de C.A. sur un total de 95), l'entreprise vient de reconduire et d'augmenter un contrat avec la RATP. Associée à un partenaire, elle va fournir des vêtements de protection au groupe EIFFAGEL (4 millions pendant 3 ans minimum). Par ailleurs, le siège d'ARMOR-LUX va s'agrandir en 2018 pour accueillir de nouveaux collaborateurs.[411]

[410] Soit, 770 équivalents temps-plein. (E.T.P.).
[411] *Cf. Ouest-France*, 3 Juillet 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Il faut, également, prendre en compte que les résultats de S.I.L.L. seraient encore bien meilleurs qu'ils ne le sont si deux associations ne s'étaient pas opposées depuis trois ans à la création d'une tour de séchage tout d'abord sur le site existant puis, par la suite, à Guipavas. Aujourd'hui, M. Falc'hun cherche une nouvelle implantation pour un site assuré de créer une soixantaine d'emplois en Finistère.

Par ailleurs, DELTA DORE, spécialisée dans la domotique et le groupe rennais de B.T.P. LEGENDRE viennent de donner naissance à EFFINSIDE. Ces deux entreprises implantées en Ille – et – Vilaine, faisaient partie de notre population d'enquête. La presse en parle en ces termes : « Le Grenelle de l'environnement a fixé des objectifs ambitieux en matière de réduction énergétique (moins 38%). De nouveaux labels de construction et de nouvelles règlementations ont vu le jour ces dernières années (bâtiments basse consommation, Bepos…). Plus récemment, le décret du 10 mai 2017 prévoit l'obligation de travaux de régulation énergétique dans les bâtiments existants à usage tertiaire de plus de 2000 m^2. Parallèlement, devant l'augmentation globale du coût de l'électricité, les entreprises et les collectivités cherchent des solutions pour réduire les investissements liés aux installations énergétiques et maîtriser leurs consommations ».[412]Ainsi, les héritiers de chacune des entreprises citées ont décidé de s'unir pour apporter ensemble des solutions adaptées aux demandes du marché en unissant leurs savoirs faire et leurs réseaux tout en assurant, aussi, le développement de notre territoire.

Enfin, poursuivant notre veille économique et informative, tant sur le thème de notre étude que celui des entreprises enquêtées, nous avons pris connaissance par la presse en aout 2017 que **: « Volaille : Grimaud se sépare de sa filiale « Poulets de chair » basée à Quintin.** Troisième leader mondial en génétique animale le Groupe paie un lourd tribut à la grippe aviaire. Fragilisé par la chute de ses exportations en Asie et au Moyen Orient en raison des fermetures de frontières soit plusieurs dizaines de millions d'euros de pertes cumulées en 2016 et 2017. Ce ne fut pas une décision facile à prendre soupèse Frédéric Grimaud, mais nous n'avions pas les muscles pour consolider indéfiniment l'entreprise, alors que nous n'avions aucune visibilité sur la sortie de crise. C'est le géant allemand ERICH WESJOHANN GROUP (EWG) et plus précisément sa branche AVIAGEN qui reprend l'intégralité des 750 salariés basés à Quintin. Le numéro 1 mondial de la génétique en poulets de chair renforce ainsi sa position devant l'américain COBB. Le cash généré par cette transaction va nous permettre de rebondir en bio pharmacie (recherche de vaccins pour la

[412] *Cf. Ouest-France,* 21 Juin 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

santé animale et la santé humaine) ainsi que dans les autres activités génétiques du groupe (canard et porc) ».[413]

Nous constatons ainsi que le Groupe GRIMAUD n'échappe pas aux difficultés rencontrées par la filière avicole française dont nous avions déjà évoqué la problématique avec la cessation d'activité du Groupe AMICE SOCQUET et la crise subie par le Groupe DOUX qui avait l'objet d'une étude réalisée par les doctorants de notre Laboratoire. Face à cette situation, nous avons témoigné notre sympathie par un mail au dirigeant de l'entreprise GRIMAUD qui, dès le lendemain, nous répondait : *« Merci. En toute circonstance, il s'agit de faire preuve d'agilité pour rebondir. Ce que nous faisons, tout à fait confiants pour l'avenir de notre Groupe ».*

L'analyse de ce cas conforte notre opinion sur le fait, qu'en matière de sociologie des professions, le dirigeant d'entreprise travaille dans l'incertitude. Prendre une telle décision est une preuve de son professionnalisme. D'autre part, on constate que, se tourner vers l'international s'il est un passage obligé pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise, il n'en demeure pas moins qu'il amène une augmentation des risques encourus. Enfin, le choix du dirigeant de ne pas rester sur son secteur historique mais d'avoir su innover dans une autre branche d'activité, permet au Groupe d'envisager l'avenir plus sereinement grâce à cette diversification.

Par ailleurs, pour conclure ce travail, il nous semble utile de citer les témoignages de deux chefs d'entreprises retraités. Ils apportent ainsi non seulement le vécu de leur expérience mais aussi le recul et la neutralité de deux dirigeants dégagés des contraintes du quotidien.

Le premier est celui d'André Vallée, octogénaire, dont le père, Francis a créé, en 1927, une petite entreprise de « sous bocks », rondelles en caoutchouc réalisées à partir de chambres à air pour disposer sous les verres de bière. « *Je suis né dans une odeur de caoutchouc… Après la guerre, mon père achète des surplus américain en Angleterre et fait des roues en caoutchouc pour des charrettes. En 1958, il donne dans le rechapage avec 15 personnes. Peu à peu, il équipe de pneus Goodyear les véhicules de tourisme et les transporteurs car, à l'époque, Michelin ne voulait pas avoir à faire à des distributeurs ».*

[413] *Cf. Ouest-France,* 8 Aout 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Mais, André Vallée ne voulait pas être considéré « *comme le fils de* ». Il crée une S.A.R.L., à savoir, VALLEE MANUTENTION, avec une seule associée, à l'époque, son épouse : ils achètent et vendent tous les objets, sans moteur, et susceptibles de rouler ; ils les équipent donc de roues et roulettes en caoutchouc (par exemple 5 000 brouettes par an mais aussi diables). Il vendra aussi des chaussures de sécurité. En 1968, il répondra, enfin, à la demande de son père en prenant 20% des parts dans l'entreprise familiale qui, à l'époque, comprend neuf points de vente sur Vannes, Rennes, Nantes et Caen. Il développe l'activité en implantant des points de vente pour poids lourds dans des zones industrielles et d'autres pour véhicules de tourisme dans les villes du grand ouest. Il passe alors un « *deal* » avec Michelin qui lui propose un prêt de sept ans sans intérêt pendant deux ans en contrepartie de remises sur les ventes à un taux minoré sans l'empêcher de réaliser d'autres ventes avec Kléber, Continental etc… En 1980, l'entreprise totalise trente points de vente. L'idée germe alors d'un regroupement national de professionnels du pneu sous la marque ombrelle « *UNIPNEU* » sous forme d'un G.I.E. puis d'une S.A.R.L. compte tenu du risque de solidarité d'un G.I.E. où chacun serait responsable des dettes d'un actionnaire défaillant. En 1989, la S.A. VALLEE PNEUS, c'est 300 personnes dont 60 femmes. Un an avant, MICHELIN souhaitait prendre 30% des parts. Le propriétaire refuse après s'être concerté avec son fils entré, entre temps, dans l'entreprise. Des démarches identiques se font auprès des autres entrepreneurs d'UNIPNEU dont le plus gros dirige 140 magasins. Les réflexions se poursuivent mais les modes de gestion du partenaire sont bien différentes de celles d'une entreprise familiale. André Vallée nous confie : « *MICHELIN a une vision à 20 ou 25 ans alors que nous, nous avons un mode de gestion au jour le jour et plus une culture de commerçant que d'ingénieur. On passe son temps à serrer les boulons. La grosse entreprise peut quadriller la France et l'Europe en faisant quasiment de l'autofinancement alors que la P.M.E. va aller voir son banquier sans être sûre d'être suivie. Pour mémoire, il faut rappeler que la S.A. MICHELIN, en France, c'est 1% de son chiffre d'affaires mondial. Donc, ce sera tout ou rien. Finalement, la cession se fera sur la valeur nette comptable en y ajoutant un capital immobilier important. Chacun de mes trois enfants possédait 17% du capital. Donc, nous vendons tout. Les points de vente de l'entreprise VALLEE PNEUS prennent l'appellation EUROMASTER. MICHELIN me demande alors de rester aux commandes de l'entreprise avec une double mission : assurer le développement de la nouvelle société mais aussi encourager les autres membres d'UNIPNEU à adhérer au projet EUROMASTER sous deux ans* ». Ainsi, en France, avec une douzaine de distributeurs, MICHELIN va positionner sa nouvelle marque sur 1 000 points de vente puis, 500 en Espagne. Un développement par

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

rachats externes qu'aucune E.T.I. n'aurait pu se permettre. En 1992, André Vallée quitte l'entreprise pour se consacrer au théâtre. Son fils, parti aux Etats-Unis, revient en France et va mettre en place le concept des stations de lavage « Eléphant Bleu » qu'il exportera jusqu'en Pologne. Puis, dans un tout autre domaine, « Les cabanes à perles » pour faire ses bijoux. Cette entreprise compte, aujourd'hui, une vingtaine de boutiques.

Prenons un autre exemple, celui d'un ancien dirigeant dans le domaine du bois : « *Mon père a créé une entreprise dans ce domaine en 1947. Après mes études, je rentre directement dans l'entreprise familiale mais il me faut y faire ma place entre mon père et mon frère. Avantages de l'entreprise familiale, la proximité des salariés. Le tutoiement est de rigueur. On connait leurs difficultés et leurs joies familiales. Dans ce type d'entreprise, les choses s'arrangent plus vite. Le personnel véhicule, naturellement, l'image de la société à laquelle ils se sentent attachés. C'est aussi leur famille… Par contre, au décès de mon père, c'est ma mère qui prend les parts de son mari sans pour autant connaître le métier. Dans le cas d'une S.A.R.L. ou d'une S.C.I. de type familial, dans le cadre de la succession, il s'agit d'évaluer et de valoriser les parts. N'étant pas majoritaire, un contentieux s'est établi entre les associés. Aujourd'hui, c'est mon neveu qui assure la direction de l'entreprise mais le désaccord entre les actionnaires entraine, également, des difficultés dans les relations d'ordre familial. La société et j'en suis heureux se porte bien mais je me sens dépossédé ».*

Ces différents exemples, du reste, comme tous ceux que nous avons étudiés précédemment montrent un ensemble de cas de figures. Succession bien ou mal préparée. Transmission à la famille ou cession à un repreneur extérieur ou appel à un manager… mais, dans la majorité des cas, le développement des structures familiales assure la pérennité de l'entreprise qui, pour certaines, à l'instar des « *Mittelstand allemandes de classe supérieure* » peuvent s'élever au rang de groupe en Bretagne.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Nous en citerons quelques-unes qui, de même que cet actuel travail, pourraient faire l'objet d'une autre étude afin de savoir si le management de ce type d'E.T.I. familiale devenu grand groupe est identique ou différent en matière de gestion, management, attachement au territoire et approche socio-culturelle.[414]

Cette recherche répond aussi fort bien, visiblement, aux questionnements de Renaud Sainsaulieu : « En France, l'interdépendance des structures d'organisations du travail et des structures familiales des diverses catégories de producteurs n'a pas encore fait l'objet d'études approfondies. Ce fait est surprenant dans un monde industriel fortement imprégné de paternalisme et de conception familiale de l'autorité, comme on peut le percevoir dans nombre de petites entreprises actuelles ou dans le passé des grands fiefs : de Wendel, Michelin, Schneider, Peugeot ».[415]

Utilisant la Bretagne comme « **laboratoire social** », nous avons pu mettre en avant que le développement économique sur notre territoire favorise l'emploi au Pays : « *La fierté d'être breton* »[416] évoquée dans les propos du président de SAMSIC, lui-même sponsor du Stade Rennais Football Club, contribuera-t-elle à une meilleure connaissance de notre région ? En effet, il faut, à notre avis avoir une vision transverse pour favoriser le développement du territoire. Quand un dirigeant Japonais, Chinois ou Américain veut s'implanter en Bretagne, c'est pour la qualité de sa main d'œuvre mais aussi pour ses atouts touristiques et sa qualité de vie. Nous avons eu l'occasion d'en parler avec Eric Beaty, conseiller économique et commercial du Consulat des Etats-Unis pour le Grand Ouest (Bretagne, Pays de la Loire et Normandie). Ce sujet a aussi été abordé avec Bernard Angot, ancien dirigeant de SOFREL et past-président de l'Ecole Supérieure de Commerce de Rennes. Pendant plus de trois ans il a négocié un contrat de partenariat avec la société KENWOOD. Le père de ce dirigeant était président de l'Union des entreprises japonaises. A ce titre il était reçu par l'empereur du Japon.

---

[414] Citons, ici, le Groupe ROULLIER (Timac), amendements calcaires et produits phytosanitaires: 7 500 salariés présents dans 45 pays. Groupe BEAUMANOIR (Cache-Cache, Bonobo, Bréal, Morgan) : 2 800 magasins dans le monde employant 14 300 collaborateurs. Yves ROCHER, numéro 1 de la cosmétique en France : 16 000 salariés dans le monde dont 2 500 en Bretagne. PAPREC, numéro 3 du recyclage de déchets en France avec plus de 8 000 salariés. Groupe LE DUFF (Brioche Dorée, Pizzéria Del Arte) : 2 Milliards de chiffre d'affaires et 35 000 collaborateurs. SAMSIC qui de 3 salariés en 1986 dépasse les 80 000 trente ans plus tard : « *On reste toujours un groupe avec des capitaux 100% familiaux. Donc entièrement maître de notre avenir et de nos choix* ». Venant d'acquérir une société de 1 500 personnes en Pologne, Christian Roulleau déclarait sa fierté d'être breton. Dans ce type d'enquêtes, il ne faudrait pas oublier les grands noms bretons de l'économie française : LECLERC, PINAULT, BOLLORE.

[415] Renaud Sainsaulieu , *Sociologie de l'entreprise* : *organisation, culture et développement*, Paris : Ed. Presses de Science Po et Dalloz (coll. « Amphithéâtre »), 1997, p. 80 (476 p.).

[416] Morvan Lebesque, Comment peut-on être breton ? Paris : Ed. du Seuil, 2001, 233p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

De la rencontre des dirigeants breton et japonais est né un partenariat pour implanter une filiale KENWOOD à Janzé. Lorsque le contrat fût étudié, et accepté par l'ensemble de la hiérarchie intermédiaire après de nombreux échanges et voyages tant au Japon qu'en Bretagne, Bernard Angot put enfin rencontrer le P.D.G japonais, Ishizaka. Celui-ci intéressé par l'histoire des Médicis demanda au dirigeant français de lui en parler. Après avoir approfondi ses notions historiques, quelle ne fut pas la surprise de l'entrepreneur français lorsque son homologue japonais souhaitant aborder un autre sujet lui demanda ce qu'il entendait par le terme de « transcendance » ? Ils convinrent d'avancer sur ce sujet par des échanges de billets une fois par mois. A l'époque, Facebook et Twitter n'existaient pas mais on peut, grâce à cet exemple, affirmer que le commerce à l'international a aussi une donnée culturelle. Comment bien comprendre et ne pas faire perdre la face à son interlocuteur si l'on a pas *a minima* intégré sa culture ?[417] « *Quand ils venaient en France, les émissaires japonais n'étaient pas du tout intéressés par les produits fabriqués. Ils étaient plus soucieux de l'environnement de l'entreprise, de son marché et de son mode de management* » explique Bernard Angot[418].

Avec OLMIX[419], DELTA DORE, ELOANE et ROYER, nous avons pu faire le même constat pour le mode de communication avec la Chine. De même que nous savons qu'exporter est l'une des clés, avec l'innovation, pour développer une entreprise dans un marché mondialisé, « *nos P.M.E. ont du mal à exporter* » confirme Matthias Fekl, secrétaire d'Etat chargé du commerce extérieur lors du lancement de « l'Amazon de l'agro-alimentaire » par le groupe LE DUFF, sous l'appellation de « *Gourming* ».[420]

« Grâce à cette place de marché et aux réseaux de l'entreprise bretonne, les petits producteurs pourront ainsi faire connaitre leurs produits aux restaurateurs et hôteliers du monde entier. Déjà, 5 000 produits provenant de 250 producteurs sont référencés sur le site web. Pour ce service, le Groupe LE DUFF prélève une commission de 25 % mais explique un producteur, « cela nous coûterait beaucoup plus cher d'aller à l'export tout seul. Cela demanderait un investissement temps incroyable».[421]

---

[417] A propos de culture, on peut se référer utilement aux travaux de Joëlle Deniot (Université de Nantes).

[418] Par ses réseaux *« Bretagne-Japon »* Bernard Angot a contribué à l'implantation de CANON à Liffré et SANDEN à Tinténiac.

[419] *Cf.* Chapitre 8.2 de notre thèse. Exemple de l'implantation et du développement d'une entreprise bretonne sur le premier marché mondial de consommation d'algues. Propos recueillis lors du 4ème colloque « Bretagne-Chine » à SCIENCES Po Rennes 6 Avril 2017.

[420] *Cf.* site internet : www.gourming.com.

[421] Cité dans : *Le Télégramme* : « Le Duff tend la main aux T.P.E. ». 20 Janvier 2017.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Avec les nouveaux outils d'information et de communication, on peut donc, maintenant faire du « *piggy-back* » sans avoir besoin de se déplacer. En plus de la mise en relation, la plateforme s'occupe de l'expédition, de toutes les formalités administratives y compris l'assurance pour que le petit producteur ne soit pas victime d'un impayé.

Abordant les structures sociales et les réseaux, nous avons décrit des organigrammes et conclu qu'ils donnent à voir mais que, le plus souvent, c'est la personnalité de l'homme qui fait évoluer la fonction et le cadre dans lequel il se trouve placé. De même, les structures juridiques donnent un cadre et permettent aux dirigeants de les utiliser en fonction de leurs besoins. Ces structures, quelquefois rigides doivent s'adapter à l'évolution de l'entreprise, de ses salariés et de ses marchés. Nous avons également constaté que les rapports entre le dirigeant et son écosystème sont en tous points dialogiques pour reprendre le vocabulaire d'Edgar Morin. Qu'il s'agisse des rapports avec les banquiers ou d'autres partenaires, c'est, avant tout, des histoires d'hommes et de femmes où, dans un environnement complexe, chacun devra agir pour se faire connaître et reconnaître et, ainsi, tisser des liens favorables à son épanouissement économique, social et culturel.

Tout comme nous l'avons décrit, l'innovation est l'un des facteurs clé du développement endogène de l'entreprise. L'un de nos enquêtés a insisté sur le droit à l'erreur. Comme le souligne Bernard Fraysse : « l'innovation permet, dans le domaine de la technologie industrielle le développement technique et technologique. […] Cette évolution technique provoque des changements dans l'organisation du travail ».[422]

Nous avons aussi mis en exergue que la croissance externe était également un élément favorisant pour se développer à l'international. En effet, l'E.T.I. arrive à une taille critique. Ses réserves financières vont lui permettre d'acquérir d'autres entreprises et ainsi mieux se positionner à l'international pour mieux affronter la mondialisation. Comme nous en ont fait part nos enquêtés, il ne s'agit pas de faire de la croissance pour de la croissance et encore moins pour favoriser « *l'égo* » du dirigeant. Mais l'atteinte d'une taille critique doit permettre à l'entrepreneur de mieux maîtriser son développement et ainsi, se montrer plus performant tant sur son marché domestique qu'à l'international.

[422]Bernard Fraysse sous la direction de D. Demazière, Pascal Roquet et Richard Wittorski : *La professionnalisation mise en objet*, Paris : Ed. L'harmattan (Coll. « Action et Savoir Rencontres »), 2013, 282 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Quelle que soit l'activité de l'entreprise, pour se faire connaître, elle devra communiquer. Nous y avons consacré, d'emblée, une partie théorique. Au plan « pragmatique » nous sommes allés voir, ce que chaque entrepreneur faisait en ce domaine du slogan à sa stratégie en utilisant les nombreux outils de communication tant internes qu'externes, au service de l'innovation ; comme le dirait le sociologue F. Chateauraynaud.

Aux yeux, de nombreux décideurs, la valeur ajoutée des E.T.I. familiales a fait ses preuves dans d'autres Pays et aussi en France, même si elles sont moins nombreuses qu'ailleurs, comme le souligne tant le rapport du sénateur Retailleau en 2010[423] que celui du vice-président de la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises en 2017. Ce dernier invite *«à donner les moyens à des entreprises innovantes de taille moyenne afin de les hisser au rang d'E.T.I. dans les 5 années à venir ce qui augmenterait selon ce prévisionniste de 50% le nombre d'E.T.I. en France ».* [424]

Quant à l'organisation de l'entreprise, on a pu constater, aussi, au cours de notre étude que le « vieux système pyramidal » a été remplacé par des structures « en râteau », plus légères avec délégation de responsabilités. C'est, par exemple, le cas d'un directeur de filiale chez EOLANE qui peut faire appel, si besoin est aux conseils d'un spécialiste au sein du staff de la direction générale. Pour le recrutement ou la formation il pourra bénéficier, au plan technique, des ressources du service R.H. mais il bénéficie d'une autonomie totale pour recruter son N-1 tout comme dans la grande majorité des entreprises des dirigeants enquêtés. En effet, disent-ils, c'est avec ce nouvel adjoint ou collaborateur qu'il devra travailler. La bonne entente est primordiale à la bonne marche des affaires. Il en est de même aux différents niveaux de responsabilité. Chez McDONALD'S, le directeur d'un restaurant a la responsabilité totale pour recruter ses manageurs qui, eux-mêmes, auront le loisir de recruter et animer les équipiers. Le service R.H. pourra, là aussi, apporter son appui mais ne sera pas décisionnaire. Même cas de figure pour les trois usines d'ARMOR LUX, son centre logistique et ses points de ventes.

[423] *Cf.* Annexe 4 : synthèse du rapport Retailleau, Février 2010, 131p.
[424] Jean-Lou Blachier *Réindustrialiser par l'Innovation*. Rapport du 24 Février 2017 fait, à la demande du Ministre de l'Economie, (Emmanuel Macron, aujourd'hui, Président de la République).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Il en est de même pour les transports MOUSSET dont la délégation, y compris en matière de communication interne, est laissée à chaque équipe dirigeante. Le conducteur est responsable de son camion, le chef d'équipe de ses formateurs et les formateurs des conducteurs. Chacun à son poste, est co-responsable. Ce modèle se retrouve aussi chez GRIMAUD où les réunions sont managées par les directeurs de filiales et où il est demandé à chacun des collaborateurs de remonter régulièrement des informations et suggestions en prônant également le droit à l'erreur. Dans l'ensemble de ces entreprises, chacun adhère à l'esprit et transmet les valeurs du groupe au sein de chaque filiale et auprès de ses clients et partenaires. C'est aussi l'esprit de famille et de proximité qui est priorisé au sein des groupes S.I.L.L., DELTA DORE…

Enfin, on a constaté que le charisme[425] du dirigeant entraîne l'adhésion de ses équipes avec pour corolaire de fait d'être soi-même exemplaire et de savoir valoriser ses collaborateurs. BIO3G est dans « **le top des entreprises où il fait bon vivre** ». Les nombreux prix et trophées remportés par les autres dirigeants enquêtés montrent que leur mode fonctionnement est exemplaire. A l'issu de ce travail de recherche, il nous est donc possible, au vu des résultats, d'affirmer que notre problématique est tout au moins vérifiée : on peut donc, en fonction de ces analyses, conclure que **l'Entreprise Familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) est bien un outil,** parmi d'autres et dans les conditions évoquées tout au long de notre étude**, de pérennisation de l'emploi et un facteur de développement territorial, aux plans économique, social et culturel.**

[425] *A ce propos, nous utilisons la définition donnée par Philippe Bernoux : « Est charismatique la domination fondée sur un dévouement hors du quotidien et justifiée par le caractère sacré ou la force héroïque d'une personne et de l'ordre révélé ou créé par elle ». P. Bernoux, La sociologie des entreprises, Paris : Ed. du Seuil 1995 (Coll. « Essais »). p. 113 (396 p.).*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

ANNEXES.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Table d'annexes.

Annexe 1 : Méthodologie.

Annexe 2 : Statistiques des greffes des tribunaux de commerce.

Annexe 3 : Qui sont les E.T.I. ?

Annexe 4 : Synthèse du rapport Retailleau.

Annexe 5 : « Réforme territoriale, quels enjeux ? », compte-rendu d'une table ronde.

Annexe 6 : « Construire la Bretagne », texte d'un article sur les 20 dossiers pour les élections régionales réalisé par « construire la bretagne.bzh ».

Annexe 7 : Cartes familles complexes.

Annexe 8: Plaquettes d'entreprises.

Annexe 9 : Journaux d'entreprises.

Annexe10 : Jacques Séguéla, invité de Yao.

Annexe 11 : Transcription d'un de nos entretiens.

Annexe 1 :
Méthodologie d'enquête.

Dans le cadre de la recherche, nous avons mis en place, au fur et à mesure de notre travail, des « étapes », en matière de recherche socio-anthropologique, non seulement une démarche de construction de l'objet d'étude, mais aussi un protocole d'enquête et, en particulier, une stratégie de recueil de matériaux.

1. Etude documentaire à propos des E.T.I. :

Nous nous sommes appuyés sur le rapport de Monsieur Bruno Retailleau sur « les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique » publié en février 2010 et sur la brochure sur les E.T.I. éditée par K.P.M.G. en 2012.

2. Mode de sélection des entreprises :

Par une veille informative, nous avons sélectionné différentes entreprises correspondant à notre cible (les « E.T.I ».- familiales) dans divers domaines d'activité. Nous les avons choisies de diverses manières.

2.1 Veille économique

Après lecture de la presse régionale, nous avons contacté des chefs d'entreprises téléphoniquement. Ce fut le cas de BIO3G. Suite à un article publié dans Ouest France, sur le développement d'une société agronomique implantée à Meillac dans les Côtes d'Armor, j'ai téléphoné à son dirigeant. Il avait entendu parler de moi par un de ses collègues lorsque j'étais gérant de l'entreprise : « Agence POULAIN & BENOIST communication ». Il souhaitait, « absolument, me rencontrer » ! C'est dans ces conditions très favorables que j'ai découvert « BIO3G » et en particulier son dirigeant, avec qui, je suis, régulièrement, en relation par mail ou en visite, chaque année, à Rennes, au SPACE (Salon des Productions Animales de la Culture et de l'Élevage). Lorsque je l'ai rencontré, il venait de passer du stade P.M.E. à E.T.I. avec 250 salariés. En 2014, il en compte 295 et prévoit une centaine d'embauches en 2015-2016.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Ayant lu un article dans *Ouest-France* sur l'entreprise GRIMAUD-Frères, j'ai tenté de joindre le Président (cf. appel téléphonique), et, après de nombreuses tentatives, le P.D.G. a accepté de me recevoir. La date étant fixée, mon épouse a pu m'emmener car, j'avais, entre temps, eu quelques problèmes de santé, mais je savais, par expérience, que si j'avais dû repousser le rendez-vous, je serais, sans doute, passé à côté d'une opportunité intéressante. L'exercice ne fut pas facile compte tenu de mon handicap temporaire, mais l'entretien s'est fort bien déroulé et Frédéric Grimaud nous a gardés à déjeuner au sein de son entreprise.

Après la couverture médiatique accordée à la société de textile ARMOR LUX du fait de l'illustration du *« Made in France »* orchestrée, volontairement ou non par la photo, en marinière, d'Arnaud Montebourg, alors Ministre du Redressement Productif, contact fut pris avec le responsable de la communication. Quelques mois plus tard, après de nombreuses relances et un rendez-vous annulé, il a pu me fixer rendez-vous au siège de l'entreprise à Quimper avec Jean-Guy Le Floc'h, Directeur Général, et sa D.R.H.. Lui-même est venu, en personne, nous rejoindre de Paris à Quimper.

En revanche, par cette méthode, nous avons aussi rencontré quelques échecs (barrage de la secrétaire) ou demandes d'envoi d'informations sur le sujet restés sans réponse, malgré nos relances.

2.2 Rencontres par l'intermédiaire de colloques ou réunions

Lors d'une réunion à la MEITO, j'ai rencontré, aussi, le Directeur Général d'EOLANE. Après lui avoir posé quelques questions afin de mieux connaître son entreprise et son secteur d'activité, je lui ai fait part de mon sujet de thèse. Il m'a confié sa carte de visite me demandant de préciser ma demande par mail avant de me fixer rendez-vous dans ses bureaux.

Après envoi d'une demande par mail et relance téléphonique, j'ai obtenu une date de rendez-vous. Il en fut de même pour le P.D.G. de S.I.L.L. rencontré à la Chambre de Commerce de Rennes. Gilles Falc'hun a bien voulu me recevoir quelques mois plus tard dans son entreprise de Plouvien, en Finistère.

Assistant à une Conférence à l'Institut de LOCARN, j'ai fait la connaissance de Jean - Michel Mousset. Homme de réseau, ce dirigeant m'a tout de suite proposé un rendez-vous dans son entreprise. Nous nous sommes revus depuis et le tutoiement est de rigueur.

Ainsi pour tirer les conclusions d'un ensemble, comme le précise Senhart (1989) qui suggère d'enquêter de 4 à 10 structures, nous avons fait le choix d'un échantillon de dix « E.T.I. familiales » entre 250 et moins de 5 000 salariés et ce, dans différents secteurs

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

d'activités, sur le territoire que nous justifierons dans l'exposition des résultats et analyses tout au long de ce mémoire.[426]

2.3 Visite d'entreprise

Le Club des Créateurs et Repreneurs d'Entreprises avait organisé la visite du nouveau siège de l'entreprise de maçonnerie « LEGENDRE ». Je m'y suis rendu et, à l'issue de cette visite, le dirigeant a bien voulu me recevoir pour détailler sa présentation et répondre à mes questions.

2.4 Effet « réseau »

Ayant croisé, il y a plusieurs années, le P.D.G. de « DELTA DORE », j'ai pu être mis, à nouveau, en relation par l'un de ses amis qui le considère comme son père spirituel. Le fondateur de DELTA DORE, Joël Renault m'a réservé un excellent accueil, m'a fait visiter ses ateliers et m'a offert à déjeuner sur site.

De la même manière, j'ai rencontré par l'intermédiaire d'un autre ami, Mario Piromalli, gérant de 20 « McDONAL'S » autour de Rennes. Lorsque je l'ai rencontré, ce franchisé m'a dit : « vous pouvez me poser toutes les questions que vous voulez, la seule à laquelle je ne répondrai pas, c'est celle que vous ne m'aurez pas posée ».

Ce qui tend à démontrer que le réseau et le relationnel sont des atouts à condition de ne pas en abuser.

2.5 Relation personnelle

Lorsque j'étais Président des diplômés de l'I.G.R. – I.A.E. de Rennes, j'avais demandé à Jacques Royer d'être le parrain de l'une de nos promotions. Il avait accepté et c'est, tout naturellement, qu'il a fait suite à ma demande quelques années plus tard. En tant que demandeur, j'étais arrivé légèrement en avance. Lui, étant en visio-conférence avec l'un de ses cadres en Chine, est arrivé avec cinq minutes de retard et s'en est excusé.

3. Population d'enquête :

Les enquêtes-terrain ont été principalement réalisées auprès de dix dirigeants d'entreprises de taille intermédiaire entre 250 et 5 000 salariés :

[426] *Cf supra*, Partie 1, tableau des entreprises enquêtées.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

- Mario Piromalli, franchisé de McDONALD'S à Rennes, est à la tête de 18 restaurants et près de 1100 salariés avec un C.A de 68 millions en 2012. En 2017, il emploie 1350 salariés (soit 722 personnes équivalent temps plein) pour un C.A. de 72 millions d'euros.

- Joël Renault, Co-fondateur de l'entreprise et, actuellement, Président du Conseil de surveillance de DELTA DORE (Combourg), 800 salariés et 130 millions d'euros de C.A spécialiste en domotique. Cette société est actuellement dirigée par sa fille et son compagnon, ancien D.G. du groupe SCHNEIDER, associé de l'entreprise.

- Marc Guillermou, D.G. de BIO3G, est le créateur de cette E.T.I. de 250 salariés spécialisée en Agronomie dont le siège est à Merdrignac en Côtes d'Armor.

- Marc Pasquier, D.G. d'EOLANE, société de services industriels en électronique professionnelle implantée en lisière de Loire Atlantique et forte de 3 300 salariés dont 400 cadres 1100 employés et 1150 ouvriers pour un CA de 400 millions d'euros répartis en 13 filiales en et hors France.

- Frédéric Grimaud, Président du Groupe GRIMAUD dont le C.A. de 243 millions est réalisé pour 75% à l'extérieur de France et ce dans 120 Pays. Cette entreprise de 1 700 salariés avec les différentes filiales intervient dans le domaine de la sélection génétique animale première activité des frères Grimaud (père et oncle), et dans la biopharmacie. En huit ans, cette entreprise a quadruplé son Chiffre d'affaires.

- Jacques Royer est Président du Groupe ROYER, leader du négoce de chaussures implanté à Fougères depuis 2 générations. Il emploie, à ce jour, 1200 salariés. Il commercialise et fait fabriquer ses produits dans le monde entier.

- Jean-Paul Legendre, Président du groupe éponyme a repris l'entreprise de son père. Après une période difficile, cet autodidacte a su relancer son activité et se prépare à la transmettre à son fils, ingénieur en bâtiment. Cette entreprise de bâtiment regroupe 1 250 salariés et 450 intérimaires. Elle réalisait, lors de notre rencontre, en France un C.A .de 294 millions d'euros.

- Gilles Falc'hun est Président du Groupe S.I.L.L. spécialisé en agro-alimentaire est implanté à Plouvien dans le Finistère Nord. Ses parents et la famille Léon sont à l'origine de la création de cette entreprise en 1965. Il prépare, ce jour, la succession familiale. J'ai été reçu, par le Dirigeant, en présence de la fille de son associé, étudiante en Ecole Supérieure de Commerce. Au fil des ans, l'entreprise rachète des marques bretonnes : LE GALL ; MALO … Dernière acquisition : LE PETIT BASQUE. Au concours Général Agricole 2014, SILL Entreprises s'est vu décerner 14

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

médailles. Ces distinctions sont la preuve du savoir-faire du groupe à travers de produits innovants et traditionnels issus du territoire breton. Gilles Falc'hun, après avoir été de l'A.B.E.A. (Association Bretonne des Entreprises Agroalimentaires) est aussi Président de Bretagne Commerce International, organisme regroupant les conseillers au commerce extérieur des C.C.I. de Bretagne et ceux du Conseil Régional de Bretagne.

- En 1993 Michel Guéguen et Jean-Guy Le Floc'h reprennent ARMOR LUX à Quimper. Après 75 ans d'existence, le groupe des bonneteries d'Armor c'est 550 collaborateurs, 5millions d'articles vendus par an sous différentes marques grâce à 2 000 clients dont 50 magasins en propre pour un chiffre d'affaires de 85 millions d'euros.

- Jean Michel Mousset est Président du groupe de transport éponyme créé par son père en Vendée. Nous avons choisi ce groupe car il réalise 30%de son C.A. avec la Bretagne soit 30 Millons d'euros sur les 100 Millions du groupe en France, au Maroc et en Pologne. Depuis 1988, le groupe est passé de 3 M€ à 100M€ et de 60 personnes à plus de 1 000 salariés en 2013.

4. Mode et posture pour les entretiens :

Notre démarche a fait appel, en priorité, à des entretiens de type qualitatif (semi-directif) auprès des dirigeants. Ils se sont déroulés sur le mode de récits de vie: origines, passé, métier du dirigeant, agenda, stratégie : opportunités /menaces, ambitions, cas de réussites ou d'échecs…

4.1 Mise en place d'une méthode terrain

Ces entretiens ont été complétés, dans certains cas, par d'autres rencontres, discussions auprès des principaux collaborateurs :

- Directeurs de filiales pour mieux connaître l'organisation de chaque entreprise et la définition de postes (organigramme). Nous avons ainsi complété nos connaissances de l'entreprise : produit, fabrication (capacité de production), marché, concurrence, fournisseurs, clients, type de distribution, écosystème.

- Responsables des ressources humaines pour obtenir le nombre de salariés et la répartition : hommes, femmes, tranches d'âges, ouvriers, employés, E.T.A.M., cadres

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

moyens, supérieurs. Modes de rémunération : salaires fixe, variables, intéressement, stock options, avantages sociaux, relations sociales de l'entreprise dans son écosystème (R.S.E.), reconnaissance, relations avec les organisations professionnelles : syndicats, comité d'entreprise, Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (C.H.S.C.T.) et aussi la communication interne.

- Directeurs marketing ou de la communication pour compléter notre recueil d'informations sur la politique commerciale et de promotion, budget de communication, évolution des supports en terme de budgets B to B ou B to C, management des équipes commerciales.

4.2 Collecte de données

En parallèle de nos entretiens, nous avons également observé et recueilli de nombreux outils : organigrammes, plaquettes de présentation produits, bilans R.S.E., journaux internes, revues de presse…

4.3 Posture

La posture principale, que j'ai adoptée dans le cadre de ma recherche, était celle de la neutralité axiologique préconisée par Weber, renforcée par les conseil de différents sociologues sur la technique d'entretiens et récits de vie dont, entre autres, Bernoux et Génieys, sur la sociologie des élites : écoute, en retrait, avec seulement quelques relances en fonctions de notre guide d'entretien si besoin était, le tout, avec empathie.

4.4 De l'expérience à la connaissance.

Cette pratique m'est quasiment naturelle. Je l'ai acquise, au cours de ma vie professionnelle, dans l'exercice de différents métiers. Tout d'abord journaliste en presse écrite et parlée, j'ai aussi cultivé la connaissance de l'entreprise chez l'Oréal, dans l'industrie pharmaceutique et l'immobilier. J'y ai pratiqué la vente mais aussi le lobbying. En créant, en 1984, une agence de communication, j'ai développé mon relationnel tant auprès de dirigeants d'entreprises que de collectivités territoriales et des journalistes dans le domaine des relations presses. Il est vrai que, dans ce contexte, il m'a été relativement facile d'obtenir des rendez-vous auprès des dirigeants dont je pouvais connaître les manières d'être. En revanche, lors de l'entretien je gardais une position de « jeune doctorant en sociologie » pour laisser parler « le sachant » que je rencontrai et qui, lui, avait « tout à dire » sur son entreprise.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

4.5 La formation tout au long de la vie

Ce thème souvent mis en avant par les politiques, les universitaires et les organisations tant syndicales que patronales, me caractérise. En effet, j'ai repris mes études tout d'abord en licence d'info-com avant de créer l'agence Poulain & Benoist, déjà citée plus haut. Ce parcours a été enrichi par une maitrise au C.N.A.M., puis un diplôme de troisième cycle à l'I.G.R.-I.A.E de Rennes et tout dernièrement par un master 2 de sociologie à Rennes 2 avant cette soutenance. Je suis également auditeur de l'I.H.E.D.N. (Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale). Il est vrai que ces expériences et formations complémentaires m'ont permis de mieux connaître mon sujet correspondant ainsi à l'intitulé du Laboratoire C.I.A.P.H.S. (Centre Interdisciplinaire d'Analyse des Processus Humains et Sociaux) où je me suis inscrit dans le cadre de cette recherche. Aujourd'hui, l'E.A. CIAPHS a été restructuré ; il s'agit, depuis mai 2017, de l'E.A.7481 LiRIS (Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales), et nos recherches s'inscrivent dans l'axe 1, co-dirigé par notre directeur de thèse, Ali Aït Abdelmalek, Professeur des Universités en Sociologie.

5. Questionnaire :

ENQUETE :

SUR LA SOCIOLOGIE DES ENTREPRISES & DES PROFESSIONS

Dans le cadre de ce questionnaire, axé sur la « profession » de dirigeant d'entreprise en Bretagne, nous sommes très reconnaissants, aux chefs d'entreprise, de bien vouloir remplir ce document et de le retourner à :

Nom de l'entreprise : …….

1) Type d'activité : Commerce Industrie Services
(N.B. : cocher une seule case SVP)

2) Nombre total de salariés …….. nombre de femmes ……
Cadres …… nombre de femmes ……...
Professions intermédiaires …… nombre de femmes ……...
Employés……... nombre de femmes ……...
Ouvriers …… nombre de femmes ……...

3) Nom du dirigeant …… **Lieu de Naissance ……**
4) Actionnaire oui non
5) Sexe M F
6) Age 25-40 41-55 56-65 66 et +

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

7) Situation : Créateur Repreneur Successeur

(vous vous définissez plutôt comme un …)

8) Formation du chef d'entreprise :

Autodidacte BAC BAC+2 BAC+4 Autres ……..

Technicien Ingénieur Ecole …….. Université ……

9) Activité exercée par le Père :

Agriculteur Artisan Commerçant Chef d'entreprise

Cadre Profession intellectuelle supérieure

Profession intermédiaire Employé Ouvrier

Autres :……

10) Vous définissez par votre activité professionnelle ? entièrement : Oui NON

11) a) Qu'entendez-vous par la notion d'« identité professionnelle », selon vous ?

.....……..

b) Pour vos collaborateurs ?

…….....……

12) Travaillez-vous à l'international? OUI NON

Si oui – Quelle est la part de votre chiffre d'affaires « à l'export » :…….……..%

Et, le montant de vos achats « à l'import » ?:.....……...%

13) Origines de vos collaborateurs en %

Bretagne ….. France ….. Communauté européenne …… Autre ……

14) Nombre de travailleurs handicapés dans votre entreprise ? ……

15) Qu'entendez-vous par le mot « professionnalisation » ? C'est plutôt :

1. Du savoir faire, impliqué et produisant des résultats de qualité
2. Celui qui sait et aime le travail bien fait
3. Celui qui travaille dans une grande incertitude mais parvient à convaincre de son utilité et fidélise sa clientèle
4. Ou : Autre……

(Vous pouvez cochez, pour cette question, plusieurs cases)

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

16) Qu'entendez-vous par le mot « professionnalisation », mais plutôt pour vos collaborateurs ?

1. Du savoir faire, impliqué et produisant des résultats de qualité
2. Celui qui sait et aime le travail bien fait
3. Celui qui travaille dans une grande incertitude mais parvient à convaincre de son utilité et fidélise sa clientèle
4. Ou : Autre……

(Vous pouvez cochez, pour cette question, plusieurs cases)

17) Quelle est votre opinion sur ces 4 identités (de type « sociologique ») ? *(Note de 1 à 4, 4 étant votre meilleur choix)*

1. Identité « hors travail » : travail considéré comme un « simple emploi »
   Votre propre note ……. celle attribuée à vos collaborateurs ……..
2. Identité d'entreprise : « engagement et mobilisation »
   Votre propre note ……. celle attribuée à vos collaborateurs ……..
3. Identité catégorielle : « souhait de progresser »
   Votre propre note …… celle attribuée à vos collaborateurs ……
4. Identité de réseau : « travail connecté à la réalisation d'un projet entre plusieurs membres »
   Votre propre note …… celle attribuée à vos collaborateurs …….

Je vous remercie.

6. Guide d'entretien :

Afin de mieux connaître les spécificités de nos enquêtés, acteurs du territoire breton, nous avons sélectionné quelques thèmes de relance auprès de nos interlocuteurs sous forme de questionnement sur les avantages du passage de P.M.E. en E.T.I. dans le cadre d'une stratégie de conquête pour :

- Assurer la pérennité de l'entreprise en insistant sur les aides de l'Etat ou le la Région pour assurer la continuité du financement pendant et après la crise sans oublier les autres modes de financement dont l'autofinancement.

Croissance externe, facteur de développement des E.T.I. comment et pourquoi ?

Augmenter le C.A. et parts de marché.

- développement à l'international.
- innovation pour se développer : produits, process, innovations commerciales, innovations sociales.
- Les partenariats « *booster* de croissance » ?
- Le capital humain, enjeu stratégique pour le développement des E.T.I. entre management familial et structure d'un grand groupe, culture d'entreprise spécifique ; valeurs familiales et gestion patrimoniale.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Questionnement sur la professionnalisation.

Autres ?

Perspectives d'avenir ?

Nous avons également prévu une fiche concernant l'effectif de l'entreprise par tranches d'âges, par genres et par catégories : employés, agents de maitrise, cadres, pour compléter notre questionnement de manière factuelle.

7. Enregistrements et retranscriptions :

Chacun des entretiens a duré, en fait, entre 1h et 3 heures chacun (i.e. : deux exceptions 6 heures pour l'un et plusieurs entretiens pour l'autre) avec visite des sites. Chaque interview semi directif a été enregistrée. L'ensemble des retranscriptions représente 340 pages de textes. En dehors des dirigeants eux-mêmes, nous avons aussi interrogé certains collaborateurs et recueilli, à travers la Presse quotidienne ou spécialisée, les sites internet, les dossiers R.P. ou plaquettes de présentation et de nombreuses informations pour préparer ou compléter les entretiens. Nous avons également recueilli certains bilans R.S.E. ou des chiffres nous permettant d'obtenir des statistiques sur le personnel par P.C.S., genres et âges des collaborateurs mais aussi le C.A. par gammes de produits ou services. Notre visite au sein des E.T.I. de la Bretagne historique nous a permis d'approcher de manière qualitative des entreprises diverses allant de l'agro-alimentaire à la restauration en passant par l'électronique, l'automatisme mais aussi le textile, la chaussure et le bâtiment.

En parallèle de ces études qu'il nous reste maintenant à formaliser, nous avons organisé une veille quotidienne sur le territoire et cette production est très riche d'opinions divergentes qu'il s'agisse des positions du gouvernement, des hommes politiques locaux ou régionaux ainsi que des économistes, historiens, géographes ou sociologues.

Nous avons, également, recueilli, des statistiques tant sur l'emploi (Pôle Emploi, URSAFF, INSEE) que sur les entreprises défaillantes via les greffes des Tribunaux de commerce. Un C.D. de chaque entretien a été envoyé aux différents interlocuteurs avec nos remerciements. L'un d'eux m'a même demandé si je pouvais écrire un livre sur son entreprise !

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

8 Suivi et évolution :

Lorsque je commençais cette thèse, j'ai assisté, à l'I.E.P. de Rennes à une conférence du Commissariat à la Stratégie et à la Prospective[427] intitulée : « *Quelle France dans dix ans ? » Quels modèles productifs ? Quel modèle social ? quelle soutenabilité pour notre modèle de croissance ? Quel modèle républicain ? Quel projet pour l'Europe ?*

A l'issue de cette manifestation, je faisais parvenir à Madame Marine Boisson, chargée de mission auprès de Jean Pisani-Ferry, directeur général du C.G.S.P. quelques réflexions sur on sujet de thèse. J'y joignais également une lettre du premier enquêté, Marc Guillermou, qui écrivait : « *Les E.T.I sont potentiellement les grandes entreprises de demain […] elles sont comme des arbres en phase de maturité dans la nature. Elles donnent des fruits à volonté mais sont également au stade où elles génèrent des nouvelles branches qui, elles donneront des fruits court ou moyen terme… […] Nous devons garder en France le bon sens du paysan qui sait que les récoltes de demain sont les bons semis d'aujourd'hui […] si j'ai un conseil à donner à nos dirigeants politiques, c'est de simplifier leurs schémas et donner une ligne directrice claire, visible et compréhensible par tous* ».

A ce « courriel » la collaboratrice de M. Pisani-Ferry me répondait : « *En vous lisant j'ai pris conscience que la Bretagne est un laboratoire de la conversion P.M.E./E.T.I. J'ai été heureuse de découvrir qu'en ces matières, un autre exemple que celui de l'Allemagne est disponible. Car il s'agit bien de dessiner un chemin de la réforme qui soit adapté au contexte français* ». Une suite a été donnée en 2015 par la première action « Accélérateur P.M.E. » lancée par B.P.I.. Ainsi que le relate le premier quotidien régional : « *Soixante P.M.E., sélectionnées pour leur potentiel ont été amenées à suivre ce programme durant 24 mois. Vingt sont devenues E.T.I. dont Socomor, Pichon industries et Astellia* ».

Nous avions rencontré Christian Queffélec P.D.G. d'Astellia. Au tout début de notre recherche, il avait moins de 250 salariés c'est la raison pour laquelle nous ne l'avions pas intégré dans notre échantillon d'E.T.I.. Nous l'avons cependant cité pour l'intérêt de son témoignage et de sa personnalité. Aujourd'hui avec ses 350 salariés et près de cinquante millions d'euros de chiffres d'affaire, sa société intègre le « club » des E.T.I. familiales.

Par ailleurs à l'issue de notre travail fort est de constater le développement des entreprises des dirigeants que nous avons rencontrés. Pour exemple : DELTA DORE est passée de 126 à 136 M. € ; fin 2016, BIO3G réalise un C.A. de près de 40 M. € pour près de 400 salariés contre 295 lors de notre enquête et un C.A. de 30 M. €. EOLANE est passée

[427] Cet organisme dépend du cabinet du Premier Ministre.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

de 3 000 salariés lors de notre premier entretien à 3 300. Aujourd'hui le cap des 3 600 est franchi avec 500 cadres 1 100 techniciens. SERVIMAP, franchisé de McDONALD'S possédait 19 restaurants lors de notre enquête. Celui de Châteaubriant a été revendu pour cause d'éloignement. Trois autres ont été créés dont l'avant dernier à Cesson-Sévigné Le dernier a été inauguré à Janzé le 20 mars 2017. Le nombre de salariés est passé depuis le début de notre enquête de 1 091 à 1 350 avec un prévisionnel de 72 Millions d'euros. L'entreprise ROYER est, elle aussi, passée de 718 à 800 salariés pour un C.A. de 280 à 310 M. € avec 25 millions de paires de chaussures commercialisées en 70 pays,. Son dirigeant écrit sur son site internet : « *J'ai voulu notre groupe comme une confédération de P.M.E., pour garder la réactivité et la proximité des marchés, en même temps que la taille nécessaire à saisir des opportunités importantes* ».

9. L'auteur et le rapport à l'objet :

L'auteur de cette thèse a un profil atypique. Après avoir raté son bac philo , il s'inscrit en capacité en droit à l'Université de Rennes1. Il cherche un « boulot d'étudiant » et frappe à la porte du journal « Bretagne Dimanche », édition hebdomadaire régionale de La Croix. Reçu par son rédacteur en chef, celui-ci lui demande s'il veut mettre les journaux sous pli ou écrire un article. La réponse va tout de suite à la seconde proposition mais, immédiatement, son interlocuteur lui demande de lui proposer trois sujets d'articles. Parmi eux, l'alcoolisme en Bretagne, sujet particulièrement tabou à l'époque. Il lui est alors demandé de venir, avec son papier, dans quinze jours. Les données statistiques placent notre Région, au premier rang, en ce domaine. L'auteur quant à lui traite le sujet sur ce qui est fait pour lutter contre l'alcoolisme : foyers de cure, de postcure, mouvements de buveurs guéris avec cartographie à l'appui. Cet article cité en première page, occupera toute la dernière page du journal. C'est donc le début d'une carrière journalistique dans différents supports locaux avant de postuler à la rédaction de France 3 Bretagne. Après les évènements de 1968, il est remercié et candidate chez L'OREAL où il restera 5 ans et s'initiera au commercial et au marketing en dirigeant une équipe de Publicité sur le Lieu de Vente (P.L.V.). Il quitte cette fonction pour un poste dans l'industrie pharmaceutique puis il rentre dans le secteur immobilier comme directeur de la communication et des relations presse. Au fil des propositions et des aléas de la vie, il travaille dans 4 structures différentes à l'échelon régional ou national. En 1984, il crée, avec son associée leur propre Agence de communication : POULAIN & BENOIST. Clients : immobilier bien sûr mais aussi secteur agricole, transports, collectivités territoriales… Pour

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

restreindre leurs charges fixes en les remplaçant par des charges variables, les créateurs choisissent de s'implanter dans un Centre d'Affaires. Un an plus tard, ils reprendront, à la barre du syndic, cette activité sous le nom de « Nouvelles Structures ». Ils géreront les deux entreprises pendant 15 ans. En 2000 le Centre d'Affaires sera revendu à leur principal concurrent sur Rennes. En 2007, la transmission de l'Agence est effectuée et prend le nom de PHARES&BALISES, gardant ainsi les initiales des fondateurs mais aussi personnel, clients et fournisseurs.

« Se former tout au long de la vie » est un thème cher aux politiques et aux et universitaires. L'auteur de cette Thèse en est l'illustration vivante. En 1977, il est diplômé du CEPERCA (Centre de Perfectionnement des Cadres), Sup de Co Brest. En 1982, après une V.A.E. il s'inscrit en Licence Info-com. à Rennes2. En tant que consultant et dirigeant d'entreprises, il souhaite professionnaliser son nouveau métier d'entrepreneur. Il s'inscrit alors au C.N.A.M. et obtient en 1996 le diplôme de l'Institut National des Cadres Supérieurs de la Vente, homologué niveau 2 par le Ministère de l'Industrie. Pendant 2 ans il suit des cours en alternance à l'I.G.R.-I.A.E de Rennes et obtient un D.E.S.S. en Marketing en 1998. Il sera, pendant quatre ans, Président des Diplômés de son Institut dont il fêtera les 50ans. Il est, également, auditeur de l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale. A ce titre, il est membre du CoDir de l'Association Haute Bretagne. Il sera également nommé Officier auprès de la Réserve Citoyenne Cyberdéfense et référent défense auprès des élus du département. Retraité, il s'inscrit à un Master de Sociologie et obtient son diplôme en 2012 avec mention Très Bien. Encouragé par ce résultat et son Professeur Ali Aït Abdelmalek, il présente, à 71 ans sa thèse de Doctorat en sociologie. En 2012 et 2016, il fait deux communications aux congrès de l'A.I.S.L.F., à Rabat et à Montréal, plus récemment. En 2015, il publie un article dans la revue *Cosmopolis*. (Revue en ligne, Bruxelles).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

L'HOMME DE LA SEMAINE



Jean-Luc POULAIN

Président
Club 5000

Première école de commerce et de gestion du Grand Ouest aujourd'hui affiliée au réseau national des IAE, l'Institut de Gestion de Rennes fêtera l'an prochain son cinquantième anniversaire.

Fondé en 1955 par le professeur KRIER de l'Université de Rennes I, cet Institut d'Administration des Entreprises prend son véritable essor en 1969 sous l'impulsion de Claude CHAMPAUD aujourd'hui président honoraire de l'Université de Rennes 1.

Pour ce professeur émérite, il s'agissait à l'époque d'offrir aux jeunes diplômés de Rennes 1 (Droit, Sciences, Médecine) les moyens d'acquérir une compétence complémentaire dans le domaine de la gestion sanctionnée par un certificat à l'Administration des entreprises (CAAE) niveau Bac + 5.

Le succès est au rendez-vous.

Actuellement, chaque année, mille diplômés nouveaux (formations initiale et continue confondues) sortent de l'IGR et viennent grossir les rangs du Club 5000, l'association des anciens diplômés de l'Institut.

Créée en 1995, cette association qui comptait à l'époque 5 000 diplômés en regroupe aujourd'hui près de 11 000 : ce qui n'est pas sans interpeller le nouveau président Jean-Luc POULAIN qui préconise de trouver un nouveau vocable mieux adapté à la situation actuelle et en lien avec l'IGR.

Issu de la promotion 98 au terme d'un troisième cycle en marketing et porté à la président du Club 5000 pour deux ans le 15 mai dernier, Jean-Luc POULAIN est directeur de l'agence POULAIN et BENOIST.

Après diverses expériences professionnelles chez L'OREAL, dans l'industrie pharmaceutique et dans l'immobilier, il crée, en 1984, avec son associée Aliette BENOIST l'agence POULAIN et BENOIST spécialisée en communication et relations publiques. Un domaine qu'il maîtrise parfaitement et qui devrait lui permettre de donner un nouvel élan à l'association tout en renforçant les liens entre les anciens, l'université et les entreprises. Un choix pleinement partagé, à l'évidence, par le nouveau directeur général de l'IGR David ALIS qui souhaite s'appuyer sur ce réseau des anciens pour faciliter le lien Ecole-Entreprise.

Comme se plaît à le rappeler Jean-Luc POULAIN, **"c'était déjà l'esprit préconisé par Claude CHAMPAUD lors de la création de l'IGR et que l'on retrouve au travers de la réforme universitaire en cours."**

Dans ce cadre, l'IGR va être amené à proposer des cycles de 3, 5 et 8 ans. Les DESS actuels (Bac + 5) devenant des Masters de Sciences du Management avec six mentions (marketing, finances, comptabilité, contrôle, audit, systèmes d'information et contrôle de gestion, gestion des ressources humaines et Master en administration des entreprises).

"Pour l'heure" confie Jean-Luc POULAIN **"la vocation du club est triple. Il s'agit en premier lieu de favoriser l'intégration de nos jeunes diplômés dans le monde de l'entreprise.**

Pour ce faire, nous souhaitons participer activement à la promotion de l'institut à travers le réseau des IAE tout en offrant aux anciens la possibilité de se retrouver, d'échanger et surtout de partager leur expérience en matière de création ou de reprise d'entreprise et d'emploi". L'emploi qui reste bien sûr une priorité pour le nouveau président. **"Aujourd'hui l'association a mis en ligne l'ensemble des diplômés de l'IGR. A l'aide d'un simple mot de passe, nos adhérents peuvent consulter les offres d'emplois, réactualiser leurs coordonnées et formuler leurs demandes éventuelles. De la même manière ils peuvent prendre connaissance des activités du club au travers d'une page d'actualité. C'est ainsi qu'une rencontre sur le thème des réseaux est programmée pour la rentrée prochaine avec la participation d'anciens diplômés soucieux de partager leurs expériences."**

Mais la grande affaire de l'année 2005 reste bien sûr le cinquantenaire de l'Institut pour lequel l'association est bien décidée à s'investir pleinement. **"Notre objectif"** confie encore Jean-Luc POULAIN **"est d'associer à cet événement les dirigeants des cent premières entreprises des cinq départements bretons."**

Le pari est lancé. Rendez-vous dans quelques mois !

CLUB 5000 – Association des diplômés de l'IGR-IAE de Rennes
11, rue Jean-Macé - CS 70803 – 35019 RENNES Cedex
Secrétariat : 02 23 23 78 63 – Tél. 02 23 23 77 80
E-mail : contact@club5000.org - www.club5000.org

CLUB 5000

5

N° 4188
29/05/04

Source : ***7 Jours Petites Affiches,*** 29 mai 2004.

N.B. Il s'agit, ici, d'un clin d'œil pour évoquer le « rapport à l'objet d'études ».

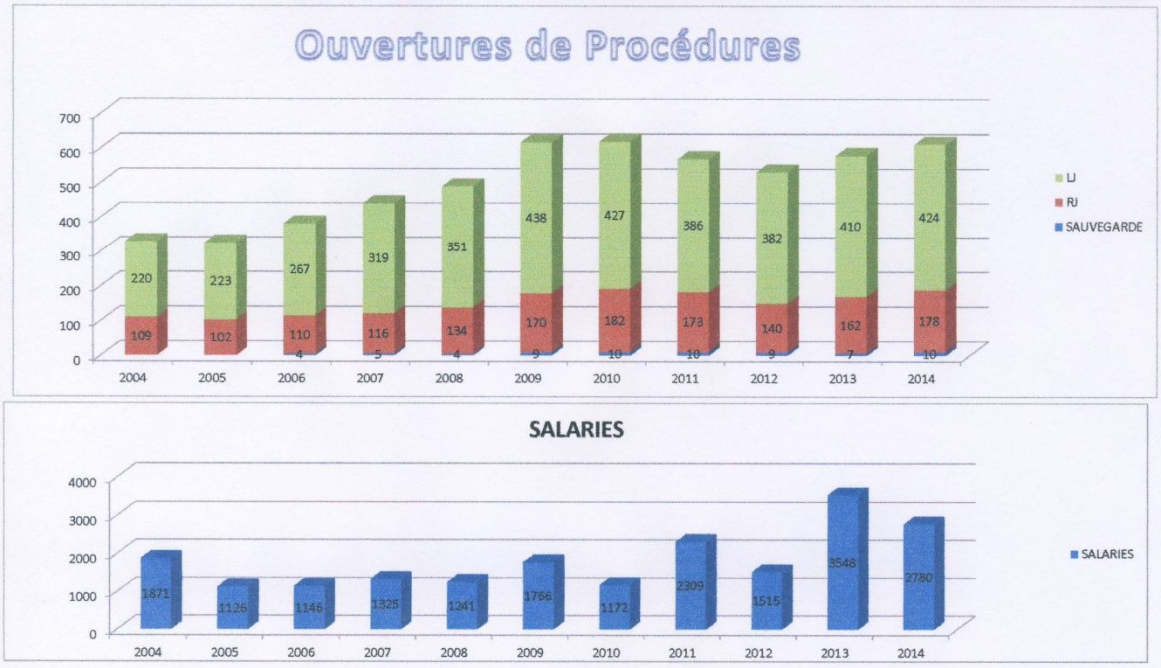
Annexe 2 :
Statistiques des greffes des tribunaux de commerce.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Annexe 2 :
Statistiques du greffe du tribunal de commerce de Rennes.

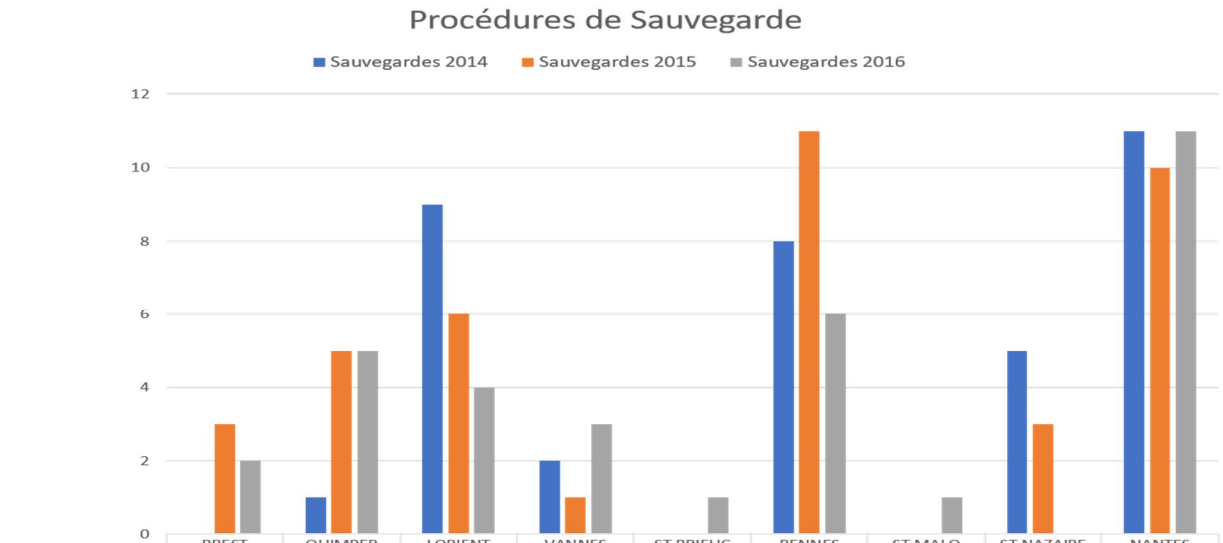
Procédures collectives TC de Rennes - 2004 à 2014

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
SAUVEGARDE			4	5	4	9	10	10	9	7	10	68
RJ	109	102	110	116	134	170	182	173	140	162	178	1576
LJ	220	223	267	319	351	438	427	386	382	410	424	3847
TOTAL	329	325	381	440	489	617	619	569	531	579	612	5491
SALARIES	1871	1126	1146	1325	1241	1766	1172	2309	1515	3548	2780	19799

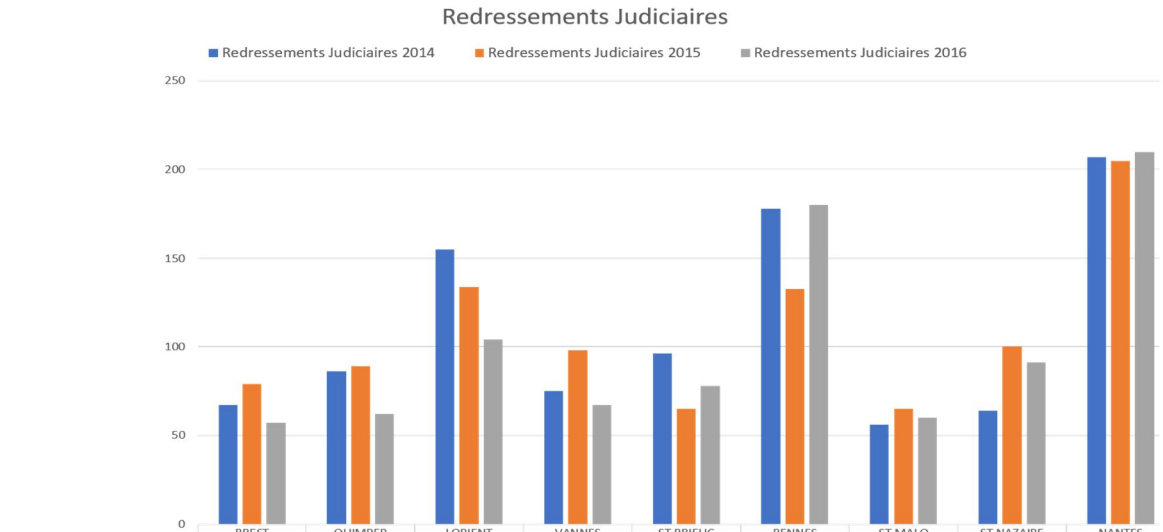


Ces chiffres représentatifs montrent les difficultés des entreprises après la crise de 2008 et ce jusqu'en 2014. Les tableaux suivants collectés auprès de l'ensemble des tribunaux de commerce de la Bretagne historique laissent entrevoir une diminution sensible du nombre d'ouverture de procédures collectives à partir de 2015, favorisant ainsi l'amélioration du marché de l'emploi en Bretagne.

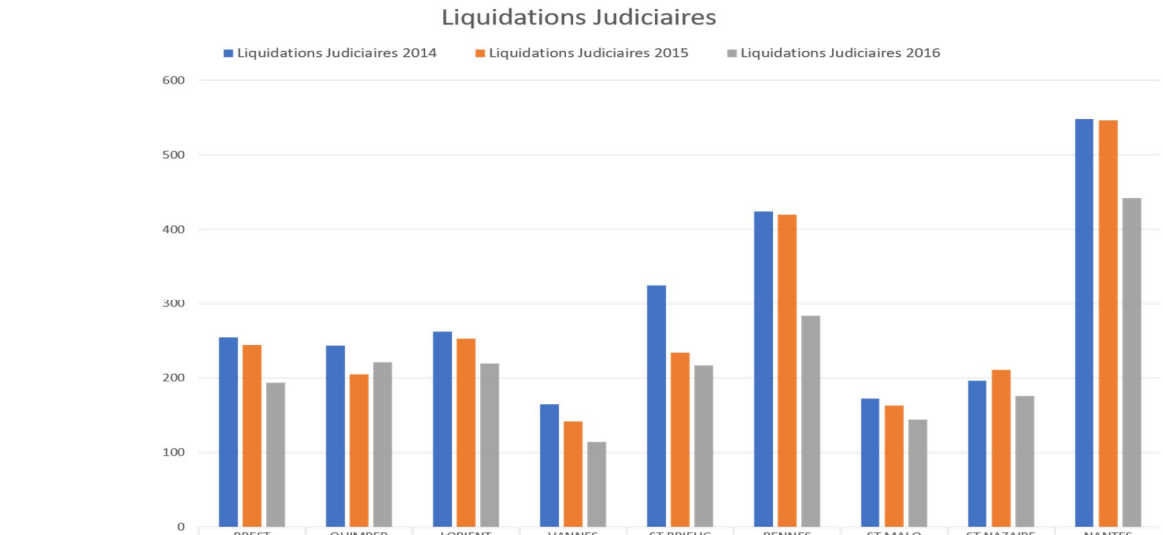
Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017



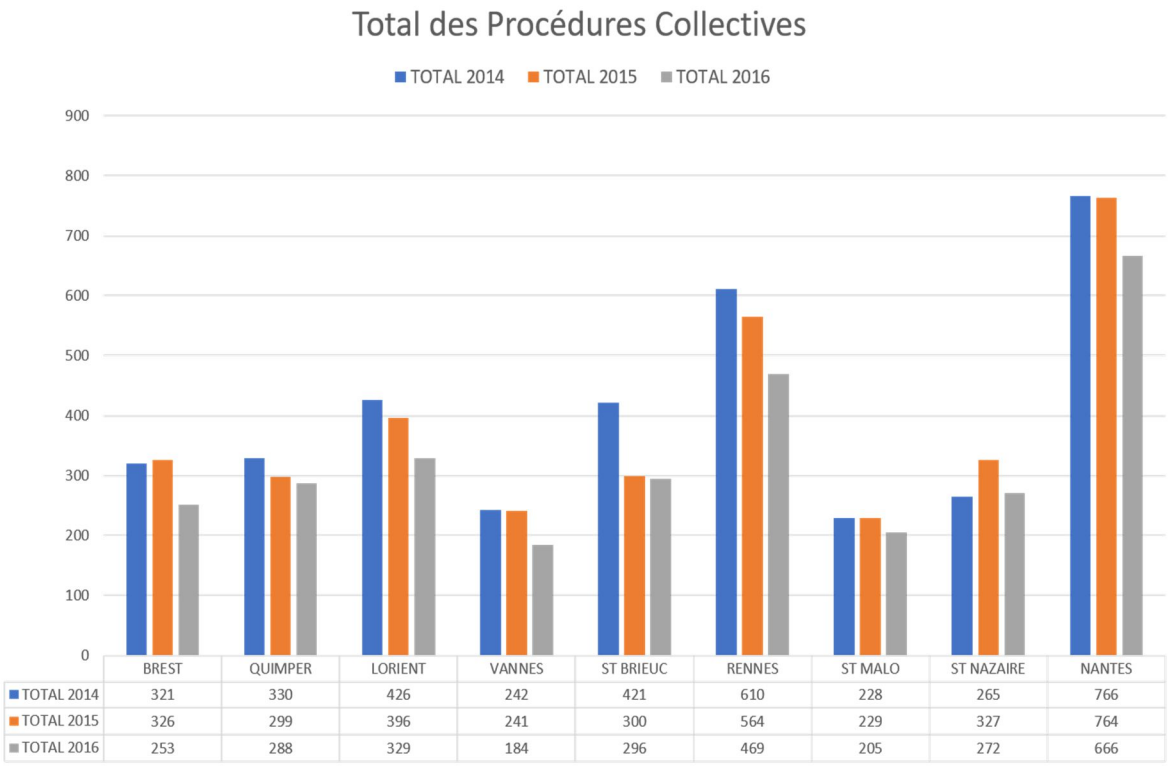
	BREST	QUIMPER	LORIENT	VANNES	ST BRIEUC	RENNES	ST MALO	ST NAZAIRE	NANTES
Sauvegardes 2014	0	1	9	2	0	8	0	5	11
Sauvegardes 2015	3	5	6	1	0	11	0	3	10
Sauvegardes 2016	2	5	4	3	1	6	1	0	11



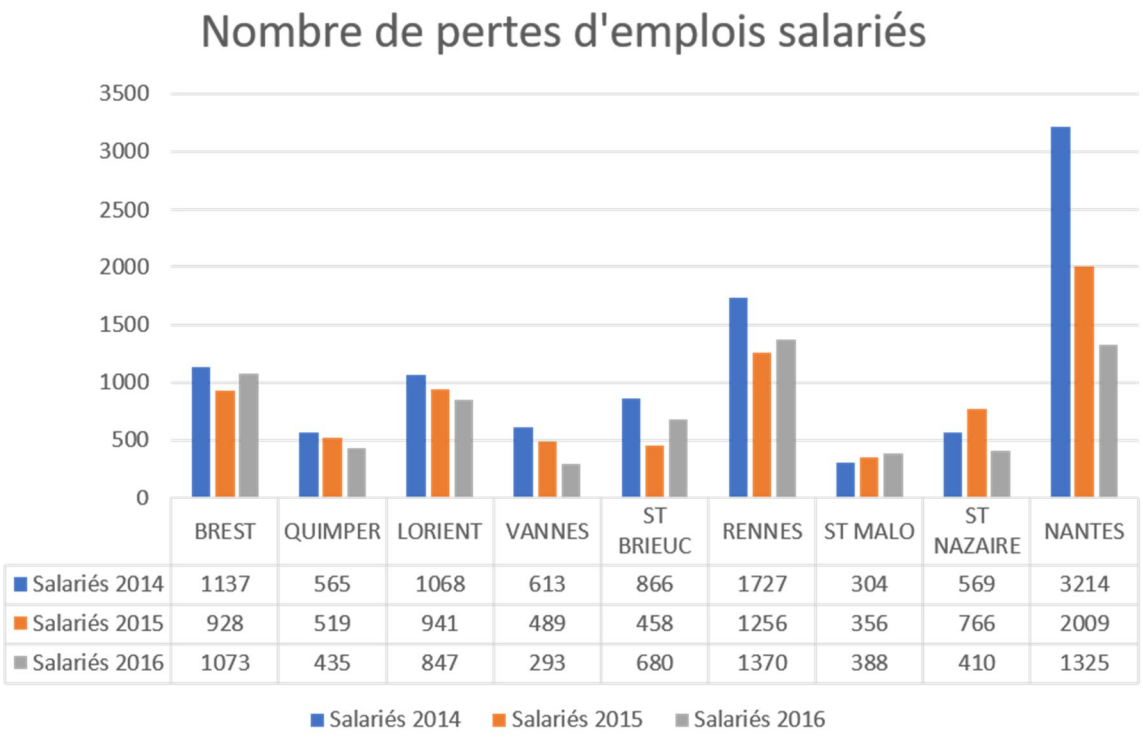
	BREST	QUIMPER	LORIENT	VANNES	ST BRIEUC	RENNES	ST MALO	ST NAZAIRE	NANTES
Redressements Judiciaires 2014	67	86	155	75	96	178	56	64	207
Redressements Judiciaires 2015	79	89	134	98	65	133	65	100	205
Redressements Judiciaires 2016	57	62	104	67	78	180	60	91	210



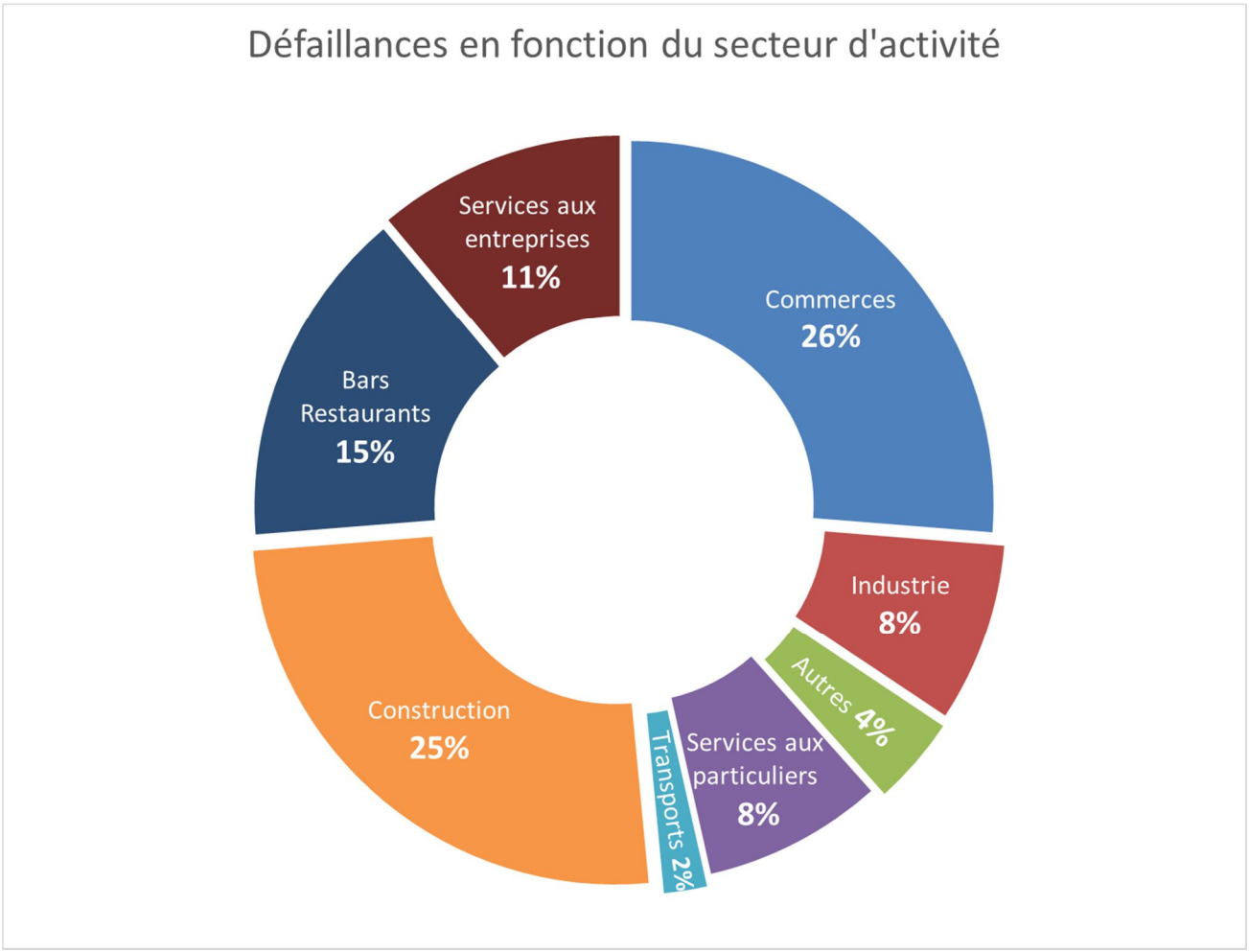
	BREST	QUIMPER	LORIENT	VANNES	ST BRIEUC	RENNES	ST MALO	ST NAZAIRE	NANTES
Liquidations Judiciaires 2014	254	243	262	165	325	424	172	196	548
Liquidations Judiciaires 2015	244	205	253	142	234	420	163	211	546
Liquidations Judiciaires 2016	194	221	219	114	217	283	144	176	442

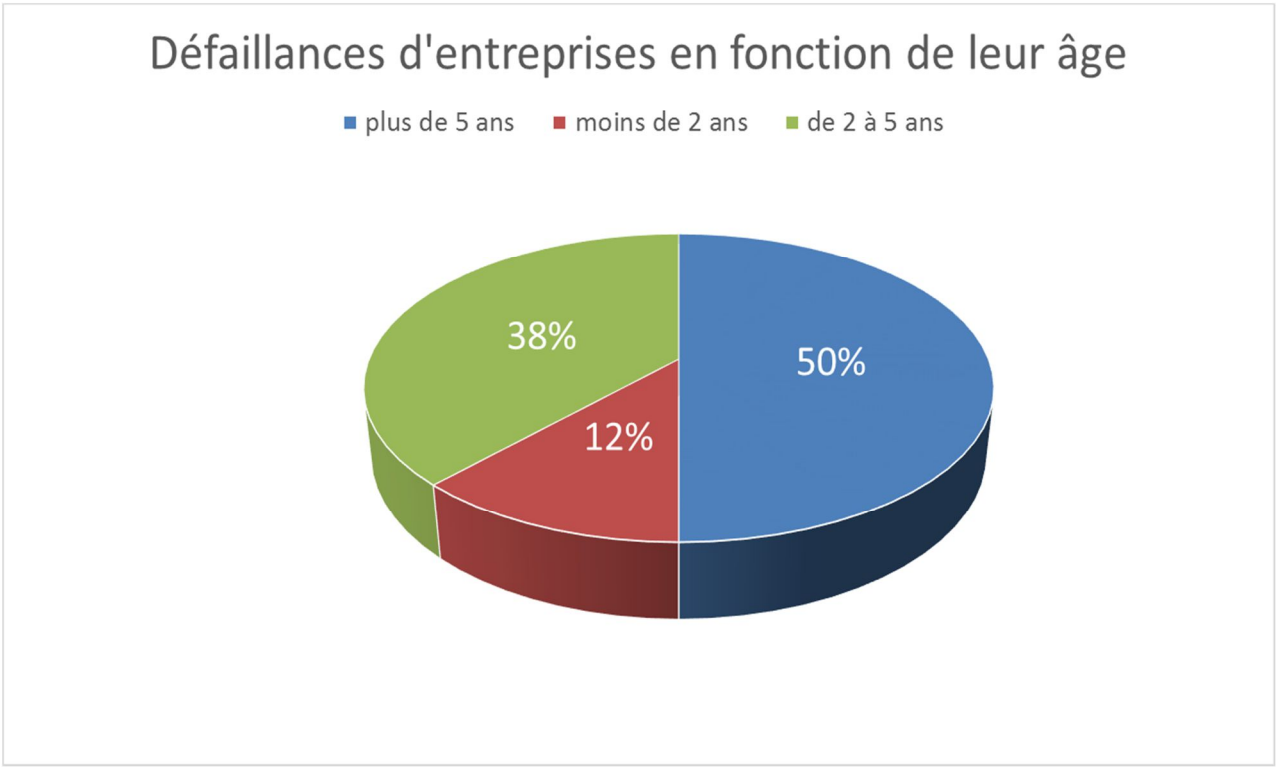


	BREST	QUIMPER	LORIENT	VANNES	ST BRIEUC	RENNES	ST MALO	ST NAZAIRE	NANTES
TOTAL 2014	321	330	426	242	421	610	228	265	766
TOTAL 2015	326	299	396	241	300	564	229	327	764
TOTAL 2016	253	288	329	184	296	469	205	272	666



	BREST	QUIMPER	LORIENT	VANNES	ST BRIEUC	RENNES	ST MALO	ST NAZAIRE	NANTES
Salariés 2014	1137	565	1068	613	866	1727	304	569	3214
Salariés 2015	928	519	941	489	458	1256	356	766	2009
Salariés 2016	1073	435	847	293	680	1370	388	410	1325


Défaillances en fonction du secteur d'activité
Services aux entreprises 11%
Commerces 26%
Bars Restaurants 15%
Industrie 8%
Autres 4%
Construction 25%
Transports 2%
Services aux particuliers 8%


Défaillances d'entreprises en fonction de leur âge
plus de 5 ans
moins de 2 ans
de 2 à 5 ans
38%
50%
12%

Annexe 3 :
Définir les E.T.I. !

La définition

A quels critères reconnaît-on une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) ? L'exercice n'est pas évident, tant les ETI ne constituent pas un groupe homogène. Pour les identifier, il faut se référer à la classification officielle. Ainsi, une entreprise comptant moins de 250 salariés appartient à la communauté des PME. Avec plus de 5 000 salariés, elle entre dans la catégorie des grandes entreprises. Les ETI, elles, se situent entre ces deux catégories : entre 250 et 5 000 salariés. Toutefois, le seul critère de l'effectif ne suffit pas.

Il faut également prendre en compte le chiffre d'affaires de l'entreprise, qui doit se situer entre 50 millions et 1,5 milliard d'euros, et le total du bilan dont le niveau peut s'étager de 43 millions à 2 milliards d'euros.
Toute entreprise respectant au moins deux de ces trois critères (effectif, chiffre d'affaires, total du bilan) est considérée comme une ETI. Ainsi, avec moins de 250 salariés, une entreprise sera quand même classée dans la catégorie des ETI, pour peu que son chiffre d'affaires et que son bilan satisfassent à leurs exigences.

Une notion encore mal appréhendée

Selon les critères d'appartenance - assez complexes - retenus (voir encadré ci-dessous), les premières études officielles comptabilisaient 4 600 Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) en France en 2007. En réalité, si l'on fait abstraction des ETI implantées en France mais détenues par des groupes étrangers, la France ne compte que 3 371 ETI nationales.

Cette catégorie se heurte également à un problème d'identité. En effet, l'étude révèle que près de 40 % des patrons d'ETI ignorent qu'ils font partie de cette catégorie d'entreprises. De plus, 58 % des dirigeants des plus grosses ETI (de 1 000 à 4 999 salariés) n'ont pas le sentiment d'appartenir à ce monde[1].

Critères de définition des ETI selon la Loi de Modernisation de l'Économie

<table>
<tr><th rowspan="2">Chiffre d'affaires</th><th rowspan="2">Total du bilan</th><th colspan="4">Effectif (nombre de salariés)</th></tr>
<tr><th>Moins de 10</th><th>10 à 249</th><th>250 à 4 999</th><th>5 000 et +</th></tr>
<tr><td>Moins de 2M €</td><td>Moins de 2M €</td><td rowspan="2">Micro-entreprises</td><td rowspan="4">Petites et moyennes entreprises (PME)</td><td rowspan="8">Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)</td><td rowspan="8">Grandes entreprises (GE)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2M € à 50M €</td><td>Moins de 2M €</td></tr>
<tr><td>Plus de 2M €</td><td rowspan="2">Micro-entreprises</td></tr>
<tr><td rowspan="3">50M € à 1,5G €</td><td>Moins de 2M €</td></tr>
<tr><td>2M € à 43M €</td></tr>
<tr><td>Plus de 43M €</td><td rowspan="2">Micro-entreprises</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Plus de 1,5G €</td><td>Moins de 2M €</td></tr>
<tr><td>2M € à 43M €</td></tr>
<tr><td>43M € à 2G €</td></tr>
<tr><td></td><td>Plus de 2G €</td></tr>
</table>

G : milliards - M : millions

Source : *OpinionWay* pour KPMG, page 7 : *Voyage au cœur des Entreprises de Taille Intermédiaire*, mars 2012.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Annexe 4 :
Synthèse du rapport Retailleau.[428]

Les E.T.I. au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance.

Le Premier ministre a confié au Sénateur Bruno Retailleau une mission auprès de la Ministre de l'économie, des finances et de l'emploi afin de conduire une réflexion sur les réponses à apporter aux problématiques que rencontrent tant les PME dans leur croissance que les E.T.I. dans leur développement. C'est une synthèse de cette mission que nous allons dérouler ci-après.

Les E.T.I. : une définition récente et un repérage difficile.

Trop longtemps ignorées des pouvoirs publics comme des économistes, les E.T.I. ont été définies statistiquement par la loi de modernisation de l'économie de 2008, et plus précisément par décrêt en date du 18 décembre 2008. Sont ainsi qualifiées d'entreprises de taille intermédiaire, les entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des petites et moyennes entreprises, dont l'effectif est compris entre 250 et 5000 personnes, dont le total de bilan n'excède pas 2 Md d'euros et dont le Chiffre d'affaires demeure inférieur à 1.5 Md d'euros. Elles sont 4 700 en France et constituent le maillon faible de l'économie française entre une base très large de T.P.E. et P.M.E. environ 2.4 millions et 235 grandes entreprises de dimension mondiale. Il y a, en France, deux fois moins d'E.T.I. qu'en Allemagne ou en Grande Bretagne. Leur nombre est stable dans notre pays. Il en résulte une faiblesse pour l'économie française, alors que ces entreprises possèdent de vrais atouts :

- Elles sont performantes, malgré leur effectif réduit.
- Elles incarnent un capitalisme vertueux dont les principales caractéristiques sont les suivantes : une vision de long terme plutôt qu'un abandon aux intérêts court-termistes, une préférence pour l'investissement plutôt que pour le dividende, des relations sociales apaisées et une culture d'entreprise forte.
- Elles sont capables d'articuler harmonieusement le local et le global grâce à un fort enracinement dans les territoires et une capacité de projection sur les marchés internationaux.

[428] Bruno Retailleau, *Les E.T.I. au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance,* Février 2010, 131 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

- Elles combinent taille critique nécessaire au développement, notamment pour l'exportation et l'innovation et stabilité temporelle et échelle humaine.
- Elles cristallisent les atouts et les handicaps de la croissance en France alors qu'elles pourraient être les catalyseurs d'une dynamique selon les termes de Madame Christine Lagarde : *« Elles ont la taille parfaite pour être agiles, pour être réactives en temps de crise et clairement elles ont besoin d'un cadre juridique qui correspondent à ce qu'elles peuvent apporter comme réponse à notre économie ».*

Des entreprises qui jouent un rôle important dans l'économie française.

Elles représentent en effet une part importante de l'économie française. Elles totalisent 21 % de l'emploi salarié total, 33 % de l'emploi industriel, 25 % du Chiffre d'Affaires total et 31 % du Chiffre d'Affaires à l'export, 23 % des investissements et 26 % de la dépense interne en Recherche et Développement.

Des E.T.I. ancrées dans les territoires, le long terme et l'humain.

Elles jouent un rôle particulier dans l'animation économique des territoires. Le dirigeant est souvent un notable de sa région, mais il est encore accessible, souvent un « enfant du pays » reconnu par ses salariés et l'environnement local comme « ayant réussi ». Vivant sur le territoire de son entreprise, et connaissant personnellement la plupart de ses salariés, il lui est difficile de les licencier dans les périodes de crise. Cet ancrage peut présenter certaines entraves à la croissance : pour exemple la détention personnelle de l'immobilier nécessaire à l'exploitation peut freiner des regroupements industriels et la gestion des effectifs peut peser sur la rentabilité.

La dynamique des entreprises : des E.T.I. importantes pour l'emploi.

Quelles sont les variables qui jouent un rôle important dans la croissance des E.T.I. ?: L'appartenance à un groupe, la taille initiale et le secteur font partie des éléments déterminants. La croissance se fait le plus souvent au détriment de la rentabilité, au prix d'un endettement fort, aux limites de l'orthodoxie financière. Des aides publiques importantes sont corrélées avec une croissance forte. La dynamique des entreprises est un facteur déterminant dans la création d'emploi comme le montrent les travaux de C. PICART[429]. 5 % seulement

[429] C. Picart , INSEE, *Présentation pour le Conseil d'Analyse Economique*, 2007, P.M.E. et création d'emplois.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

des entreprises assurent 50 % de la création d'emplois : ce sont les « gazelles » majoritairement des PME qui déploient à la fois croissance interne et externe (Rapport au C.A.E.).

Les E.T.I. : des entreprises aux performances intermédiaires entre PME et Grandes entreprises, avec une différenciation à l'exportation.

La plupart des fonctions support sont à leur portée : R & D, exportation. Le taux d'exportation des E.T.I. est proche de celui des G.E. (Grandes Entreprises) et deux fois supérieurs à celui des P.M.E. On évoque souvent la taille critique des E.T.I. pour expliquer cette performance. L'implantation internationale protègerait la croissance de ces entreprises. Les exportations des E.T.I. dont la tête de groupe est située à l'étranger représentent 63 % des exportations des E.T.I., ce qui explique la « superperformance » à l'export des E.T.I. ; il est à noter que la France comporte cependant, 3.5 fois moins d'entreprises exportatrices que l'Allemagne. Cette différence est corrélée à un pourcentage des entreprises de plus de 50 personnes trois fois supérieur en Allemagne. Le *Mittelstand* (allemand) est le « référentiel » implicite du développement des entreprises de taille intermédiaire. Les caractéristiques en sont les suivantes : un actionnariat familial impliqué dans la direction de l'entreprise, un sens des responsabilités très fort vis-à-vis de l'ensemble des interlocuteurs du dirigeant : salariés, clients, banquiers, fournisseurs, autorités locales, enfin, une recherche permanente de l'innovation en adaptation aux besoins de ses clients. Cette surreprésentation des entreprises moyennes s'expliquerait notamment par le caractère fédéral de l'Allemagne et le maintien de structures relativement petites dans chacun des länder, plus que l'établissement de très grandes entreprises au niveau national.

Le *Mittelstand* s'appuie sur le système de formation professionnelle allemand avec un rôle prépondérant donné à l'alternance. Les jeunes ainsi amenés dans l'entreprise sont souvent recrutés dans l'entreprise qui les a formés, souvent pour l'ensemble de leur vie professionnelle. Par ailleurs, l'organisation des entreprises entre elles est une des caractéristiques du *Mittelstand*. Tous les chefs d'entreprises, pour exemple, dans le Bade Wurtemberg, se connaissent, sont administrateurs des entreprises des uns et des autres, participent aux mêmes missions collectives, influent ensemble sur la vie politique locale pour que leurs préoccupations soient prises en compte.

C'est un élément important du discours politique allemand, cependant il n'existe pas de politique publique de soutien tournée spécifiquement vers le *Mittelstand*. Les aides disponibles, notamment pour l'innovation ou l'environnement sont tournées vers les grandes

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

entreprises. C'est donc plus un état d'esprit, que la résultante d'une politique de soutien spécifique. Cette expérience est donc difficilement transposable en France.

Des performances très hétérogènes entre les E.T.I.

Selon les secteurs, moyenne ou grande entreprise, n'a pas le même sens. Les E.T.I. sont plus nombreuses dans l'industrie manufacturières et les activités marchandes. Ce qui correspond sans doute à des secteurs où une certaine taille critique est nécessaire pour réaliser des économies d'échelle et amortir les couts fixes engendrés par l'activité. Elles sont plus nombreuses dans le nord et l'ouest de la France, ce qui correspond aux régions les plus « industrielles ».

On peut constater des différences selon la répartition du capital social des entreprises.

Parmi les 4 700 entreprises retenues par cette étude, on distingue en première analyse trois catégories :

- 500 entreprises indépendantes
- 2800 groupes français (siège en France)
- 1400 filiales de groupes étrangers (siège/tête de groupe hors France)

De nombreuses entreprises « familiales » ont choisi une organisation avec une tête de groupe/Holding qui porte les charges financières et immobilières (notamment pour des raisons d'optimisation fiscale). Cette organisation en groupe peut correspondre à des évènements de croissance externe qui n'ont pas abouti à une fusion totale.

Les 1400 filiales de groupes étrangers peuvent également représenter des sociétés dont l'activité est majoritairement exercée sur le territoire français mais qui ont choisi une localisation différente de leur tête de groupe pour des questions de gouvernance ou d'optimisation fiscale. Elles sont difficiles à étudier, la statistique publique française n'a pas accès à ces données. Les entreprises familiales sont particulièrement nombreuses parmi les E.T.I. 65 % ont un actionnaire de référence familial (contre 38 % pour les Grandes Entreprises).

Les E.T.I. subiraient un pincement spécifique des dispositifs fiscaux et sociaux.

Les E.T.I. n'ont pas les capacités d'optimisation fiscale dont disposent les grands groupes internationaux, elles sont moins mobiles dans l'allocation géographique des ressources, la localisation des moyens et des résultats.

On peut retenir de cette première analyse, que, dans la dynamique des entreprises, les E.T.I. correspondent à l'état adulte des P.M.E. patrimoniales, comme le dit Yvon Gattaz. Elles

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

ne pourront aller beaucoup plus loin qu'au prix de l'apport de capitaux et d'une réorganisation qui peut entraîner, à terme, la perte du contrôle de l'entreprise par l'entrepreneur, mais la marge 250 -5000 salariés est déjà considérable. Le temps qu'elles sont E.T.I. elles constituent un pôle d'amarrage pour des PME de croissance afin de leur éviter une captation trop précoce par une grande entreprise. Enfin, les entreprises qui ont été entendues ont toutes affirmé, avec force, préférer : « *de l'air plutôt que des aides* » donner de l'air pour libérer la croissance serait ainsi le filigrane des préconisations de la mission. Ces entreprises souhaitent que l'Etat sécurise l'environnement règlementaire, régule ses achats comme les comportements des grandes entreprises et les circuits de financement et contribue à l'expansion d'un tissu de confiance pour favoriser les écosystèmes collaboratifs dans les territoires et au sein des filières. Il appartiendra également aux entreprises concernées de se saisir de la marque E.T.I. et d'en faire un levier d'attraction des jeunes diplômés, des chercheurs, des cadres, des capitaux, des prêts, des marchés et des marges, car E.T.I. pourrait être un atout de marketing collectif aussi efficacement que les entreprises allemandes ont favorisé le *Mittelstand*. L'organisation de la coopération entre les entreprises et leur environnement sur un mode partenarial, l'encadrement de la charge administrative et la diversification des relations proactives entre l'état et les entreprises dans les territoires sont autant d'approches pour renforcer ce maillon à la fois fragile et important de l'économie française qu'est l'Entreprise de Taille Intermédiaire.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Annexe 5 :
« Réforme territoriale, quels enjeux ? »

A Rennes, le 29 septembre 2014, Bretagne Prospective a organisé une conférence sur le thème : "Réforme territoriale, quels enjeux ?" Dans les salons de Lecoq-Gadby, Raphael Schmidt, ancien conseiller de Marylise Lebranchu, Thomas Frinault, Maître de Conférences en Science Politique à l'Université Rennes 2 et Daniel Cueff, conseiller régional de Bretagne, auteur de "La Bretagne, un horizon démocratique pour notre République" ont présenté le contexte, l'état des lieux, et les perspectives en la matière. La soirée était animée par Stéphane Vernay, directeur départemental Ouest-France pour l'Ille-et-Vilaine.

Eléments de contexte exposés par Raphael Schmidt :

Intitulant son intervention "la genèse d'une réforme", l'ancien conseiller ministériel a voulu revenir sur les 3 étapes de la réforme territoriale. Le projet initial porté par le Gouvernement était de faire voter 3 textes de loi. La 1 loi devant porter sur les Métropoles, la 2 loi sur la clarification des compétences entre Régions et Départements et les 3 établissements intercommunaux et les communes (bloc communal). L'ensemble des projets de loi s'inspiraient des recommandations du rapport de l'ancien premier Ministre Pierre Mauroy, publié en 2000 et intitulé "Refonder l'action publique locale".

L'objectif était de mettre en musique une promesse de campagne du Président Hollande de renforcer la démocratie locale, tout en clarifiant les compétences des collectivités locales. Pour l'appareil d'Etat et notamment pour le Ministère de l'intérieur, qui assure la tutelle sur les collectivités, les projets de loi décentralisation doivent d'abord permettre une meilleure organisation entre les communes et les établissements intercommunaux. Les 36000 communes de France présentent en effet une grande hétérogénéité entre des communes de moins de 100 habitants et les grandes villes telles que Rennes.

Lors des consultations sur la réorganisation des compétences entre les régions et les départements de nombreux élus locaux demandaient la suppression des départements. La suppression d'une collectivité locale n'est possible que par une modification constitutionnelle de l'article 72 de la Constitution, qui "consacre" 3 types de collectivités locales : Commune, Département, Région. Une ème révision constitutionnelle dans le cadre de la 5ème République nécessite un vote du Congrès avec une majorité supérieure à 3/5ème.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Quant au référendum, la plupart des Conseillers et des hauts- fonctionnaires considèrent que toute réforme de la décentralisation est impossible par référendum depuis 1969, année de l'échec du référendum relatif "à la création de régions et à la rénovation du Sénat". Face à un possible blocage sur la suppression des départements, le choix s'est porté sur une transformation des départements en "fédérations des intercommunalités", concept présent dans le rapport Mauroy de 2000. Les bases posées dans ce rapport étaient de poursuivre "la révolution intercommunale" en transférant des compétences du bloc communal vers les intercommunalités puis de transférer les compétences sociales des départements vers les agglomérations et communautés urbaines.

En ce qui concerne les régions, les travaux du comité Balladur, remis au Président de la République Sarkozy en novembre 2007, proposaient de renforcer les compétences des régions et de renforcer la taille des régions par un projet d'organisation de la France en 15 régions. Cependant, les multiples oppositions, tel que le mouvement "Touche pas à ma Picardie" ou les oppositions au démembrement de la Septimanie ont finalement eu raison des propositions du Comité Balladur, qui pourtant étaient intéressantes pour les élus bretons, puisqu'elles revenaient à la création d'une Bretagne historique à 5 départements et d'une grande région Val de Loire allant d'Angers à Orléans. Après le vote de la première loi de décentralisation du quinquennat, la loi Maptam sur les métropoles et le renforcement des pouvoirs des pôles urbains, les sénateurs Jean-Pierre Raffarin (UMP) et Yves Krattinger (PS) ont rédigé un rapport remis en décembre 2013 sur la réforme . L'équilibre politique actuel ne permettait pas à l'exécutif de territoriale et notamment sur la place des régions. Lors des débats au Sénat, il est apparu clairement que le projet de loi était trop technique. Cette technicité rendait difficile toute communication "grand public" auprès des citoyens. Seul le sujet de la carte des régions concentrait l'attention et les débats à la fois des parlementaires et des médias. Tout le monde avait sa propre idée de la carte idéale, sûrement parce que nous avons tous appris à lire et à écrire dans des salles de classes de classe couverte de cartes géographiques.

Le 14 janvier 2014, le Président de la République François Hollande annonce une nouvelle carte des régions, annonce aussitôt démentie 48 heures plus tard, par le Premier ministre Jean-Marc Ayrault : "on ne fera des regroupements que là où un large accord est déjà obtenu ". Après ce recadrage de Jean-Marc Ayrault, le projet de loi sur les régions était vidé de toute nouvelle carte des régions. Le changement a eu lieu le 3 avril 2014 après le remaniement et l'annonce par le nouveau Premier Ministre d'une nouvelle carte permettant de diviser par 2 le nombre des régions métropolitaines. Un projet de carte à 13 régions,

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

largement inspiré de la carte du comité Balladur, a été communiqué à l'Elysée et Matignon. Ce pré-projet comportait 13 régions métropolitaines, dont une région grande Val de Loire et une grande région Bretagne à 5. L'accueil fut d'abord plutôt positif, jusqu'à la fuite de cette carte dans le magazine Challenges du 11 avril 2014. L'annonce du "démantèlement" des Pays-de-la- Loire a déclenché une très forte réaction des élus du CR des Pays-de-la-Loire et de l'ancien Premier Ministre. La suite vous la connaissez, puisque pas une seule anecdote n'a été oubliée par les journalistes, qui ont décrit dans le détail les aléas et hésitations de ce projet de loi sur la carte des régions.

Voilà pour la petite histoire d'un texte que l'on appelle communément la réforme territoriale. Les débats ont été vifs en Bretagne et en Pays-de-la-Loire. Vu de Paris, les débats sur la carte semblent clos par la décision du Président de la République et du Premier Ministre de ne pas toucher aux limites administratives de la Bretagne, des Pays de Loire et de la région Centre. La prochaine discussion parlementaire n'est pourtant pas sans enjeu pour les partisans de la Bretagne historique : les parlementaires se verront proposer des amendements visant à simplifier l'exercice du droit d'option. Actuellement un département qui souhaite changer de région doit demander une modification des limites régionales après délibérations concordantes de la région de départ et de la région d'arrivée. C'est un peu comme si une femme mariée devait demander "l'autorisation de divorcer" à son ancien époux. Il y a encore beaucoup à faire pour améliorer la démocratie locale.

Etat des lieux soulignés par Thomas Frinault :

Révision constitutionnelle ou pas, la question de la décentralisation n'est pas, selon Thomas Frinault, liée à la question de la procédure engagée. Une simple loi ordinaire, comme celle du 2 mars 1982 (relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions), a beaucoup plus fait évoluer le système territorial que la révision constitutionnelle de 2003, pour des raisons politiques. Fondamentalement, la réforme décentralisatrice en France est une réforme incrémentale. Autrement dit, elle procède par petits pas, essais et erreurs, aucune révolution en la matière n'a été tentée. De plus, la décentralisation constitue une politique de problèmes, mobilise peu l'opinion eu égard sa technicité et les clivages partisans ne perdurent pas. L'opinion ne se sent concernée que lorsque les frontières, le périmètre, sont susceptibles d'être changés comme c'est le cas pour les frontières régionales ou communales.

Thomas Frinault exprime également l'idée que l'essentiel, aujourd'hui, réside plus dans l'exercice et la clarification des compétences que dans les changements de taille. Il

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

considère qu'il existe une sorte de fétichisme de l'optimum dimensionnel en France, un sujet non accessoire mais, dans une société de réseaux, ce sont les projets qui font les territoires et pas forcément l'inverse. Le temps institutionnel étant plus long que celui de l'économie et du social, cette idée de l'optimum paraît devoir être mise en débats. Au regard de ces dernières années, l'universitaire s'interroge ainsi : "De quels sentiers de dépendances sommes-nous aujourd'hui prisonniers ?". Dans une approche comparée des pays, il s'agit d'observer les raisons pour lesquelles, confrontés globalement à des défis similaires, les pays mettent en place des institutions différentes. De plus, ces institutions parviennent à se maintenir alors que lorsqu'elles ont été créées, le contexte était différent et que, manifestement, elles ne donnent plus entière satisfaction. L'un des enjeux de la décentralisation vise, depuis quelques années, à faire pleinement advenir les nouvelles institutions locales au détriment des anciennes, les communes et les départements, et ce, en vain. Dès lors, nous vivons dans l'héritage de 1789 où la perspective régionale est évacuée. Il s'agit à cette époque de centraliser l'administration et de créer une rupture avec l'ancien régime, donc de ne pas créer les anciennes provinces. Il faut deux siècles (en 1982) pour que les Régions deviennent des collectivités territoriales de plein droit. En revanche, les Départements apparaissent à la Révolution française, sous la forme administrative de l'Etat. Pour autant, ils ne vont pas apparaître comme un périmètre bien adapté à l'aménagement du territoire et au développement économique, d'où l'émergence progressive des régions. Jean-Pierre Raffarin, lors de l'Acte II de la décentralisation, pensait que la Région l'emporterait alors qu'elle n'a que peu progressé ; les départements ont alors été rassurés après les turbulences des années 1990 et la montée en puissance des intercommunalités. Du côté du bloc local, face à l'hypothèse possible d'avoir des communes en faible nombre en 1789, donc des grandes communes puissantes qui s'autonomisent, Mirabeau préfère repartir du découpage paroissial de l'ancien régime. On passe alors de 70 000 paroisses à 40 000 communes. Dès 1790, des tentatives de fusion de communes naissent. Le nombre se réduit à 38 000 pour atteindre, en deux siècles, 36 000. La France abrite ainsi 1 tiers des communes des 28 états membres de l'Europe, en a autant que les Etats-Unis. La problématique de l'écart entre l'échelle institutionnelle, là où on a des institutions élues, et les échelles fonctionnelles, là où on gère les problèmes, est résolue par les intercommunalités, la voie coopérative. Pour autant, l'intercommunalité est tolérée dès lors qu'elle ménage le pouvoir des maires et des communes. Nous avons donc des vieilles institutions, Département et Commune, qui subsistent. Le rapport Balladur attendait du conseiller territorial une évaporation du Département avec un mode de

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

scrutin inscrit dans une logique de cantonalisation. Il ne s'agissait donc pas de s'attaquer frontalement au Département, rassuré en ce sens par le Président Nicolas Sarkozy. Ces verrouillages résultent des pouvoirs locaux installés. Premièrement, plus de 550 000 élus locaux, essentiellement municipaux, tiennent à préserver leur pouvoir. Deuxièmement, les lobbies territoriaux sont extrêmement efficaces. Troisièmement, nous avons aussi le cumul des mandats, sujet qui peut faire progresser la décentralisation. Nul autre pays en Europe ne connaît un cumul des mandats tel que pratiqué en France avec des Députés qui se comportent comme des Sénateurs. Si ce cumul est au moins supprimé à l'Assemblée Nationale, nous aurons peut-être enlevé un verrou.

Si nous observons les couples Commune-Intercommunalité et Département-Région, on constate que l'idée de relancer des communes nouvelles voulue par Nicolas Sarkozy s'avère, en 2014, un échec; seules 15 grandes communes avec des maires d'arrondissement ont été créées. La question du statut se heurte alors à deux problèmes qui se combinent entre eux, le mille-feuille territorial et le surpeuplement. Nous considérons qu'il y a trop de niveaux et trop de collectivités par niveau. Cela signifie que l'on ne peut pas faire de l'intercommunalité si l'on n'inverse pas juridiquement la relation entre cette dernière et la commune. Hors, aujourd'hui, l'intercommunalité est un Etablissement Public de Coopération Intercommunal (EPCI) spécialisé et ne dispose donc pas de clause générale de compétences. Pourtant, les Communautés d'Agglomération ou Urbaines et les Métropoles détiennent une telle diversité de compétences qu'elles ne répondent plus à l'idée de spécialisation. Si elles demeurent dans un statut qui ne ressemble pas à la réalité, c'est bien pour préserver la commune. Concomitamment, il s'agit de faire face à un déficit démocratique. L'intercommunalité est montée en puissance sans s'accompagner d'une logique de démocratisation et d'élection. Cela permettait de desserrer l'étau sur le cumul des mandats, une pensée pour feu Georges Frêche prenant la Présidence de la Région Languedoc-Roussillon en conservant celle de l'Agglomération de Montpellier ! Surtout, il faut préserver la commune et, pour paraphraser le rapport Guichard « Vivre ensemble » de 1976, "les institutions vivent de réalités" au point de vue de l'action publique. La légitimation des petites communes repose sur leurs prétentions à disposer d'un monopole électif local. Si vous dotez aussi les intercommunalités d'une procédure de légitimation directe, vous fragilisez la commune. Et ce d'autant plus que le fait qu'il n'y ait pas d'élections communautaires propres, singulières et à l'échelle de chaque communauté, induit une mécanique similaire à celle de l'Europe. Cette mécanique fonctionne sur un mode intergouvernemental, une logique de compromis territoriaux. Finalement, les élus sont

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

donc très attachés à ne pas entrer dans une logique de politisation de l'intercommunalité avec un fonctionnement parlementaire et veulent préserver la fabrique des compromis territoriaux. Enfin, l'enjeu des économies, la rationalisation, devait provenir des intercommunalités ; les rapports de la Cour des comptes sont sévères en la matière. Cela passe par le chantier actuel de la mutualisation des services qui se fera nécessairement à la faveur de l'intercommunalité. Cette situation est bien vécue par les villes centres mais moins bien, notamment, par les secrétaires généraux de mairies.

Le deuxième bloc concerne le duo Département-Région. Cette dernière est née tardivement (1982), bien qu'il y eu les établissements publics régionaux dès 1972, et demeure surtout institutionnelle. Historiquement, l'émergence d'un pouvoir régional fort a été surveillée par l'Etat qui n'en voulait pas. Aujourd'hui, les pouvoirs installés surveillent également de près la place de la Région. Le texte sur les Conférences territoriales d'action publique de Marylise Lebranchu vise à clarifier les compétences, réunir les grandes collectivités pour établir une gouvernance. Le texte stipule que ce sont les Présidents de Région qui présideront de droit ces conférences. Immédiatement, la mobilisation des Associations des Maires de France (AMF) et des Départements de France (ADF) parvient, en décembre 2013, à faire supprimer, dans le texte, cette représentation de droit. La Région n'est plus surveillée que par l'Etat mais par le Département dont le pouvoir est remis en cause. La Région est donc confrontée à trois défis. D'une part, observons l'absence de hiérarchisation des collectivités françaises. Une comparaison avec des pays européens très régionalisés, mais non fédéralistes, comme l'Espagne et l'Italie, montre qu'il existe une vraie hiérarchie entre les collectivités et un pouvoir de tutelle. En France, nous avons toujours une parfaite symétrie et une uniformité. Les trois niveaux (Commune, Département, Région) bénéficient d'une clause générale de compétence afin qu'aucune tête ne dépasse. Ne peut-on pas faire émerger un pouvoir régional qui aurait un pouvoir de tutelle ou, pour le moins, plus coercitif ? D'autre part, les communautés autonomes en Espagne et les régions en Italie ont, dans certaines matières, un pouvoir normatif égal à la Loi. En métropole, nous n'avons aucun pouvoir législatif de proximité. L'un des enjeux soulevés par l'Institut de la décentralisation, notamment par son co-président Jean- Pierre Balligand, repose sur l'idée que l'Etat puisse donner à la Région, comme en matière de formation professionnelle, un pouvoir d'éditer des normes de rang législatif ; cette hypothèse semble toujours très éloignée. Par contre, la révision de 2003 donnait le droit de déroger à la loi sur une période déterminée, un droit à l'expérimentation. Soit les collectivités en ont été peu friandes, soit, lorsque les Régions étaient demandeuses

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

comme la Bretagne, l'Etat n'a donné que peu d'autorisations. Sur la question de l'apprentissage de la langue bretonne ou l'eau, l'Etat a ainsi refusé ce droit à l'expérimentation bretonne. Il semble que Marylise Lebranchu ait souhaité faire vivre pleinement ce droit mais, si nous revenons à la passion pour l'uniformité, il s'agit alors d'évaluer cette expérimentation, donc de la cesser ou de la généraliser à tous les territoires. Autrement dit, on ne peut jamais vivre dans la différenciation territoriale ou seulement de façon transitoire.

Enfin, la dernière problématique repose sur l'autonomie financière des collectivités, la Région étant la moins bien dotée en la matière, donc la plus tributaire de l'Etat. Une réforme de la fiscalité locale serait à envisager. Ces trois verrous continuent ainsi d'exercer leur pouvoir d'inertie mais, in fine, la question du cumul des mandats reste essentielle pour comprendre le verrouillage de la réforme décentralisatrice.

Vers une Assemblée unique pour Daniel Cueff :

Daniel Cueff introduit son discours en relevant la complexité dans laquelle la démocratie se trouve. Il écarte d'emblée la logique que l'on reproche aux élus de s'accrocher à leurs mandats. S'il pense qu'il faut valoriser la commune ce n'est par ce qu'il est maire de Langouët. De même s'il pense qu'il faut renforcer la Région, ce n'est pas parce qu'il est élu de la région. Il considère que la décentralisation est une question politique et que nous avons à faire face, selon l'expression du constitutionnaliste Dominique Rousseau, à une pensée d'Etat, qui nous vient du temps du Général de Gaulle et qui correspondait probablement aux nécessités de l'époque au sortir de l'après-guerre.

A travers la DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale), cette pensée toujours dominante aujourd'hui dans l'administration centrale est développée à partir de la statistique et vise à créer les grandes tendances, à opérer les regroupements. C'est la raison pour laquelle, aujourd'hui, l'Etat pense, très logiquement, qu'il est nécessaire de concentrer ses dotations, centrer les efforts, sur certains territoires : les Métropoles. Elles seront alors capables d'embarquer la France dans la compétition entre métropoles mondiales. La DATAR les nomme les métropoles entreprises ; chacune a été dotée d'atouts et de faiblesses afin d'entrer dans le jeu de la compétition internationale. L'autre pensée, celle de la société en mouvement, est moins pyramidale, plus transversale. Les lanceurs d'alerte font beaucoup pour la démocratie, des mouvements se créent, les citoyens sont de plus en plus compétents. Depuis 5 ans, le maire de Langouët demande à ses administrés les raisons pour lesquelles ils souhaitent

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

être reçus afin de préparer son dossier ; Légifrance, Internet, etc. sont autant de sources d'informations qui éclairent le citoyen et obligent l'élu à être précis. Cette société, experte et en réseaux, rencontre le point de vue d'un certain nombre d'élus qui estiment qu'un territoire *" bout comme une marmite, toujours par le fond et jamais par le couvercle"* selon la formule consacrée de Paul Houée.

Or, les citoyens ne comprennent plus aujourd'hui qui décide, ne comprennent plus la complexité des organismes mis en place comme le pôle métropolitain Loire-Bretagne (associant Brest, Rennes, Nantes, Saint Nazaire, Angers), qui prendra des compétences importantes, ou les intercommunalités qui ne sollicitent ni le vote ni l'avis des habitants. Par contre, le citoyen vote fortement lors des élections municipales parce qu'il a la conviction que son bulletin sera accompagné d'effets. Plus les élections s'orientent vers des sphères que le citoyen ne maîtrise pas, plus l'abstention est grande, soit plus de 60% actuellement si on cumule les non-inscrits. Lors des dernières élections européennes, les personnes ne savaient d'ailleurs pas où commençait et finissait leur circonscription électorale.

Il nous faut donc un territoire qui puisse être politiquement, humainement et culturellement pris en compte dans la dimension philosophique, imaginaire et politique du citoyen. Sinon, nous allons vers des sociétés dans lesquelles l'on ne vote plus et où les décisions sont prises en dehors des citoyens. La complexité du mille-feuille administratif traduit cette réalité. Les gens, notamment les plus modestes, ne savent pas comment répondre à des dossiers dont ils ne savent d'ailleurs pas quel est le pouvoir politique qui a bien pu les valider ; les chefs d'entreprise déplorent également la paperasserie et la complexité. Donc, la réforme territoriale doit regarder où s'exerce la démocratie et quel est le territoire pertinent, le territoire où le citoyen pense devoir exercer son influence. C'est cela qui doit déterminer la carte des régions et non une réunion quelconque d'influence, d'on ne sait trop qui, un soir dont on ne sait trop quand, parce que tel ministre n'a pas pu être présent pour faire cette carte. Plutôt que verser dans le jacobinisme et la pensée d'Etat, il s'agit de créer des dynamiques qui permettent au citoyen de s'emparer de la question.

Si le citoyen souhaite maintenir la Commune et la Région, il faut travailler sur les enjeux intermédiaires, notamment la légitimité du bloc intercommunal. Il est possible de proposer que les Bretons réfléchissent à une organisation qui prendrait en compte le bloc communal et les pays, 22 en Bretagne avec les îles et 27 avec la Loire-Atlantique. Ainsi les Pays de Rennes, de Lorient, de Brest, de Morlaix, etc, pourraient,

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

chacun, être géré par une assemblée des Maires qui ont la légitimité du suffrage universel. Cela permettrait une dynamique entre les communes, les Pays et la Région. C'est possible. Le député Jean-Jacques Urvoas, président de la commission des lois, dit dans Ouest-France : "Nous pouvons, à législation constante, sur les fondements de l'Article 72 et 74 de la Constitution, fusionner les Conseils départementaux et le Conseil régional". Cela revient à une idée formulée en 1966 par Michel Rocard, à Saint-Brieuc, affirmant que la République, une et indivisible, pouvait être gérée de façon différenciée. On ne peut en effet, gérer la Bretagne, et ses 2 700 kilomètres de côtes, comme la Franche-Comté. Les accords de Nouméa, de Martinique, l'Assemblée de Corse attestent de la constitutionnalité de cette démarche. Plus récemment, la loi MAPAM qui instaure les Métropoles (et donc une strate supplémentaire !), abrite un article spécifique permettant la fusion du Département du Rhône et du Grand Lyon.

Le Président de la Région Bretagne a écrit une "Lettre à la Bretagne" appelant à construire une Bretagne à 5 et une assemblée unique. Claudy Lebreton, Président de l'Association des Départements de France (ADF) a signé « l'Appel pour l'équilibre urbain de la Bretagne », rédigé par Daniel Cueff et Jean Ollivro, Président de Bretagne Prospective, publié dans Ouest-France en décembre 2010. Il voyait bien que la loi de réforme territoriale du 16 décembre 2010 induirait des financements ciblant seulement certains territoires, asséchant alors le bloc communal et départemental. Cela est effectivement en contradiction avec le territoire breton qui, à l'image de la pomme de terre, est comme un rhizome, sans centralité, constitué de réseaux qu'il s'agit de faire fructifier. Si vous coupez l'une des pommes de terre fusse-t-elle grosse (la métropole) de son rhizome (constitué des villes petites et moyennes), elle dépérit. Le philosophe Gilles Deleuze a théorisé cette forme d'organisation qui, en Bretagne, est très singulière.

Le jeu des questions-réponses :

Stéphane Vernay, Ouest-France : Dès lors qu'il existe 3 métropoles en Bretagne (Nantes, Rennes et Brest), une gestion différenciée n'est-elle pas déjà actée ?

Thomas Frinault : Le Directeur de cabinet de la Ministre a du être efficace puisque le bassin d'emplois de Brest ne devait pas faire partie des Métropoles, comme celui de Montpellier. Ceci étant, je rejoins Daniel Cueff sur ses positions quant à ces Métropoles qui posent des problématiques d'équilibre du territoire. La Métropole acte

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

une différenciation du gouvernement urbain par rapport au reste du territoire. Nous assistons en Europe au retour des sociétés urbaines qui se voient renforcer dans leur capacité d'auto-gouvernement. C'est un défi en Europe par rapport à toute la phase historique d'étatisation et de modernisation des sociétés. Ce renforcement s'opère par le haut et plus par le bas. Autrement dit, ce sont les transferts du bas qui, jusqu'alors, ont nourri l'intercommunalité alors que, pour les métropoles, ces transferts viendront du Département, de la Région et de l'Etat. La DATAR avait un souci d'aménagement, de cohésion et de redistribution même si elle souhaitait faire émerger des métropoles d'équilibre régional. Je pense que ce qui a disparu est le keynésianisme spatial, ce souci de l'Etat d'installer des ressources sur tous les territoires. Aujourd'hui, la logique des appels à projets, dans tous les secteurs (universitaire, pôles de compétitivité, etc.) nous inscrit dans une concurrence, une compétition. Ceci dit, je crois qu'il ne faut pas confondre ce qui est de l'ordre de la concentration des populations, des richesses et du travail sur les territoires urbains et ce qui est de l'ordre des effets redistributifs ou des transferts. Je ne suis pas sûr qu'en termes de transferts, les territoires ruraux soient les moins bien dotés. Les contrats de territoires du département de l'Ille-et-Vilaine sont ainsi plus généreux pour ceux qui ont le moins, un différentiel de 1 à 7 entre un habitant d'agglomération et une personne d'une commune rurale. Le politique accompagne la métropolisation et consolide institutionnellement une dynamique déjà présente d'un point de vue économique, démographique, etc. Je suis donc plus nuancé sur ce sujet.

Daniel Cueff : Oui, monsieur Frinault, mais c'est parce que vous ne faites pas de politique ; on est obligé d'être moins nuancé. Je crois que les fonds européens, par exemple, ont très nettement convergé vers nos deux métropoles administratives, Brest et Rennes. Cette logique est défendue par l'économiste Laurent Davezies, partenaire de Terra Nova, think-tank très influent auprès du parti socialiste et de François Hollande en particulier. Il exprime l'idée, comme Jacques Attali, qu'il faut concentrer les richesses sur une aire déterminée afin qu'elles ruissellent ensuite sur l'ensemble du territoire. Si Davezies a l'honnêteté de reconnaître que cette richesse qui s'accumule crée des difficultés, notamment pour les populations péri-urbaines qui entrent dans du surendettement, et la précarisation, il en déduit par contre qu'il faut en faire plus pour ces territoires privilégiés. L'un des enjeux de la République est l'équité, autrement dit, il faut plus aider les territoires les plus pauvres. Cette équité républicaine, lorsqu'elle ne fonctionne pas, entraîne des résultats électoraux désastreux. Lors des élections européennes, en Bretagne, les territoires qui sont abandonnés ou estiment l'être

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

ainsi que les populations péri-urbaines s'estimant être déclassées ont voté Front National (FN). Même en Bretagne. On peut alors penser la politique comme le jeu de solidarités territoriales plus que comme le jeu des compétitions territoriales.

Patrice Vidon, Novincie : Permettez-moi d'être provocateur. En 2014, la question n'est-elle pas de créer de la valeur, exportable ? Où trouver nos innovateurs, nos entrepreneurs, nos exportateurs ? Ne doit-on pas mettre en compétition nos collectivités, aux différents niveaux, afin de voir celles qui sont les plus efficaces pour créer cette valeur ? En Europe du Nord, la question est d'abord de créer de la valeur avant de modéliser sa redistribution. Va-t-on convaincre toute la Loire-Atlantique en abordant uniquement la question des mécanismes institutionnels et politiques ?

Raphael Schmidt : Le point que vous abordez, à savoir créer de la valeur avant de redistribuer des solidarités, correspond à la logique des Métropoles. Gérard Collomb, sénateur-maire de Lyon, s'inscrit précisément dans cette ligne. Mais, comme l'évoque Daniel Cueff, il existe des territoires où la création de richesse, le concept de valeur étant de vocation entrepreneuriale, est possible mais la difficulté est de concevoir, aussi, les façons d'irriguer de la richesse là où elle ne peut pas se créer. Il est aisé pour Gérard Collomb, comme pour Jean-Marc Ayrault, de dire qu'ils sont à la tête de métropoles riches et puissantes, qu'ils sont les mieux classés. Quid des autres territoires ? L'enjeu de la puissance publique est de penser la totalité des territoires, y compris ceux où les entreprises ne vont pas, où c'est plus difficile de créer de la richesse.

Marc Potel, Bretagne Prospective : Je n'ai pas de compétences sur les sujets techniques évoqués. Cependant, le territoire numérique, qui s'affranchit des frontières territoriales, a été oublié…

Raphael Schmidt : Nos institutions ne répondent pas, aujourd'hui, à la crise économique. Le citoyen ne les comprend plus. Il faut qu'il puisse voter pour une institution qu'il identifie, compétences comprises. Il se trouve que ces institutions peuvent être territorialisées. Il n'est pas sûr que ce soit un périmètre géographique qui détermine précisément le périmètre démocratique. On se sent finistérien, costarmoricain, nantais, etc., une forme d'identité. Dès lors, quel est le niveau dans lequel la pertinence de l'action publique va pouvoir être soumise aux votes des citoyens ? Il se trouve que

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

nous avons une chance qui est la Bretagne, région connue dans le monde entier. Cependant, à partir du moment que, à travers la DATAR, on oblige la Bretagne à regarder vers l'Est, on oublie, par exemple, un développement vers l'Ouest. 2700 kilomètres de côtes peuvent être, théoriquement, un atout économique considérable, écologique également. Nous savons que le transport maritime, au regard du réchauffement climatique, sera la solution modale la plus écologique à l'avenir. Nous devons avoir cette capacité de gestion. Effectivement, le citoyen est sur Internet, sur des sites marchands, et crée de la richesse qui n'est pas spatialisé sur notre territoire. Donc, sous cet angle, nous avons plus de chance, en Bretagne, de faire fonctionner le .bzh, une proposition de Bretagne Prospective, parce que ça parle aux citoyens. Nous devons reterritorialiser ces outils Internet dès lors que nous aurons politiquement les moyens de dire que nous pouvons le faire parce que le citoyen se sera prononcé pour une assemblée. Nous devons donc mettre en place les outils institutionnels qu'on ne peut pas penser comme étant dérisoires. A cet égard, beaucoup de chefs d'entreprise expriment l'idée que ce sont là des questions d'élus. Je pense que la force de travail institutionnel en cours est d'avoir une institution qui soit capable de porter une force économique. De fait, les entreprises prennent une identité marquée par leur territoire. « Produit en Bretagne » est très révélateur en ce sens. Ce label se positionne comme un outil marketing territorial unique où il s'agit de partager internationalement nos savoir-faire et non entrer nécessairement dans une compétition. Cette notion de solidarité territoriale doit imprégner l'économie et, pour ce faire, nous devons nous appuyer sur des institutions ad-hoc.

Loeiz Laurent, participant : Les Pays doivent-ils avoir un statut intercommunal ou départemental ? Combien d'élus dans les assemblées dès lors que celle du Grand Lyon, qui réunit 57 communes, abrite 157 personnes dont 40 Vice-présidents quand celle du Grand Londres mobilise 25 élus ? Quid de l'idée, sous Georges Pompidou, de départements de proximité, dotés de compétences complètes, à côté de la Région ? Quelle définition pour le Pays dont, pour mémoire, l'objet dans les lois Pasqua et Voynet a été saboté par la haute administration centralisatrice ?

Daniel Cueff : L'avantage des Pays repose sur le fait qu'ils soient des regroupements volontaires d'EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale). La loi Voynet invitait les élus à s'organiser tel qu'ils l'entendaient. En Bretagne, les élus sont capables de définir des Pays ère pertinents, de faire bouger les EPCI. La Bretagne a été la 1

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

l'intercommunalité. Si on pense à cette base de Pays, elle peut être évolutive en fonction des bassins de vie. Pour autant, je me méfie de cette notion de bassin de vie qui est définie par des outils statistiques alors que les personnes n'habitent pas les statistiques. Prudence. Dans mon livre, je propose une représentation à l'Assemblée de Bretagne : 2 élus régionaux et 1 élu par circonscription départementale, soit un total de 58 à 59 élus. Aujourd'hui, ce chiffre est de 84 (pour 4 départements). Nous aurions alors une Assemblée de Bretagne dynamique que le citoyen approuve et qui illustrerait une dynamique démocratique entre la Commune, le Pays et la Région. L'objectif n'est pas de réduire le nombre d'élus mais d'avoir une efficacité. Cette Assemblée aurait alors un exécutif de 10 ou 12 élus qui légiféreraient en lien avec des Pays eux-mêmes inscrits dans des dynamiques citoyennes et d'élus locaux. C'est un mouvement s'adressant à tous les échelons de responsabilités politiques bretonnes pour que nous nous réunissions, fassions une Constituante et travaillons sur l'organisation qui nous paraît la plus pertinente sur le plan de l'action publique et, surtout, du rapport au citoyen.

Jean-François Le Bihan, Bretagne Réunie : Je suis surpris, notamment par le manque de détermination. Je comprends, Monsieur Schmidt, qu'il est difficile de répondre à une question que l'on n'a pas compris mais il est aussi difficile pour Madame Lebranchu de répondre à une question qu'elle n'a elle-même pas comprise ! Nous sommes dans un désastre absolu. Monsieur Cueff indiquait que nous sommes dans une véritable pagaille, un sentiment que je partage comme je partage l'intégralité de son propos. Les efforts pour mettre en œuvre cette réforme ont été à la hauteur de l'acharnement déployé pour la démolir. Aura-t-on, question ouverte, l'honnêteté d'accepter qu'il puisse y avoir une réponse à la demande de la population ?

Thomas Frinault : Le sujet, aujourd'hui, est la Région mais je pense que le premier bloc à attaquer, pour rationaliser et simplifier, est à mon sens le bloc local. Les communes sont vouées à disparaître, non en tant que telles mais sous leur forme actuelle, comme des collectivités autonomes, souveraines et qui coopèrent dans un cadre de plus en plus intégré. Je ne partage pas l'idée que, en France, nous avons une faible décentralisation. Une faible régionalisation me parait plus exacte et c'est ce qui distingue la France d'autres pays. Les Maires, on a parlé de présidentialisme municipale, ont un pouvoir très important, les Présidents de Conseils généraux aussi. Les Régions sont un nain institutionnel qu'il faut consolider ; des pays ont fait le choix inverse avec des régions fortes dont les échelons infrarégionaux sont moins puissants. Enfin, la clarification des compétences ne doit pas

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

passer par la théorie des blocs de compétences homogènes qui a démontré son inefficacité. Les Départements ont récupéré la totalité du RMI, c'est-à-dire gérer l'accompagnement social et professionnel alors qu'ils n'ont aucune compétence en matière d'emploi ! Par ailleurs, la clause générale de compétences bénéficie en France aux trois échelons (Commune, département, Région). La loi de 2010 supprimait cette clause qui est revenue dans la nouvelle réforme, un statu quo où une nuance peut être perçue. Le discours de Claudy Lebreton, pour les Départements, marque une volonté de conserver cette clause générale qui fait partie des attributs du pouvoir alors que celui d'Alain Rousset, pour les Régions, évolue dès lors qu'il préfère perdre cette clause générale si on lui attribue clairement un vrai portefeuille de compétences, délimitées et avec les financements ad-hoc.

Raphael Schmidt : Je parlais d'une réforme impossible. Le Président de la République Charles de Gaulle, père de la 5ème République, a échoué en 1969 dans son projet de réforme des institutions. C'est un processus très long dans le temps, il n'y a pas de solution Attali, une personnalité qui n'a jamais été en situation de pouvoir gouverner. Tout le monde est d'accord pour faire une Bretagne plus forte. Je me souviens qu'en décembre 2013, nous avons commencé à percevoir qu'il y avait une possibilité de changer les cartes. Nous nous sommes dit, dans les services de Marylise Lebranchu, que c'était un sujet important. Nous avons signé des propositions pour une Bretagne à 5 départements, lutté contre les visions jacobines, participé au débat. Nous avons alors cherché des relais et ce n'était pas évident. Bien sûr, dans des associations comme Bretagne Réunie, on sait que l'on peut vous trouver mais il est plus difficile de mobiliser des entrepreneurs qui veulent, tout de suite, immédiatement, une Bretagne forte à 5 départements. Les CCI de Bretagne et des Pays de la Loire ont travaillé ensemble sur des projets où une Bretagne plus forte passe par la fusion des deux régions. Donc, nous sommes face à des vents contraires. La Réforme de la décentralisation n'est pas seulement une carte des régions et je comprends que pour Bretagne Réunie, cela soit une déception. Je milite aussi pour cette Bretagne à 5 départements mais, comme je l'évoque avec Jean Ollivro, le temps de la Réforme est long, c'est un sujet difficile qui touche beaucoup d'intérêts. A travers une réitération successive, nous parviendrons à avancer et finirons, dans 5, 10 ou 15 ans, à avoir cette Bretagne à 5 départements dès lors que les mouvements politiques et associatifs, les citoyens et les entrepreneurs se mobilisent plus encore. C'est une première étape, continuons le combat.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Daniel Cueff : Je crois qu'il faut faire très attention dans la critique des élus. 62% des Français pensent que leurs élus sont corrompus ; 25% pensent qu'il existe un système alternatif à la démocratie quand ils étaient 1% après la guerre. Attention, il faut remettre de la démocratie. Nous avons deux textes de loi qui arrivent au Parlement, l'un sur la carte des régions, l'autre sur les compétences. Deux choses sont à obtenir et j'espère que Jean-Jacques Urvoas y parviendra. La première est un droit d'option facilité afin que la Loire-Atlantique puisse se prononcer. Deuxièmement, quand une collectivité souhaite un rattachement à une autre collectivité, un référendum doit obligatoirement avoir lieu. Mettons que la région Bretagne émette l'idée qu'elle souhaite avoir une collectivité unique avec les 5 départements, l'organisation d'un référendum doit être possible. Le législateur peut s'appuyer sur ces deux leviers qui relèvent de lois ordinaires, pas de la Constitution. Cela redonnerait du débat, de la dynamique et de la pertinence. Le citoyen alors se mobilisera comme il l'a fait fortement à Nantes le 27 septembre 2014 et le fera pour cette Assemblée unique de Bretagne.

Annexe 6 :
« Construire la Bretagne ».

Le texte qui suit fait partie d'une somme de 20 articles intitulés « 20 dossiers pour les élections régionales ». Ces articles ont été diffusés par mail avant la décision gouvernementale de définir la nouvelle carte des régions en 2016. L'ensemble de ces articles a été publié dans un ouvrage collectif, « construire la Bretagne.bzh ».[430]

L'unité bretonne : la réunification.

Le paramétrage d'une région (sur quel territoire j'agis) est bien sûr la première question fondamentale qui se pose à tout élu. Quelles sont les spécificités de mon territoire ? Comment y ancrer des stratégies qui vont valoriser ces singularités et du coup le démarquer, le placer en pole position pour créer une économie innovante écrite avec le potentiel régional? Si le pouvoir politique anime le formidable potentiel régional, la Bretagne sera en pointe. S'il opère des stratégies hors-sol, la région n'a strictement aucune chance.

Diagnostic :

De fait, le bon maillage de l'univers Bretagne est pour le moins déterminant. Or, il est une coupure que nous n'accepterons jamais pour de multiples raisons démocratiques, juridiques, économiques, historiques, de rayonnement, de réalité constitutive, culturelles, de sentiment d'appartenance de la population. Pour toutes ces raisons et d'autres, la Bretagne 5 sur 5 c'est simplement une évidence.

En 2015, ce constat d'une Bretagne administrée différente de la Bretagne est un scandale indigne d'une démocratie contemporaine. Certes, dans le contexte de réforme territoriale, la Bretagne est passée tout près de recouvrer son unité. La carte du Comité Balladur issue de multiples rencontres d'experts préconisait l'unité bretonne. Le 2 juin 2014, date décisive du nouveau découpage régional, la Bretagne est réunie, selon Ouest-France, jusqu'à 17h30. L'intervention expresse de J.-M. Ayrault conduit à un second communiqué à 18h30 où elle est cette fois fusionnée avec les Pays-de-la-Loire. Une nouvelle intervention in-extremis de Jean-Yves Le Drian assure à 19h30 l'ultime communiqué qui mène à la carte actuelle et au statu quo du format des régions Bretagne et Pays de la Loire.

[430] Ouvrage collectif Institut Culturel de Bretagne, *Construire la Bretagne.bzh*, Guingamp : Ed. Diawel, 2016, 107 p.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Il y aurait beaucoup à dire sur ces péripéties loufoques réalisées au dernier moment et sur un coin de table. Des choix si importants réalisés dans la précipitation et sans aucune consultation de la société laissent songeur sur l'état de déliquescence en France de ce que l'on appelle « la démocratie ».

Pourtant, Jean-Yves Le Drian s'était dans son programme régional engagé à résoudre ce problème et la présence de ministres socialistes bretons à des postes clés (Marylise Lebranchu pour la réforme territoriale) offrait une fenêtre de tir inespérée. De même, la mobilisation de l'ensemble de la société bretonne n'avait jamais été aussi forte qu'en cette année 2014 (le monde juridique, les acteurs économiques, les intellectuels et universitaires, la présence de plus de 30 000 personnes lors de la manifestation à Nantes du 27 septembre 2014…). Il y avait donc la place pour effacer ce « mur de la honte » en date de 1941. Il y avait la possibilité pour passer. Le résultat en septembre 2015 est donc celui d'un échec cinglant. Alors qu'avec une poignée de manifestants, la Normandie voisine retrouve son intégrité, une Bretagne inchangée, à l'origine pourtant de ce grand mouvement de régionalisation, se retrouve une des seules pénalisées. Elle est de manière relative pénalisée et le dindon de la farce d'une réforme qu'elle a pourtant provoquée. N'oublions pas que c'est le mouvement des « Bonnets rouges » qui a initié ces velléités de réformes et même de « révolution régionale » (sic) annoncées par le Président de la République le 2 juin 2014 !

Trois éléments doivent alors compléter ce bilan et diagnostic :

Concernant l'attitude du PS, le bilan est objectivement très mauvais même si l'action de J.-Y. Le Drian a sans doute évité la catastrophe et la dilution définitive de la Bretagne dans un « grand » ouest illisible. De même, le Président de région P. Massiot a pris des positions remarquables et rédigé le 28 mai 2014 une tribune exceptionnelle en faveur de l'unité bretonne « Lettre à la Bretagne », http://www.construirelabretagne.org/public/lettre-a-la-bretagne-massiot/). Toutefois, au-delà de cette prise de position limpide, il aurait pu et dû aller plus loin en allant dans la bagarre, en mettant par exemple en jeu sa démission ou celle de tout le Conseil régional. Ecrire c'est bien. Agir c'est mieux. De même, on n'a -pour le moins- pas du tout compris ni apprécié une tribune intitulée « Deux régions, une même ambition » rédigée le 28 juin 2014 par Jean-Yves Le Drian dans Ouest-France en compagnie de Stéphane Le Foll (http://www.ouest-france.fr/point-de-vue-deux-regions-une-meme-ambitionpour-le-drian-et-le-foll-2653118). Cet écrit signé ne peut pas être oublié et démontre comment des convictions pourtant très intimes peuvent être balayées par des raisons politiciennes que l'on ignore. Pourtant, c'est aussi Jean-Yves Le Drian qui au dernier moment a permis d'éviter le

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

spectre de la fusion et donc de la disparition définitive de la Bretagne. Comme toujours, le bilan n'est donc pas simple. D'un côté, alors qu'il existait une formidable opportunité, on constate un échec évident et un déni des engagements formels exprimés pourtant dans le programme électoral breton du PS au début de la mandature. De l'autre, on constate le maintien du mot Bretagne, même si cette dernière reste amputée. Pendant ce temps, il faut noter que les prises de position des candidats Marc Le Fur et Christian Troadec, ainsi que d'autres acteurs politiques (Paul Molac, François de Rugy…) sont restées limpides et constantes. Mais, si le gouvernement eût été de droite, un représentant de l'UMP auraitil eu la capacité de contrer les forces jacobines sans doute encore plus présentes à droite qu'à gauche ? D'un côté, la carte du Comité Balladur était une forme de blanc-seing. Mais de l'autre, on connaît à droite la puissance et le poids des forces conservatrices.

Aujourd'hui, l'ensemble de ces aléas n'empêche pas la Bretagne d'exister, vaille que vaille. La Bretagne reste unie et c'est le droit. La Cour d'appel de Rennes s'exerce sur 5 départements. Les notaires, juges, avocats, commissaires aux comptes, experts-comptables… fonctionnent sur l'ensemble de la Bretagne. Le droit est breton, c'est un fait. Et même la Révolution française n'avait songé attaquer cette réalité qui offre un bon aperçu du pouvoir que pourrait avoir une Bretagne unie. Ainsi, la présidence du Conseil national de l'ordre des Notaires revient comme aujourd'hui tous les 5 ou 6 ans à un notaire breton. De même, avec 362 entreprises représentant 100 000 emplois, l'association Produit en Bretagne est bien sûr présente sur l'ensemble de la Bretagne et connaît une forte progression en Loire-Atlantique (plus de 40 entreprises adhérentes). La majorité des grandes enseignes commerciales de la Loire-Atlantique (Auchan, Leclerc etc.) participe à cette dynamique puisque les consommateurs veulent ces produits et que les distributeurs veulent les vendre. Les activités du pôle de compétitivité mondiale Images et réseaux s'exercent à 95 % sur les cinq départements bretons. Après deux ans et demi de débat, les professionnels du tourisme de LoireAtlantique viennent de souscrire à une appellation « Bretagne Plein Sud » puisqu'ils constatent que l'appellation « Pays-de-la-Loire » est illisible. Sur la base des marques de l'INPI, on dénombre plus de 1 500 entreprises faisant le choix d'une appellation Bretagne ou Breizh contre … 74 sociétés choisissant ou s'accolant au terme « Pays de Loire » ou « Pays de la Loire ». Malgré la propagande ligérienne, des enquêtes démontrent aussi que le sentiment d'appartenance des jeunes habitants « du 44 » à la Bretagne se renforcent, notamment à partir du lycée.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

A l'aube de ces élections régionales, on est dans une situation où la Bretagne existe et n'existe pas. D'un côté, elle existe de manière immémoriale et sa réalité est même renforcée sur différents sujets (au plan économique, culturel, de la revendication avec de multiples initiatives comme Dibab ou Breizh 5/5…). Cette réalité s'affiche parfois avec l'aide très claire du Conseil régional : le Tour de Bretagne à la voile ou cycliste, la « Gouel Breizh », la présence de structures comme l'E.P.C.C. Livres et Cultures ou « Bretagne Culture Diversité » qui fonctionnent bien sûr à l'échelle des cinq départements. De même, plus personne ne conteste aujourd'hui l'appartenance historique ou culturelle de la Loire-Atlantique à la Bretagne. Le département de Loire-Atlantique et même la région des « Pays-de-la-Loire » ont reconnu cet état de fait et soutiennent la vitalité et réalité culturelle de ce département. Ils financent par exemple « l'Agence Culturelle Bretonne » (A.C.B) du 44 qui, il est vrai, réalise un travail remarquable. La bataille historique et culturelle semble donc gagnée. Le drapeau breton est flanqué sur l'hôtel du département de Loire-Atlantique et « il sera plus difficile de l'enlever que de le mettre » (P. Mareschal). Aujourd'hui, cette réalité constitutive de la Bretagne avance surtout grâce à la société civile. Pour de simples raisons de performances, le monde économique et touristique met le dispositif en place. Des militants à aider sont actuellement en train de promouvoir une revendication lisible et répétée d'une Bretagne fonctionnant cinq sur cinq. Le fait peut précéder le droit. A noter aussi l'importance cruciale de la création d'une « Bretagne numérique » qui est en train de déborder la Bretagne administrée. Ces initiatives ont parfois été très clairement soutenues par la Région (le .bzh). Elles se créent aussi spontanément à l'échelle de la Bretagne pour des raisons de pertinences culturelle et économique (le moteur de recherche breton Gwenood par exemple, les systèmes de financement participatifs de type Kengo ou Gwenneg).

Quel programme ?

Du coup, à l'aube des élections, cet enjeu de l'unité bretonne est plus important que jamais. Le défi et la question centrale est de mettre en place une adéquation entre une Bretagne « administrée » et la Bretagne réelle. Quel parti va nous faire les propositions les plus séduisantes sur le sujet ?

Comme idées d'actions, nous suggérons au futur Conseil régional 6 points :

1. Le refus total et systématique de financer toute action qui s'exercerait à l'échelle du Grand Ouest puisque les maigres deniers régionaux n'ont pas pour fonction d'aller soutenir des projets qui concernent Le Mans (l'actuelle ligne LGV) ou Cholet. De manière évidente,

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

l'équipe élue doit s'engager à ne soutenir que des projets qui concernent l'intégralité de notre territoire. Il y a suffisamment d'argent à Paris et la liste à élire s'engagera à ne pas dépenser un seul Euro pour des projets externes et hors-sol. Bien sûr, cette proposition n'empêche en rien les nécessaires et indispensables partenariats. Toutefois, ces derniers, éventuellement financiers, devront stipuler qu'un Euro investi dans le projet sera un Euro investi pour la Bretagne. On s'est fait parfois berner par des financements bretons qui bénéficient au final à d'autres territoires. L'autonomie budgétaire et la pertinence économique et budgétaire bretonne doivent devenir le point d'orgue des investissements.

2. Des actions concrètes ou « soumises à condition » avant de participer à toute manifestation « nationale » concernant la technostructure B4. Paris veut faire sans nous ? Nous ferons sans eux. La Bretagne ne peut pas accepter d'être représentée et de siéger dans des institutions qui la nient. Ainsi, le prochain Conseil régional peut a minima exiger une légitimité et des droits en échanges de sa présence et participation à l'Association des Régions de France (A.R.F), au Conseil Economique et Social de France, etc. Une ligne « dure » est ici possible, notamment lorsque les coûts de participation dépassent le retour sur investissement. On fait actuellement comme si les Bretons devaient « obligatoirement » participer à des structures nationales qui nous dénigrent. Fonctionnons autrement. Pesons pour affirmer cette détermination. A l'inverse, dès qu'un signe, même modeste, de reconnaissance sera opéré, il faudra s'engouffrer dans ces portes pour « avalancher » les bonnes décisions et soutenir les avancées, même si elles apparaissent initialement modestes.

3. La nouvelle équipe renforcera les réalités bretonnes déjà présentes sur l'ensemble des départements (le soutien à Diwan, la promotion des épreuves sportives d'ores-et-déjà financées à l'échelle de la Bretagne, l'aide privilégiée aux événements et nombreuses structures culturelles fonctionnant sur les cinq départements (elles concernent le livre, la culture, la danse, les dynamiques environnementales etc.). A l'inverse, les aides aux structures « B4 » seront infléchies ou conditionnées au fait que ces entités élargissent d'une façon ou d'une autre leur périmètre de rayonnement. Il est aujourd'hui inconcevable de financer des organisations qui reproduisent en Bretagne des découpages français, alors que la région elle-même s'est levée pour un autre paramétrage. Il ne s'agira évidemment pas de créer une « chasse aux sorcières » mais tout simplement de valoriser ceux qui construisent la Bretagne sur le terrain. Ces réalités concerneront tout particulièrement le monde associatif.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

4. La nouvelle équipe s'engagera bien plus qu'aujourd'hui à soutenir l'ensemble des initiatives B.5 portées par la société civile. Au lieu d'être débordée comme aujourd'hui avant parfois d'agir, le nouveau Conseil régional sera au contraire le premier catalyseur de toutes les initiatives B.5. Il actionnera dans le domaine du tourisme, de l'économie, de la culture, de l'économie sociale et solidaire, de la solidarité internationale, de la logistique… les projets écrits en correspondance avec l'identité et la réalité du pays.

5. Le prochain Conseil régional mettra en place des initiatives concrètes créant la Bretagne cinq sur cinq. En 2015, il n'existe même pas sur les ondes une seule radio bretonne fonctionnant 5 sur 5 et diffusant des programmes bilingues, assurant la promotion d'un patrimoine exceptionnel, des artistes et musiciens bretons, relayant des informations stratégiques pour promouvoir « la matière de Bretagne », permettant ainsi aux hommes présents sur ce bout de terre de mieux comprendre leur territoire afin d'en assurer la valorisation. Dans tous les domaines, le fait doit précéder le droit et la Bretagne se construira moins par des discours théoriques (même si bien sûr le lobbying politique doit se poursuivre au plus haut niveau) que par des réalisations concrètes entraînant une unité de fait.

6. Le prochain Conseil régional s'engagera à organiser un référendum sur ses quatre départements en reprenant par exemple les deux questions formulées par Dibab lors de ses votations citoyennes (la réunification de la Bretagne, la création éventuelle d'une Assemblée de Bretagne). Il tentera au maximum de faire en sorte que cette question soit aussi posée en Loire-Atlantique pour faire fonctionner la démocratie.

En conclusion de ce premier dossier, nous insistons sur le fait que l'absence de cohérence bretonne est un élément majeur de sa faiblesse. Par exemple, le financement des universités du « grand ouest » a achoppé et fait perdre 16,5 millions d'Euros à la Bretagne car le projet a été jugé par le jury international « non lisible », quand bien même la qualité de la recherche était jugée remarquable. Il nous faut une stratégie bretonne pertinente sur un périmètre breton pertinent. C'est tout simple. Cela coule de source. Aux candidats de souscrire ou non à ce premier dossier et à ces premières propositions.

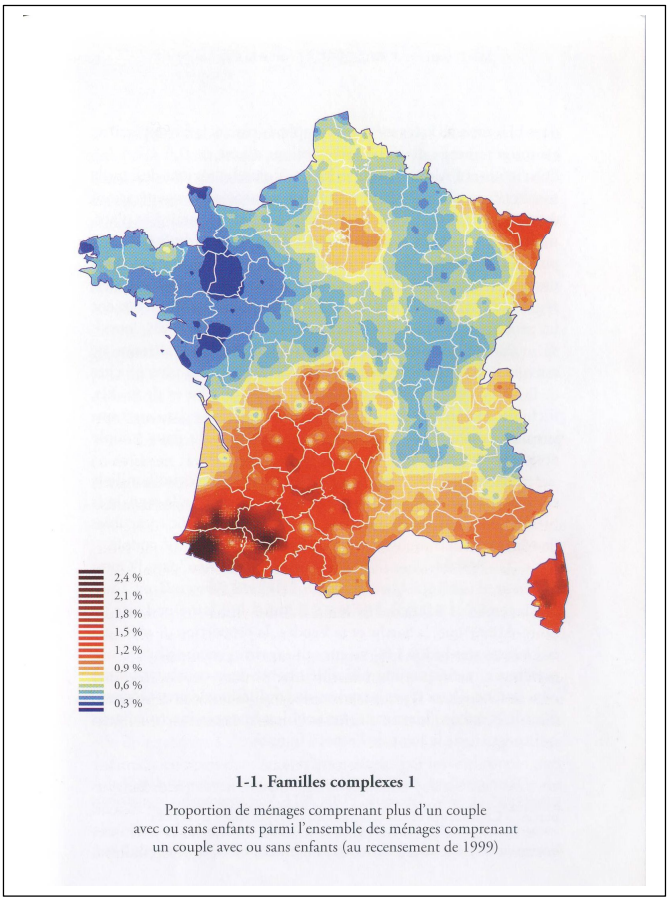
Le Comité de Rédaction [431]

[431] Pour en savoir plus on pourra utilement se procurer l'ensemble des vingt dossiers auprès de l'Institut culture Bretagne, Guingamp : Ed. Diawel, 2016, 107 p. ou consulter le site internet : *www.construirelabretagne.bzh*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

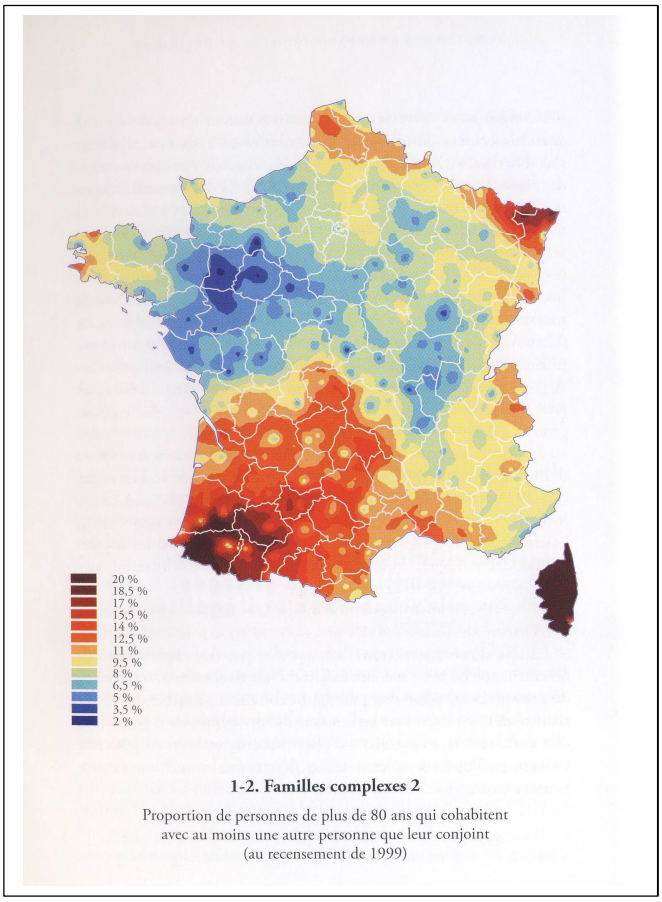
Annexe 7 :
Cartes « *Mystère Français* ».

Ces deux cartes viennent, en fait, compléter celle sur le niveau d'intégration figurant au chapitre 5 de notre étude.



1-1. Familles complexes 1

Proportion de ménages comprenant plus d'un couple avec ou sans enfants parmi l'ensemble des ménages comprenant un couple avec ou sans enfants (au recensement de 1999)



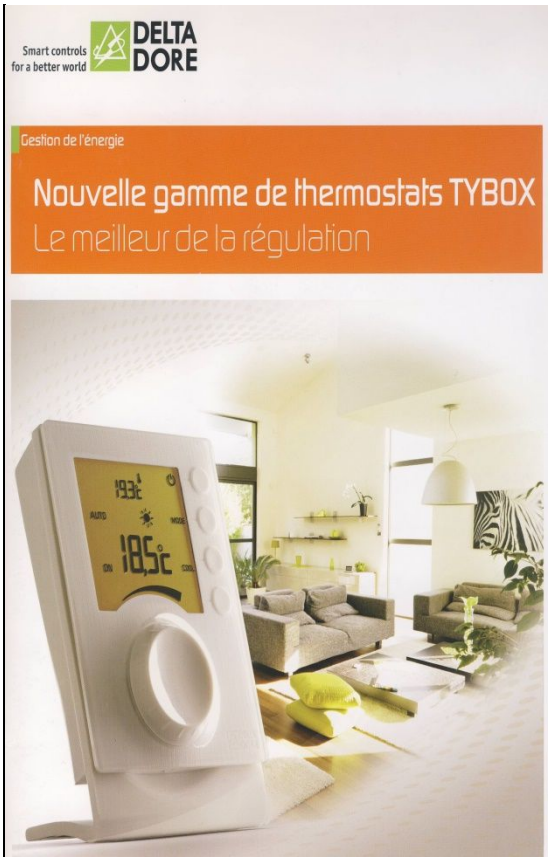
1-2. Familles complexes 2

Proportion de personnes de plus de 80 ans qui cohabitent avec au moins une autre personne que leur conjoint (au recensement de 1999)

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Annexe 8 :
Exemples de plaquettes d'entreprises.



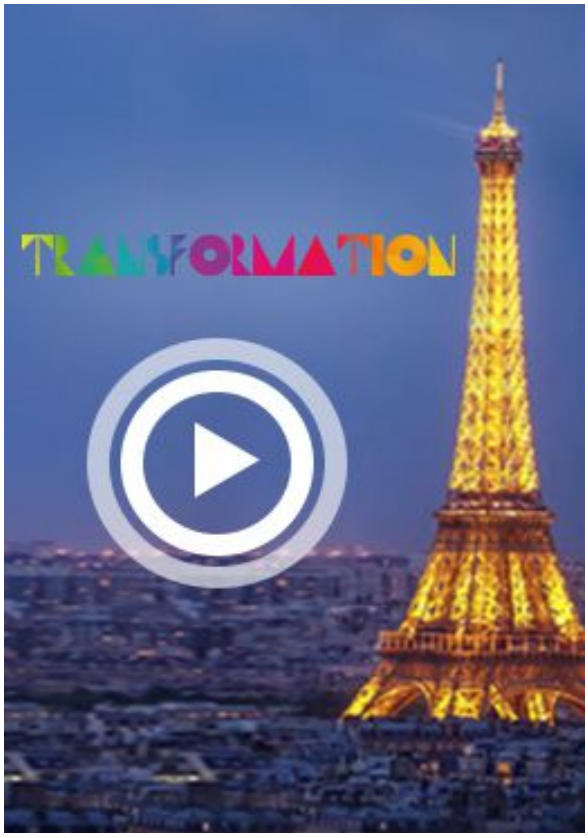






Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Annexe 9 :
Journaux d'entreprises
(Outil de communication interne et de stratégie).




INFONEWS

EDITO

Une histoire de femmes et d'hommes

C'est avec plaisir que je m'adresse à vous en ce début d'année, afin de vous faire un point sur la situation du Groupe, son actualité et son environnement de marché.

L'année qui s'annonce sera importante pour notre Groupe. Le secteur du textile et de l'habillement rencontre des difficultés, et notre Groupe ressent au quotidien les effets de la crise économique. Les consommateurs réduisent leurs achats d'équipement, reportant leurs projets par manque de confiance dans l'économie. Notre secteur a enregistré un recul de 7% au cours de l'année 2012.

Nous devons nous tourner vers l'avenir. Ce contexte difficile ne doit pas nous faire oublier nos forces. Si les plus grandes marques nous font confiance, c'est parce que nous sommes reconnus pour notre savoir-faire et notre professionnalisme. Et quelles chaussures ! New Balance, Kickers, Converse... autant de mythes que nous mettons à disposition de nos clients. Ainsi, nous devons continuer à développer notre proposition de marques pour offrir toujours le meilleur service. Je sais qu'à tous les niveaux de l'entreprise, vous êtes mobilisés.

L'histoire du Groupe est avant tout une histoire de femmes et d'hommes : pour la première fois dans son histoire, le Groupe Royer a décerné en décembre 2012 et janvier 2013 des médailles du travail. 93 salariés, répartis sur nos différents sites, ont souhaité recevoir cette récompense, saluant leurs 20, 30, 35 ou 40 ans de travail effectif, au sein du Groupe ou ailleurs. Qu'ils soient ici encore tous félicités !

Jacques Royer

NUMERO 12 - NOVEMBRE 2012 / FEVRIER 2013


GRIMAUD FRERES SELECTION
TOMORROW'S GENETIC TODAY

NEWSLETTER
N° 5 - MARCH 2013

EDITO

A few years ago, one of our French clients used this ad to promote duck meat:
"Make a chicken happy, eat a duck!"

In the United States, the brand "Chick-Fil-A" runs a humorous advertising campaign by displaying posters of cows promoting the consumption of chicken meat ...

This illustrates the fact that animal proteins may come from multiple sources and that different sectors compete to convince consumers to choose one versus the other.

To allow duck to swim above the rest is the priority that guides Grimaud Frères Sélection in selecting its Research and Development programs.

We strive to offer you the genetic potential coupled with the technical services necessary to produce quality meat at competitive costs.

By Frédéric Grimaud
Chairman of the Board

Our goal is to meet the demands of the markets by supplying products of expected quality, performance, and profitability. The technological means now at our disposal enable us to create progress and to reach results that were unthinkable just few years ago but are now indispensable.

This new edition of our newsletter gives us the opportunity to share with you our recent marketing and technical advances as well as our technological progress in R&D.

Our sector is facing stringent economic conditions due to current constraints such as feed costs and cannot tolerate imprecision or counter-performance. The innovations presented in this publication guarantee the technical and economical performance mandatory to succeed in the waterfowl production sector.

You can count on our teams at Grimaud Frères Sélection!

Enjoy your reading,

By Yann Le Pottier
General Manager

New commercial development in Russia with Belgrankorm Company

In January, 2012, Grimaud Freres Selection has started deliveries of Star 53 H.E. to Belgorod – city of Central Russia, through the company Belgrankorm.

Belgrankorm, created in 1998, is a big agricultural holding. Annually the holding produce 220°000 t of broiler meat, 30°000 t of pork, 30°000 t of milk, 90 million chicken eggs, 600°000 t of animal feed.

This year Belgrankorm decided to get involved in a new activity – duck production. Step by step, Belgrankorm is renewing and remodelling duck houses. The construction of 10 new houses is planned for 2013. Belgrankorm is an integrated company with their own hatchery, duck houses, slaughter house, feed factory and factory of meat transformation.

Grimaud Freres Selection delivered weekly hatching eggs to Belgrankorm which permit them to start their project. The shipments were made by truck from Grimaud's farms.

Both companies are now on the right tracks to develop a long term successful relationship. Next year Belgrankorm will start the construction of PS farms in another region – Novgorod, between Moscow and St-Petersburg.

Grimaud Freres Selection will accompany Belgrankorm's development by providing technical support in order to get the most out of Grimaud's Pekin Duck Breeder and Star 53 genetic potential. We wish that Belgrankorm will achieve its new objectives with the support of Grimaud Freres Selection.

CONTENT

Customers' relationship p. 1-2
R&D tecnics and team p. 3 > 4
Technical information p. 5
Customer service p. 6


1962-2012

En 2012, Sill fête ses 50 ans

SILL ENTREPRISES

« La Bretagne comme port d'attache, le monde pour horizon »

LE MOT DU PRÉSIDENT

L'événement approche !

Le 29 juin, nous fêterons les 50 ans de la SILL.

Nous espérons être nombreux à partager ce moment de convivialité. Ce sera l'occasion d'évoquer beaucoup de souvenirs.

Nous mettons tout en œuvre pour minimiser les contraintes. Les horaires des plannings de production des ateliers seront aménagés sur tous les sites.

Néanmoins, pour reprendre une expression à la mode, l'état de grâce économique toujours aussi difficile est là sera de courte durée ; le contexte pour nous le rappeler. Les prix d'achats des matières premières sont en hausse, les prix de vente de nos produits finis sont en baisse.

L'installation de la ligne de fabrication des purées infantiles et le terrassement de la nouvelle chaufferie bois vont démarrer.

Ces projets qui se concrétisent nous permettent toutefois d'être optimistes et confiants en l'avenir.

Je compte sur vous le 29 juin au Parc des Expositions de Penfeld à Brest.

Gilles FALCHUN

N° 35 JUIN 2012

A LA UNE

SILL et les partenariats de l'été

TONNERRES DE BREST 2012 : Les marques de la SILL vibreront au rythme des Tonnerres de Brest du 13 au 19 juillet prochains ! Nous serons présents au cœur du village Terres et Mers de Bretagne sur un stand de 50 m².

JEU CONCOURS : La Compagnie Artique, Le Gall et Malo organisent depuis début mai un jeu concours afin de faire gagner aux futurs visiteurs de nombreux lots : 160 pass journée pour la fête, 80 entrées Océanopolis, des livres de recettes, tabliers de cuisine ... Présents dans plus de 80 magasins, cette opération mettra principalement en avant les innovations de ces trois marques. **Pour plus d'informations : www.jeusill.fr.**

FESTIVAL DU BOUT DU MONDE : Avec Plein Fruit, vibrez au son du festival. **A compter du 04 juillet,** Plein Fruit proposera un jeu concours dans les 43 magasins Leclerc de la région. A gagner : plus de 100 places pour le festival !

Du 03 au 05 août, La SILL, partenaire officiel de l'événement, proposera ses jus Plein Fruit et un Bar à soupes Le Potagère à l'ensemble des festivaliers.

AGENDA

1er juin	Course cycliste : trophée Jean FLOC'H à Plounin Ploudalmézeau avec les pros de Bretagne Schuller et l'équipe SILL
24 juin	Course cyliste à Saint-Jean à Plouvien organisée par SILL Entreprises Sports
29 juin	Soirée anniversaire 50 ans SILL à Penfeld Brest
A partir du 04 juillet	Opération Plein Fruit / La Potagère – jeu concours pour gagner des places au festival du Bout du Monde
Du 13 au 19 juillet	Présence aux tonnerres de Brest 2012 (au coeur du village Terre et Mer de Bretagne)
Du 03 au 05 août	Partenariat : Festival du Bout du Monde (La Potagère, Plein Fruit)
Les 11 et 12 août	Partenariat : Festival Fête du Bruit à Landerneau (Malo, La Potagère)
16 septembre	Course cyliste - finale trophée Jean-Louis Guivouron - à la SILL organisée par SILL Entreprises Sports

Annexe 10 : « Jacques Seguéla, invité de Yao ».

YAO À RENNES
Jacques SEGUELA invité du Fonds de dotation pour la jeunesse bretonne et de son président, Mario PIROMALLI
« Le Papy de la Pub » face aux jeunes Entrepreneurs bretons

C'est devant un parterre de plus de 200 personnes réunissant jeunes entrepreneurs et parrains dirigeants d'entreprises que Jacques Séguéla, créateur du Star System et promoteur de la génération « bling-bling » est intervenu dans le cadre d'une réunion organisée par Yao.



De g. à d. : Jacques DELANOÉ ex DG EURO-RSCG 360. Mario PIROMALLI, Président fondateur de YAO et Jacques SÉGUÉLA

Qu'est-ce que Yao ?

Yao est une association de dirigeants bretons qui mettent leurs compétences, voire leur argent, au service de jeunes qui osent. Créée par Mario PIROMALLI, franchisé des 21 McDonald's en région rennaise, cette association « En Avant » en breton avait fait venir, grâce à Jacques DELANOË, ancien Directeur d'Euro –R.S.C.G. 360, son mentor et ancien patron : Jacques SÉGUÉLA.

Culture Pub

Au travers de la saga du publicitaire qui, il y a 60 ans se lançait dans un tour du monde en 2 C.V., l'assistance a pu revoir, et mieux comprendre le monde de la Pub à travers de nombreux exemples. De la « génération Mitterrand », en passant par le lancement de la Citroën Visa, qui, s'élançant du pont d'un porte-avions à côté d'un jet se retrouvait sortie de l'eau par un sous-marin...navires prêtés, gracieusement, par le Président de la République, chef des armées, trois semaines seulement avant la diffusion du premier spot T.V. ! Cette séquence nostalgie fut aussi illustrée par les bébés Evian en piscine, puis en rollers et avec, en avant-première, le futur spot « Evian baby bay », sans oublier, page de publicité pour l'agence, le film le plus primé de tous les temps « Le placard » de Canal + !

Des messages tournés vers les jeunes

Prenant en compte son public, Jacques SÉGUÉLA en homme de marketing-créatif sut trouver les mots justes et forts : oser, imaginer, étonner, durer, muter...En parlant de révolution sociétale, le jeune octogénaire parle de changement d'intelligence. Pour lui, on passe du Q.I. au Q.E. Ainsi, face à la dictature de la raison, on passe à la démocratie de l'émotion. Vision prémonitoire du résultat des élections ? (N.D.L.R.) L'orateur souligne le changement d'ère. Après la société de consommation nous arrivons dans la société de l'émotion. De la société de création, nous entrons dans celle de l'innovation. En deux ans dit-il, nous avons plus inventé que l'homme en 2 000 ans : 90 % des données sont nouvelles ! Il parle aussi de l'intelligence d'après crise et donc de la nécessité d'un changement d'être mais aussi d'un changement de pub. Lui qui revendique que la France a tout inventé en matière de communication souligne que la publicité, dans les années à venir, devrait être plus généreuse, plus morale, et aussi plus sociale.

Face aux changements de consommation (ubérisation, location plutôt que propriété) il voit l'avènement d'une société plus collaborative. Utilisant les qualificatifs : plus juste, plus honnête, plus verte, plus ouverte, plus partageuse face au monde frivole et frugal qu'il a su, si bien mettre en scène par le passé, pour favoriser, aujourd'hui, la prise en compte de l'être au détriment du paraître !

Il tint, aussi, à souligner sa foi dans les jeunes dont 80 % sont diplômés et dont la moitié refuse l'entreprise si elle n'a pas de valeurs et préfère militer pour de grandes causes. Dans ce monde nouveau il faut, dit-il, d'abord se changer soi-même. Avant de conclure, Jacques SÉGUÉLA tint à proclamer sa foi dans la femme et la parité même si, à ce jour, une seule femme est à la tête des 37 entreprises du CAC 40.

Jean-Luc POULAIN



Un parterre de jeunes entrepreneurs et de dirigeants très attentifs aux propos de Jacques SÉGUÉLA

[432]

[432] Source : *7 jours,* 29 Avril 2017.

Annexe 11 :

Entretien avec Frédéric Grimaud.

Groupe GRIMAUD, entreprise de 2 000 salariés avec les différentes filiales.

On commence par une présentation du Groupe, Monsieur GRIMAUD ?
Vous avez vu que nous sommes dans l'univers des sciences de la vie, c'est un peu le cadre de référence fondamental, avec deux domaines d'activité dans le domaine de la sélection génétique animale et de la biopharmacie. On est donc en amont de ces filières. Chronologiquement, on est le premier maillon des filières de production animale.

Nos enjeux sont l'alimentation et la santé. Nos deux métiers, je les reprends ici très brièvement puisque vous les avez déjà vus : sélection génétique avec une offre multi-espèces. On offre toutes ces espèces : des poulets de chair, des poules pondeuses, des cochons, des palmipèdes et de plus petites espèces.

Quand on parle de sélection génétique, juste pour préciser, c'est-à-dire que ce que nous vendons, ce ne sont pas les animaux que vous allez consommer ou que vous allez acheter dans le magasin. Ce sont les reproducteurs de ces animaux-là. Si je prends un exemple un peu célèbre actuellement, que tout le monde connaît en France, le Groupe DOUX qui est en situation perturbée nous achète des poulets reproducteurs. À partir de ces poulets reproducteurs, ils vont produire des œufs qui vont être incubés pour faire des poussins et ils vont ensuite produire des poulets. Mais nous, nous vendons les reproducteurs.

Pour être pratique, tous ces animaux reproducteurs sont vendus le plus souvent sous forme d'animaux d'un jour. C'est-à-dire que c'est un petit poussin d'un jour, un petit canard d'un jour. Par contre, les cochons, ce ne sont pas des animaux d'un jour : au départ, on va peupler avec un cheptel et, ensuite, on va renouveler avec de la semence. C'est la génétique dite liquide.

On a développé également tout un domaine d'activité que je repréciserai tout à l'heure dans l'organigramme, dans l'univers de la biopharmacie, au service de la santé humaine et de la santé animale, les deux étant étroitement liés, bien évidemment. On va y revenir.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

On n'est pas là par hasard, c'est un point important en termes de compréhension de notre stratégie. On est là parce qu'on a choisi d'être là et notre opportunité, c'est la croissance de la population mondiale. Vous savez sans doute que la population croît au rythme de 220 000 personnes par jour – c'est le net, c'est-à-dire naissances moins décès, qui représentent 340 000 – 120 000, ce qui fait 220 000 de solde. Cela fait 80 millions par an, quand on le regarde comme ça, c'est plus que le Vietnam chaque année, ce sont les États-Unis tous les 3,5 ans ! Donc c'est une opportunité rare qui fait qu'à la fois il faut trouver des solutions pour nourrir tout le monde et également des solutions de soins, à la fois pour les enfants et à la fois pour les personnes plus âgées, dans les pays dits développés. Mais le monde change aujourd'hui : qu'est-ce un pays développé ?

Voilà notre petite histoire, vous m'ameniez là-dessus.

L'idée, Monsieur GRIMAUD, c'est que vous nous parliez de vous, mais peut-être aussi de la génération précédente, c'est-à-dire vos parents qui ont créé ce qui est devenu le Groupe GRIMAUD.

C'est cela, c'est exactement la bonne formulation ! Donc je suis en deuxième génération et, comme je dis, je suis entrepreneur autodidacte de deuxième génération. Mon papa et son frère, d'où « GRIMAUD FRÈRES » et leurs épouses, parce que c'est très important aussi, donc mon père, son frère et leurs épouses ont démarré l'activité, à la fin des années 1960.

1968, l'élevage de canards ?

Voilà, pour la petite histoire, puisque là on est dans la sociologie. On peut peut-être approfondir deux secondes, parce que c'est intéressant. En fait, quand ce jeune couple est arrivé sur l'exploitation de mon grand-père, celui-ci n'était pas propriétaire. Il était fermier, dans le sens fermage, ici. Ces terres étaient détenues par des familles de Lanvilly. Vous voyez, c'étaient des familles nobles, qui avaient des fermiers et qui venaient collecter le fermage chaque année. J'ai des histoires amusantes d'ailleurs sur le sujet, c'est assez intéressant. Bref, quand les jeunes couples sont arrivés sur la ferme, il n'y avait pas assez à manger pour tout le monde, c'est aussi simple que cela. Donc il a fallu créer de nouvelles activités. Mon grand-père qui n'était pas du tout un entrepreneur, c'était un sage mais ce n'était pas un entrepreneur, c'était un paysan, dans le sens très noble du terme, il a dit à ses garçons : « Les

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

gars, il y a une abbaye, pas loin. On a des moines, à côté d'ici, à 15 km, ils font des petits canards et ils en manquent tout le temps. Vous devriez aller voir ce qui se passe. ».

Donc mon père et son frère sont allés à cette abbaye pour voir ce qui se passait et les moines étaient souvent, à cette époque-là, un peu les précurseurs dans le domaine agricole et dans certains domaines. C'est donc là qu'ils ont acheté leur premier canard, en 1966 ou 1967 – moi, je suis né en 1964, donc je n'ai pas de souvenir de cette époque ! C'est à partir de ces petits canards qu'ils ont acheté chez les moines qu'ils ont commencé à faire de la reproduction. C'était très petit, évidemment, n'étant pas prioritaires de la ferme, etc., etc.

Mais le trait de génie, en fait, des fondateurs, a été en 1972, dit-on, quand ils sont allés frapper à la porte de l'INRA pour leur dire– c'était le début de l'agriculture industrielle à cette période : « Voilà, on voudrait bien démarrer un programme en génétique de canards. » Les pontes de l'INRA, à ce moment-là, ont eu une réponse assez magistrale : « Est-ce que vous y connaissez quelque chose ? ». La réponse a été : « Eh bien, non, on n'y connaît rien, mais on a envie de le faire, parce qu'on pense que c'est le sens de l'histoire. ». Après, ils ont dit : « Vous savez, ça coûte cher et ce n'est jamais fini. ». Ils avaient raison ! Je vous le raconte, parce que c'est quelque chose qui a été réévoqué plus tard.

Ensuite, les années 1970 ont été les années pionnières, si on peut les appeler comme cela : les années pionnières de fondation de l'entreprise. Puis les années 1980 ont été des années très efficaces, puisqu'après la phase de fondation, il y a eu, à la fin des années 1970, au début des années 1980, de très belles années, avec beaucoup de développement, toujours dans le domaine du canard – en l'occurrence, c'était même le canard de Barbarie, mais je ne vais pas rentrer dans le détail. Puis, ils ont démarré également à ce moment-là d'autres petites espèces, comme le lapin ou le pigeon.

Puis, leur trait de génie aussi, puisqu'on essaie de faire un peu de sociologie, cela a été tout de suite de comprendre qu'il fallait aller dans la recherche, mais il fallait aussi s'entourer de gens plus compétents que soi. Donc, dès le début, les frères GRIMAUD se sont entourés de gens plus compétent qu'eux et ont commencé à développer un projet avec de la vraie délégation – la notion de délégation est très présente ici – et également avec une vraie vision d'entrepreneur et pas une vision d'artisan court-termiste, à savoir que l'argent est bien dans l'entreprise, il est réinvesti dans l'entreprise et on n'est pas là pour essayer d'en tirer le maxi tout de suite.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Cette vision d'entrepreneur s'est traduite par une politique d'investissements importante et continue, dès la fondation. Le triptyque des fondateurs – vous allez voir que les choses, après, se sont un peu sophistiquées, si je puis dire – cela a été les hommes, les investissements et la recherche. Vous les mettez dans l'ordre que vous voulez, c'est un triptyque. On va dire que c'est un triangle parfait, chacun des angles étant aussi important que l'autre.

En 1985, le frère de mon père est décédé. Pour autant, cela a été aussi un choix important, le capital de l'entreprise qui était détenu entre les deux familles est resté détenu entre les deux familles à 50/50, dans un souci d'équité – et, de toute façon, l'épouse de mon oncle travaillait aussi dans l'entreprise à cette époque – et pour ne pas compliquer les choses, etc. Donc ce sont des autodidactes, les frères GRIMAUD : ils se sont formés sur le tas, ont appris, ont beaucoup travaillé.

Ma petite personne maintenant : moi, j'ai été invité pour rejoindre l'entreprise par mon papa, plusieurs fois, en 1987 et 1988, invitation que j'avais gentiment refusée, parce que j'avais moi-même démarré ma propre activité, d'assez de bonne heure. D'un point de vue sociologique, cela peut vous intéresser, donc je vais vous en parler un peu plus.

Votre parcours à vous, c'était quoi ?

Je suis autodidacte aussi. En fait, je n'étais pas du tout adapté au système scolaire, j'étais très malheureux à l'école. J'étais un gentil garçon, on va dire, mais très lent ! C'est-à-dire que j'étais toujours dans le dernier tiers de la classe et j'ai beaucoup ramé ! Je n'avais aucun plaisir à l'école, c'était difficile pour moi et, pour autant, sans la moindre prétention, je me disais : « J'ai des trucs à dire et j'ai des trucs à faire ! », mais dans le cadre du système scolaire, c'était difficile pour moi. J'ai eu la chance formidable de rencontrer mon épouse très tôt – on est dans la psychologie sans doute aussi ! – et elle savait ce qu'elle voulait faire, précisément. Mon premier projet important dans la vie a été de dire : « Je ne peux pas manquer cette opportunité », donc je me suis accrochée à elle, au sens positif du terme. Elle voulait être – et elle est d'ailleurs – enseignante en éducation physique et je me suis dit : « Voilà un beau challenge ». Ce qui m'a permis de passer mon BAC, difficilement – en deux fois, et la deuxième fois, cela a été plus que limite ! – et ensuite de rentrer à l'UREPS-CREPS de Poitiers. C'était très sélectif, c'était très intéressant parce qu'en fait on était peu nombreux par promos – à l'époque, c'était sur concours. Cela m'a permis de découvrir une dimension très intéressante, qui est la dimension corporelle, physiologique et toutes les interactions qu'il peut y avoir entre le physiologique et le psychologique, on en reparlera un peu plus tard.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Quand mon épouse, qui n'était pas encore devenue mon épouse, mais nous étions ensemble et nous savions que nous allions vivre un bon moment ensemble – nous sommes ensemble depuis déjà plus de 30 ans !...

Vous avez quel âge ?

C'est une très bonne question ! J'ai 49 ans et je vis avec mon épouse depuis 31 ans. Cela nous amuse beaucoup d'ailleurs de dire ça, puisque ce n'est plus vraiment commun, aujourd'hui ! Peu importe. Lorsqu'effectivement on s'est rejoint, je me suis dit : « OK, mon job, ce n'est pas de devenir éducateur en éducation physique », je trouvais cela intéressant, cela m'a beaucoup apporté, mais ce n'était pas mon projet, et je lisais à ce moment-là un certain nombre de bouquins que vous avez certainement dû lire aussi – on est vraiment dans le monde de l'entreprise : c'étaient des bouquins américains – je ne suis pas fasciné par les États-Unis, mais parfois il y a des choses intéressantes là-bas. Vous avez sans doute lu « Le prix de l'excellence », je prends cet exemple-là, mais il y avait plein de bouquins à cette époque sur ce sujet. Pour rappeler comment ils étaient construits, c'étaient des « success stories » américaines, dont l'auteur essayait de retirer la substantifique moelle, essayait d'en retirer finalement les traits communs : entre ce qui se passe chez IBM, 3M ou d'autres compagnies américaines notamment, pour dire finalement ce qui fait que ces entreprises ont réussi et quels sont les points communs. Quand je lisais cela, je me disais : « Mais bon sang, c'est incroyable ! », c'était évident pour moi, cela tombait sous le sens ! Notamment une notion toute particulière qui était : le succès d'une entreprise repose sur les hommes dans l'entreprise et sur la faculté de mettre des hommes en mouvement sur un projet, et ensuite de savoir les valoriser et les reconnaître. Je vais très vite à l'essentiel, mais pour moi c'était d'une évidence limpide.

Donc j'ai lu quelques bouquins sur le sujet et je me suis dit : « C'est incroyable, comment se fait-il que ces auteurs qui écrivent des choses d'une évidence limpide vendent tant de bouquins ? ». Là, j'ai pris conscience du fait que j'avais été éduqué dans cet environnement, c'est très simple ! J'avais été éduqué dans cette approche-là – je reprends le triptyque des fondateurs : les hommes, les investissements et la recherche – et donc ce qui était écrit là me paraissait évidemment naturel. Mais le fait que ce soit écrit et diffusé, je me suis dit : « Mais cela ne doit pas être aussi naturel que cela ! ».

À ce moment-là, j'ai décidé, à 22 ans, de m'installer comme, je n'ose pas dire « consultant », ce serait ridicule, mais comme intervenant en entreprise. Donc je suis allé frapper à la porte

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

d'entrepreneurs dans l'Ouest de la France. Cette région du Choletais, de la Vendée, etc., c'est une région incroyablement dynamique au niveau industriel. Tous les villages ont une zone industrielle. Donc je suis allé frapper à la porte d'entreprises pour dire : « Voilà, mes convictions sont celles-ci, j'allais à l'essentiel : je peux travailler avec vous sur de l'animation d'équipes en production ». C'était l'époque des cercles de qualité, avec des normes de progrès. Donc il y en a qui m'ont cru et qui m'ont même payé pour cela ! C'est extraordinaire : j'avais 22 ans et ils me payaient pour me former ! En même temps, je pense leur avoir apporté quelque chose, mais j'ai commencé comme cela, à intervenir en tant que prestataire en entreprise et, d'équipes de production, je suis allé vers des équipes d'agents de maîtrise – je vais à l'essentiel – puis on m'a fait le plaisir de me proposer également des animations auprès d'équipes de direction, donc j'ai appris à vitesse grand V. Je prenais un plaisir fou ! Au départ, j'ai démarré tout seul et on a été jusqu'à 6-7 personnes.

Donc là, je reviens en 1987 une première fois, et quand papa me dit : « Est ce que tu veux rejoindre l'entreprise ? », j'ai dit : « Non, cela va très bien pour moi, je m'éclate, c'est génial ! ». Mais en même temps, il y avait un truc qui m'intéressait particulièrement parce que, finalement, je retrouvais ce qui était écrit dans les bouquins, entre guillemets : quelles étaient les entreprises qui étaient les plus efficaces dans le Grand Ouest ? C'étaient celles qui s'appuyaient aussi sur les ressources humaines en premier, qui avaient une vision claire et qui faisaient attention à leurs équipes, qui les valorisaient, etc.

Vous savez, ici, on est dans l'environnement du textile et de la chaussure. C'est un truc qui a disparu pratiquement, mais il y a 30 ans, le tissu industriel, c'était ça. Je m'agaçais beaucoup, parfois, d'aller visiter des entreprises en me disant : « Mais ils n'ont que ce qu'ils méritent ! ». Quand je les voyais fonctionner en pilotage, où on était parfois avec des équipes de direction – je le dis avec un peu de malice – de troisième génération, ce n'étaient plus des entrepreneurs mais des héritiers, qui n'avaient pas de challenge, pas d'envie, pas de défi, je me disais : « Mais ce n'est pas possible » ! Là je commençais à me poser des vraies questions, en me disant : « J'aimerais bien reprendre une entreprise ». J'avais 24 ans à peu près. Donc mon père m'a invité une première fois où j'ai dit non, une deuxième fois où j'ai encore dit non et, la troisième fois – après, on va accélérer l'histoire, c'est pour expliquer comment je suis arrivé ici – c'est ma maman qui m'a dit : « Mais tu devrais quand même réfléchir parce que tu ne penses pas qu'il serait plus opportun que tu rejoignes l'entreprise, entre guillemets, familiale – c'était une petite entreprise, on était 100 personnes à l'époque, en 1988 – le jour où tu es invité que le jour où, toi, tu aurais le souhait d'y venir, mais que tu

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

ne serais plus attendu ? ». Well done ! Je lui ai dit : « Oui, tu as raison ». Donc j'ai dit d'accord à mon père, qui avait perdu son frère, 3 ans avant, ce n'était pas facile pour lui non plus, je lui ai dit : « OK, je viens à mi-temps et je viens m'occuper du développement commercial, si tu veux ».

Donc pendant 3 ans, de 1988 à 1991, j'ai donc travaillé à mi-temps ici et à mi-temps dans ma propre entreprise, mais ce n'était plus possible. Les deux mi-temps sont devenus deux pleins temps et, encore, les femmes reviennent au galop, mais cette fois-ci, c'est mon épouse qui m'a dit : « Écoutes, mon grand, il va falloir que tu choisisses, parce que ça ne va plus marcher ». Je lui ai dit : « Oui, tu as raison ». Donc j'ai beaucoup réfléchi et j'ai cédé mon activité pour venir à plein temps ici, à partir de 1991. Pendant les années 1990, Joseph, mon père, et moi, on a donc travaillé en tandem, dans une parfaite entente, vraiment. Nous étions dans des bureaux contigus, mais il n'y a jamais eu de coups de gueule, jamais de portes claquées, etc., ce n'était que du plaisir, pour assurer une douce transition où l'on a changé de position. C'est-à-dire que j'ai pris le leadership en 2000 et, lui s'est mis en recul tout doucement.

Pendant les années 1990, mon job principal a été d'accélérer le développement – on était toujours sur les petites espèces : le canard, le lapin… – et mon job principal a été de développer l'international. En fait, quand j'ai commencé à bosser vraiment, j'avais plein d'objectifs mais j'en avais deux personnels : je me disais, pour pouvoir faire ce qu'on doit faire, il faut que je puisse utiliser couramment les outils de l'information – que l'on appelle maintenant les outils informatiques, parce que c'était le début de la micro-informatique à l'époque – et également l'anglais. Je me suis dit qu'en utilisant bien ces deux outils, cela devait permettre d'accélérer les choses.

Donc j'ai développé à l'international, notamment en Asie, dans les petites espèces. En 2000, on a fait le changement de siège, comme je vous le disais, et on a démarré aussi en 2000 l'activité biopharmaceutique.

Donc on était une centaine du temps du père, on arrive en 1990-1991, il y a 150 personnes à peu près, et en 2000, c'est l'explosion ?
Non, cela s'est fait un peu plus tard. Vous allez le voir. Jusque là, on est toujours sur les petites espèces. Il y avait plusieurs choix importants – il y en a toujours beaucoup et le triptyque fondateur est absolument fondamental. Fin des années 1990, avec mes camarades, il fallait savoir ce qu'était notre avenir. On était essentiellement une entreprise d'accouvage de canards, même si on faisait un peu de sélection, et notre question stratégique était donc : est-

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

ce que notre avenir est un avenir vers l'amont de la filière ? C'est-à-dire renforcer notre pôle amont. Ou au contraire intégrer l'aval ? Aujourd'hui, c'est évident, mais à l'époque cela n'avait rien d'évident, c'est-à-dire qu'on pouvait faire l'un ou l'autre des choix. On a quand même pas mal réfléchi et on s'est dit : résolument notre avenir est bien vers l'amont. Je raconte, pour anecdote, à l'époque, je me souviens parfaitement qu'en 2000 ou 2001 – j'ai un doute, peu importe, je ne me souviens plus de l'année – j'ai regardé avec mon équipe le Dossier LABEYRIE. Cela vous dit quelque chose, LABEYRIE, le foie gras et le saumon fumé, parce que l'entreprise était à vendre. C'était un client à nous pour la partie foie gras, ils achetaient des canetons et je me suis dit que c'était peut-être une belle opportunité pour nous de changer de posture, d'aller vers l'aval, vers la valeur ajoutée, parce que finalement, là je fais une analyse stratégique un peu grossière – on reviendra ensuite sur notre histoire : où est-ce qu'on peut capter de la valeur ? Il y a plein d'endroits, mais quand on simplifie à l'extrême, soit on la capte sur l'aval en créant de la valeur ajoutée sur les produits qui vont être consommés, soit on la crée plus vers l'amont sur de la technologie apportée à l'ensemble de la filière. Donc on a fait ce choix.

Fin des années 1990, toujours dans nos réflexions stratégiques : un jour, les biotech – je ne parle pas de la biopharma – auront quelque chose à raconter à la sélection génétique. Formulé autrement, les outils biotech permettront d'aller plus vite en sélection génétique. Donc on avait cette idée. On a donc créé une entreprise qui s'appelle VIVALIS, en 2000, basée sur cette vision. Je ne sais pas s'il faut que je rentre trop dans la technologie parce qu'on risque de s'y perdre un peu…

VIVALIS qui est à Nantes ?

Elle est basée à Nantes aujourd'hui et je vais en parler tout à l'heure, parce que VIVALIS est en train de faire une mutation extraordinaire, juste maintenant.

Donc on a créé VIVALIS sur la base d'une plateforme technologique des cellules souches des volailles. Les cellules souches, ce sont les cellules fondatrices de la vie : juste après la fertilisation, vous avez des cellules dites souches, au début indifférenciées, puis après quelques heures, elles vont se différencier pour se spécialiser, devenir des neurones, du sang, des os, de la peau, etc. C'était donc cela notre idée. En fait, le driver que j'ai donné à nos équipes, sur la partie biotech, c'était : « La science pour la science, que neni *! Ce n'est pas cela qui nous intéresse. C'est : qu'est-ce qu'on va en faire en termes d'application*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

économique ? On n'est pas un institut, on est une entreprise privée, donc il faut transformer l'innovation en développement économique.

Finalement, de fil en aiguille – si vous avez des questions plus spécifiques, j'y reviendrai – les premières applications de biotech ne se sont pas trouvées dans l'environnement génétique animal, tel qu'imaginé au départ, mais ont trouvé des applications dans l'univers de la santé. Mais ce n'est pas ce qu'on voyait ! Franchement. Très vite, on l'a adopté, mais au début, ce n'était pas notre vision, entre guillemets, pas du tout.

C'est là qu'il serait intéressant d'avoir un petit aparté sur : stratégie ou opportunité ?
Les deux. Je vous en parlerai tout à l'heure. C'est absolument les deux. Je n'élude pas la question, elle est très importante et j'aime cette question, on va y revenir, si vous voulez, dans notre histoire : ce sont les deux, mon capitaine ! Je réponds plus précisément : selon moi, c'est très subjectif, il n'y a pas d'opportunité s'il n'y pas de stratégie. L'opportunité, c'est un risque aussi. C'est d'ailleurs pareil dans la vie : qu'est-ce qui fait que des gens, dans une même situation, vont se dire « oh, quelle chance ! » et d'autres vont dire « oh, quel risque ! », alors qu'on va parler de la même chose ? Évidemment, chance ou risque, cela dépend de la posture dans laquelle je me situe. Tout dépend du projet. Donc la première chose à faire, de mon point de vue, c'est d'avoir un projet clair. On peut peut-être divaguer là-dessus – je ne sais pas si je m'éloigne trop, sinon, vous me ramenez pour que je continue notre histoire.

Dès l'âge de 21-22 ans, et c'est un truc qui m'intéresse beaucoup quand je reçois des co-équipiers, je leur dis : « Mais qu'est-ce que tu veux faire de ta vie ? ». Alors, ils me regardent : « Je veux être pompier, je veux être facteur, je veux être ingénieur… ». Mais je dis alors : « Non, il faut être spécifique, ta vie ne se résume pas à ton activité professionnelle », et ils répondent, surtout les jeunes : « Si, si, le futur, c'est la vie professionnelle ». Alors, à ce moment-là, on s'éloigne un peu du sujet et je leur dis : « À votre avis, que va représenter le temps de travail dans le total de votre vie ? ». Et là : « Mais c'est la chose la plus importante ». Je leur réponds : « C'est ce qu'on vous a fait croire, mais ce n'est pas vrai ! Vous espérez vivre jusqu'à quel âge ? » – je fais une parenthèse, puis on va revenir sur notre histoire, mais c'est important du point de vue de la compréhension de notre approche. Je leur dis : « Allez, un objectif à 90 ans, cela vous va ? Moi, j'ai un objectif : 100 ans ! ». Mais c'est pour le fun, c'est pour le rêve : 100 ans, 100 % ! Je leur dis alors : « Mais tu as quel âge ? »… « 25 ans », donc « 25 %, ça te va ? »… « Ah oui, c'est bien ! ». Je dis « OK, c'est

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

déjà intéressant de regarder les choses comme ça, mais si tu vis jusqu'à 90 ans, le temps de travail va représenter moins de 10 % du total de ta vie »… « Pas possible ! » qu'ils me disent… « Si, si, tu feras le calcul et tu verras : tu feras 44 ans – on ne va pas compter 42 ans – et tu vas compter 37 ou 38 heures par semaine – et non pas 35 heures – et, à la fin de ta vie, cela n'aura représenté que 10 % »… « Ah, oui, mais c'est pervers, parce que s'il faut prendre pendant le temps, le temps d'activité professionnelle »… « Oui, à ton avis combien ? 22 %. Tu vois tout le temps qu'il reste pour faire autre chose ! Tu ne pourras être bon dans ton activité professionnelle que si, par ailleurs, tu t'éclates également, parce qu'il y a une interférence extrêmement forte entre les quatre temps de la vie que, personnellement et modestement, je résume de la façon suivante qui sont : le boulot – c'est un des temps mais pas forcément le plus important ; la notion d'amour au sens large du terme – on en parle tellement que c'est tellement important ; la vie sociale – qui n'est pas forcément l'amour en tant que tel, mais la vie sociale avec les autres, j'interfère avec mon environnement ; et la vie pour soi – qu'est-ce que tu fais pour toi tout seul ? Là, c'est pécher presque, quand on est dans un endroit extrêmement catholique, on n'a pas été formé comme cela et c'est presque pécher !

Donc l'idée est de travailler ces quatre temps-là pour avoir une vision à long terme. Je reviens maintenant à notre sujet qui est la vie d'entreprise puisque vous posiez la question entre risque et opportunité : très tôt, personnellement, j'ai écrit mon projet de vie et aujourd'hui je fais ce que je voulais faire. Quand je dis : « Ni plus, ni moins », je fais ce que je voulais faire. Je trouve la vie formidable, il y a plein de challenges, plein de défis, plein de difficultés, des encombrements, etc., mais je fais ce que je voulais faire. Pour une entreprise – je vous laisserai deux ou trois documents là-dessus – on travaille de la même façon. C'est-à-dire qu'on a chaque année, nous, au niveau Groupe, mais cela fait 20 ans que ça dure, un projet à 5 ans, réactualisé chaque année, partagé avec les 1 780 personnes du Groupe aujourd'hui – cela dépend comment on calcule – décliné en objectifs annuels, et c'est revisité chaque année. Du coup, pour revenir à votre question exactement, c'est de dire qu'il faut à la fois répondre aux objectifs de la croissance organique et qu'il y a à la fois les opportunités qui se présentent et qui correspondent à ce que, nous, on pense devoir faire pour développer notre entreprise. Notre modèle économique – il y a un « slide » là-dessus, on y reviendra tout à l'heure – est donc basé sur un projet à long terme, de la croissance organique, les opportunités qui se présentent en croissance externe – il y a des opportunités mais il y a aussi des cibles, puisqu'il y a l'opportunité inattendue et il y a la cible qu'on a visé depuis très

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

longtemps et, parfois cela ne se passe pas comme on l'a prévu et parfois elle arrive – et il y a le développement de projets innovants. Donc on essaie de faire tout cela en même temps, plus ou moins bien, suivant les moments, mais c'est ça notre vision à long terme.

J'accélère, sinon on va être un peu long : si on est sur la vision du Groupe, en 2000, on démarre les biotech et, là, à partir de 2004, il y a eu une accélération fantastique. Parce qu'en 2004, notre Groupe, pour vous donner un ordre de grandeur, nous générions un chiffre d'affaires en 2004 de 65 millions d'euros et nous avons généré l'année dernière 243 millions d'euros. On a quadruplé sur une courte période, en 7 à 8 ans.

Quelle est l'évolution en nombre de salariés ?
Je n'ai pas le chiffre précis, là, mais cela doit être du même ordre. Je pense qu'en 2004, on devait être 500 personnes à peu près.

Donc on retrouve sur l'organigramme du Groupe les deux activités :

- *BIOPHARMA, sélection génétique animale.*
- *GRIMAUD FRÈRES, c'est l'entreprise initiale qui est sous la holding aujourd'hui, le Groupe GRIMAUD – c'est une entreprise créée.*
- *HUBBARD, c'est une entreprise achetée en 2005 au Groupe MERIAL, un groupe pharmaceutique.*
- *HYPHARM, dans la génétique lapin mais également dans la biopharmacie lapin, c'est une entreprise créée mais dans laquelle on a racheté des composantes extérieures, donc il y a les deux composantes : croissance interne et croissance externe (achat).*
- *NOVOGEN, créée en 2008, ex nihilo.*
- *CHOICE GENETICS, dans la génétique porcine, là, on a acheté en 2008 et 2010 des entreprises de génétique porcine pour créer une organisation de génétique porcine mondiale*
-

Dont un Groupe bien connu en Bretagne, je crois ?
Oui, on a acheté PENARLAN et on a acheté aussi l'activité de génétique porcine de MONSANTO également aux États-Unis en 2008 et NEWCHAM qui était le 2e opérateur américain.

- *BLUEGENETICS, qui est dans l'aquaculture, la génétique des crevettes et la multiplication des crevettes, nous la créons ex nihilo, cela démarre cette année.*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Si maintenant je regarde d'un autre côté :

- *VIVALIS a été créée : on a racheté des bouts, à certains endroits.*
- *FILAVIE a été créée et*
- *HYPHARM, j'en ai déjà parlé puisqu'elle intervient des deux côtés.*

C'est donc bien une combinaison de création et de croissance externe. Vous me posiez la question tout à l'heure sur VIVALIS. Je m'arrête un instant : VIVALIS est aujourd'hui dans une phase de fusion-acquisition, puisque nous faisons une fusion-acquisition avec une entreprise qui s'appelle INTERCELL, une entreprise autrichienne, qui fabrique déjà des vaccins humains – cela a été approuvé par les assemblées générales, donc il faut maintenant que ce soit cacheté, cela sera clos le 7 mai 2013 et c'est déjà public. Donc le nom de l'entreprise va changer : VIVALIS va perdre son nom et nous allons créer une nouvelle entreprise qui va s'appeler VALNEVA, qui est une entreprise qui fera de la R&D sur des technologies très innovantes de production de vaccins et de la production de vaccins humains et de la commercialisation de vaccins humains. C'est-à-dire que, dans notre Groupe, à partir du 8 mai 2013, nous allons facturer des vaccins humains.

À franchement parler, s'il y a 5 ans – je ne reviens pas sur des temps cosmiques – on nous l'avait dit, j'aurais dit : « Non, non, ce n'est pas pour nous ! ». Mais l'opportunité se présente : il y a une vision stratégique, l'opportunité se présente, donc on dit : « On le fait, c'est une chance ».

Fils de fermier, si je peux me permettre, vous allez être amené à diriger des chercheurs, des médecins et des pharmaciens ?

Oui, pas que cela, mais notamment oui. Cela me ramène donc au triptyque initial : les hommes, les investissements et la recherche. Depuis, on a complété ce triptyque, avec un certain nombre de dimensions supplémentaires, que je peux compléter. On va retrouver les trois, mais aujourd'hui, ce n'est plus un triptyque puisqu'on a 7 axes fondamentaux, dans lesquels on retrouve le triptyque, qui sont :

- *Premièrement les clients. C'est simple : pas de clients, pas d'entreprise. Ce que je disais tout à l'heure, faire de l'innovation pour de l'innovation, cela n'a pas d'importance. Il faut faire de l'innovation pour répondre à un marché. Ou inventer quand on est un génie, mais, nous, on n'est pas des génies ! Steve JOBS était un génie, lui, il a inventé des trucs, mais c'est autre chose.*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

- *Les hommes, on en a déjà parlé, c'était dans le triptyque initial.*
- *Les investissements, c'était dans le triptyque initial. Depuis la fondation jusqu'à aujourd'hui, l'ensemble des profits ont été réinvestis dans l'entreprise. On n'a pas généré de dividendes pour les fondateurs ou moi-même, c'est très, très marginal. Et quand je dis marginal, ce sont des toutes petites choses, pour débrouiller des questions fiscales.*
- *La recherche, on l'a déjà dit.*
- *L'international, on vend dans 120 pays. Pour nous, l'activité aujourd'hui est à 75 % à l'international. Cela ne représente plus que 25 % en France.*
- *L'intégration des démarches qualité, toutes les normes, ISO, COFRAC…, j'en passe et des meilleures ! qui ne sont pas pour autant des garanties de résultat, mais plus des garanties de moyens.*
- *La dernière qui n'est pas neutre, qui est la notion d'amélioration continue, à laquelle je tiens particulièrement. Au reproche qui m'est fait amicalement par mes co-équipiers, sur le fait de dire « toujours plus », je réponds : « non, toujours mieux ! ». C'est-à-dire qu'il faut accepter de faire différemment ce qu'on faisait dans le passé pour essayer de le rendre plus efficace. Ce n'est pas plus. C'est-à-dire qu'au moment où on demande de faire différemment, effectivement il y a un moment où il y a un peu plus, mais, derrière, c'est pour un mieux !*

J'aimerais, sociologiquement, que vous me parliez, à cet endroit précis, de la résistance au changement. Parce que Michel CROZIER, sociologue, qui a publié, entre autres, « *L'acteur et le système* », dit que refaire un organigramme, c'est relativement facile. Mais avoir l'adhésion des acteurs et, avec le jeu des acteurs, que ce soient les ouvriers, les salariés… à tous les étages, c'est beaucoup plus difficile justement de faire évoluer les gens. J'ai besoin du témoignage du chef d'entreprise !

Mon Dieu ! Que voulez-vous savoir ? Comment ça se vit ? En fait, c'est : comment emmène-t-on les gens dans un même mouvement, dans un mouvement de changement ? Surtout actuellement, le monde n'est plus ce qu'il était. Comment fait-on en amont ? Encore une fois, je vous fais part de notre expérience, du terrain, et je ne veux pas être trop dogmatique, mais je pense que la première chose, pour pouvoir faire évoluer les gens, c'est de les faire adhérer. Première chose. Pour faire adhérer les gens à un projet, je pense que le projet doit être clair, ambitieux et partagé. Si vous avez un projet clair, mais que vous ne l'avez que dans votre tête, cela n'a pas beaucoup d'intérêt. Les gens ont besoin de rêver un peu, mais dans le bon sens

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

du terme, pas dans le sens illusoire, donc il n'est pas plus difficile de formuler un projet ambitieux que de formuler un petit projet. Ce que je dis souvent en interne, c'est : « Faire un gros projet ne va pas demander forcément plus d'énergie que de faire un petit projet parfois. Donc tant qu'à faire, autant viser quelque chose d'ambitieux. ». Mais je mets aussi des nuances, parce qu'il faut faire attention, parce que l'ambition peut être irréaliste – comme vous dites – et l'ambition peut être aussi perçue comme de la prétention. Donc il faut faire attention.

Donc un projet clair, ambitieux, partagé, cela veut dire que, derrière, le premier élément pour la résistance ou pour empêcher la résistance au changement, c'est cela. Cela se passe au niveau des équipes de direction générale, qui doivent bien travailler ensemble, sous l'impulsion du patron. Parce que c'est quand même lui qui porte le « truc », quant à la formulation de ce projet. Pour nous, c'est le premier étage de la fusée.

Après, le deuxième étage, c'est la notion de délégation. Je le formule même différemment, parce que c'est une notion que j'aime beaucoup et je trouve que le terme américain est particulièrement bien choisi, c'est la notion de « empowerment », donner de la délégation, donner du pouvoir. C'est-à-dire « je partage mon pouvoir, je donne du pouvoir. Tu es responsable ». Après, on rejoint tout de suite des notions, puisque cela n'exclut pas la confiance ni le contrôle, mais on est dans le côté très opérationnel.

Le deuxième, c'est donc : « Je te donne du pouvoir ». Je crois que, pour pouvoir emmener les gens dans le changement, par rapport au grand objectif dont on a parlé tout à l'heure, au projet, l'idée, c'est de le couper en petites sections. J'ai un grand projet et je vais le découper en petits objectifs, en objectifs plus réalistes, et il vaut mieux couper très menus que trop gros, à mon humble avis. D'abord, cela permet de répartir les responsabilités, sans que cela soit trop compliqué, j'espère, et surtout cela permet de créer, et pour moi c'est l'élément essentiel, une dynamique de succès. Parce que, qu'est-ce qui fait que les gens acceptent de changer ? C'est quand ils voient le meilleur pour demain. Le meilleur, c'est la confiance aussi qu'on arrive à créer et c'est la motivation qu'on arrive à donner. Finalement, quel est le moteur de la motivation, la vôtre, la mienne, celle de nous tous ? Soyons simples, c'est la reconnaissance, sous différentes manières, mais c'est la reconnaissance.

Donc je suis extrêmement pratique. Ici, en interne, le leitmotiv, c'est : « Regardons d'abord ce qui est bien fait, valorisons-le, reconnaissons-le et cela nous donnera toute la crédibilité qui convient pour pouvoir ensuite corriger lorsqu'il y a des choses qui se passent moins

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

bien ». Donc si je devais donner une proportion caricaturale, mais tellement vraie : 10 félicitations pour 1 reproche. Les coups de gueule, ici, ne sont pas autorisés. Je ne l'accepte pas et d'abord cela ne se pratique peu ou pas – ou en tout cas, je ne le vois pas. C'est de dire : Regardons ce qui est bien fait. Valorisons ce qui est bien fait. Nous allons alors donner une forte énergie à nos co-équipiers qui seront ensuite capables de passer à l'étape suivante, qui peut être parfois très challenging.

L'idée est de créer cette dynamique intéressée, gagnant-gagnant, parce que cela rejoint aussi des notions sociologiques particulièrement intéressantes qui sont : à quoi sert une entreprise ? Pourquoi est-elle faite ?

Une entreprise, de mon point de vue, c'est une entité économique, qui permet à des gens à tous les étages de l'entreprise de s'insérer dans la vie, puisque la vie aujourd'hui est quand même très, très régie par cet environnement économique. Certains peuvent y échapper, mais je ne le crois pas, même un journaliste n'y échappe pas, un religieux n'y échappe pas, une ONG n'y échappe pas non plus. Il y a quand même de l'économie à la fin. Donc finalement, essayons de voir si on peut créer quelque chose ensemble qui permette de s'inscrire dans le monde économique, où avec une notion de gagnant-gagnant bien comprise, les gens apportent le meilleur de ce qu'ils peuvent apporter, l'entreprise leur retourne ce qu'elle peut leur retourner de façon positive et – j'idéalise volontairement ici – on crée une dynamique de succès où finalement l'entreprise permet à des gens de s'épanouir, pour eux mais aussi pour elle-même, pour son propre intérêt.

Quand on a intégré cela, je reviens sur l'idée de base : un projet clair, coupé en étapes, de la délégation, une attention particulière au succès, qui donne ensuite la crédibilité pour pouvoir mettre en place des actions correctives, lorsque les choses ne se passent pas bien. Parce qu'il ne faut pas rêver, toutes les choses ne se passent pas bien ! Autour de cela, il faut continuer. Cela commence aussi par le choix des gens. Là, je vous parlais du concept, mais si je vous parle du choix des gens, je vais être un peu plus spécifique. C'est-à-dire : comment choisit-on ses co-équipiers ? Quel est le critère de choix des co-équipiers pour rentrer dans une entreprise comme la nôtre ? La compétence technique, certes, mais plus fondamentalement que cela. Quand on cherche une compétence technique, ce n'est pas toujours vrai, mais soyons simples : on a le choix, on peut en trouver. Après, cela n'est pas ça le critère discriminant. C'est : est-ce que la personne a les yeux qui brillent ? On se comprend quand je le dis : est-ce qu'on se comprend, est-ce qu'on va avoir du plaisir à travailler ensemble, est-

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

ce qu'on a les yeux qui brillent quand on se parle ? Si oui, c'est un bon début. Cela veut dire que le recrutement-même, chez nous, le choix d'un collaborateur, ne se fait pas par les ressources humaines, jamais. Elle se fait par le N+1, toujours. C'est le N+1 qui choisit ses co-équipiers, toujours. Les ressources humaines apportent un support technique, mais c'est le N+1 qui choisit ses co-équipiers. Le recrutement, la formation : on dépense beaucoup en formation – je ne sais plus quels sont les budgets, mais on doit dépenser quatre fois l'obligation légale, ce qui n'est pas difficile en tant que tel ! Donc la formation et une notion très, très importante, qui est au cœur de la résistance au changement et au cœur de l'innovation, qui est le droit à l'erreur. Je suis un grand promoteur du droit à l'erreur. Si on veut que les gens ne soient pas inhibés, il faut qu'ils aient l'opportunité de tenter des choses. Cela ne marche pas à tous les coups, mais il faut qu'ils aient l'opportunité de tenter des choses et des opportunités de rater des choses. Parce que si je sais que je suis sanctionné au premier ratage, je vais me protéger et je ne vais pas y aller. Donc cette notion de droit à l'erreur est quelque chose de précieux. Comment distingue-t-on chez nous l'erreur de la « connerie » ? Pour moi, la « connerie », c'est la même erreur reproduite trois fois. Quand je dis « trois fois », je pèse mes mots, car à la première erreur, j'ai appris tout seul, je ne vais pas le refaire. À la deuxième erreur, reproduite par soi-même, on prend un carton jaune. Mais le carton jaune, ce n'est pas grave, c'est à la limite, juste comme au football, un rappel du jeu : « Tu as enfreint la règle, donc il faut faire attention ». La troisième, là, c'est une « connerie », qui peut aller jusqu'au carton rouge, si je devais poursuivre mon image. Mais cette notion de droit à l'erreur est absolument essentielle. Puis, je suis toujours sur cette notion de résistance au changement : quel plaisir donne-t-on aux gens ? La notion de plaisir, c'est une notion que les banquiers n'aiment pas du tout ! Parce que cela ne se quantifie pas facilement et ne se transforme pas en argent directement, mais cette notion de plaisir, qui est du « fun » dans l'entreprise, qui fait qu'on tombe un certain nombre de conventions pour pouvoir être naturel dans cet environnement-là, qui est un environnement économique finalement dans lequel on passe un certain temps quand même, est un élément déterminant.

Voilà, toutes ces notions-là font qu'on crée les conditions de moindre résistance au changement. Cela dit, y en a-t-il encore des résistances au changement ? Oui, il y en a tout le temps. Mais on crée des conditions de moindre résistance.

Est-ce que je peux vous poser une question sur le capital humain, sur les ressources humaines dont on parle, spécifiquement pour une E.T.I., entre management familial et structure d'un

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

grand groupe ? Pouvez-vous nous parler d'une culture d'entreprise spécifique, des valeurs familiales et d'une gestion en bon père de famille, gestion patrimoniale ?
Comment voyez-vous la différence entre la P.M.E., le grand Groupe et l'E.T.I .? Qu'est-ce qui fait ses caractéristiques et, si possible, ses points forts, voire aussi ses points faibles ?
Très bonne question. E.T.I. : trop de P.M.E. ne se développent pas, parfois faute de vision, parfois par des circonstances externes, etc., il y a plein de raisons. Mais il y en a une qui me frappe parfois : par une volonté de la famille, des fondateurs, de garder le contrôle sur tout, si je devais simplifier voire être un peu caricatural. C'est-à-dire : je veux avoir le contrôle sur tout, donc je ne peux pas déléguer cela ou je vais garder secret un certain nombre de choses. Parce que parfois il y a des confusions entre le patrimoine personnel et l'entreprise, cela arrive, même si pour moi c'est totalement insupportable. Parce que je pense que je vais l'optimiser fiscalement, en faisant comme cela, je ne peux pas le confier : pour cela, excusez-moi d'être un peu provocateur, c'est absolument de la « connerie » !

L'intérêt d'une entreprise à l'international, selon notre vision – je vais le dire comme cela et d'ailleurs, personnellement, quand j'ai pris le leadership de cette entreprise en 2000, j'ai 10 associés familiaux, 4 frères et sœurs et 5 cousines, qui ne travaillent pas dans l'entreprise – ils sont capitalistiques, ce sont les héritiers des fondateurs – et, très clairement, quand on m'a proposé de prendre le leadership, que j'ai accepté avec plaisir, il y a eu une condition importante et je pense que cela va éclairer une partie de votre question, qui a été de dire : « Si vous me demandez de travailler pour le patrimoine familial avec une vision court-termiste, cela ne m'intéresse pas. Si nous nous mettons d'accord sur une vision à long terme du développement d'un projet industriel pérenne, quitte à ce que nous le partagions un peu à certains moments avec des partenaires et qui nous survivrait, OK, cela me passionne, cela m'intéresse ». C'était un peu la vision du départ.

Deuxième question, c'est : je ne souhaite pas à titre personnel m'arc-bouter sur la volonté de détenir tout seul la majorité du Groupe. C'eût pu être possible. C'est souvent cela quand il y a des successions d'entreprise. On dit : voilà, s'il y a plusieurs « héritiers », celui ou celle qui va piloter l'entreprise va essayer d'arriver à constituer la majorité pour lui ou elle tout seul. Soit, pourquoi pas. Mais quelle est la conséquence de ce choix ? La conséquence de ce choix peut être d'avoir une vision court-termiste financière parce que, que se passe-t-il ? Il y a celui qui rachète les titres et, à ce moment-là, il va s'endetter et va devoir ensuite payer sa dette en pompant au maximum le résultat de l'entreprise pour pouvoir assumer son objectif. Du coup, pendant un certain temps au moins, et parfois un certain temps qui peut durer longtemps,

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

l'entreprise n'a pas les moyens de faire autre chose que d'assurer son fonctionnement à sa taille actuelle et ne peut pas se développer parce que toutes les ressources sont mobilisées pour pouvoir payer la dette du successeur, entre guillemets. Cela n'a pas été mon choix, j'ai dit : « Écoutez, pour moi, ce n'est pas le plus important, ce qui compte, c'est qu'on puisse développer un projet ensemble ». Ce qui fait que, s'il y a une sortie à la fin du jour, je ne suis pas dans cet état d'esprit mais si on crée un projet ensemble, qui se développe, qui grandit, qui se structure, le gâteau sera beaucoup plus gros et chacun en bénéficiera et ce ne sera que juste récompense au moment où cela se présenterait.

Donc votre question ?

Entre la P.M.E. et les grands groupes, la spécificité de l'E.T.I.

Pour moi, l'E.T.I., je dirais qu'on est une PME avec des problématiques de grand groupe. C'est-à-dire qu'aujourd'hui je n'ai pas eu le temps de terminer ma présentation, mais peu importe, on est dans le monde entier. On a des installations partout en Europe, en Angleterre, en Italie, en Chine continentale, au Vietnam, au Brésil, aux États-Unis…, plus de la moitié de l'effectif est en dehors de France, donc on a vraiment des problématiques de grand groupe sans être un grand groupe. Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire qu'une ETI, de mon point de vue, doit mettre en place des systèmes de gestion de reporting et de gouvernance qui soient structurants et qui fassent que, si la famille devait sortir, l'entreprise reste pérenne. À mon avis, c'est cela. Cela ne veut pas dire pour autant que la famille veuille sortir, ce n'est pas cela le message.

La deuxième chose dans une E.T.I. à mon avis, et/ou dans un grand groupe, c'est qu'il ne faut pas que la famille soit omniprésente. Je pense que c'est extrêmement pervers pour ce qui nous concerne, cela aurait pu être extremement compliqué et on ne l'aurait pas accepté, mais il faut vraiment s'entourer de gens plus compétents que soi. Ce qui compte, ce n'est pas le fait d'être de la famille, ce qui compte, c'est d'être compétent : « Tu es bon, tu restes, tu n'es pas bon, tu t'en vas ». Mais c'est vrai pour n'importe quel co-équipier. Donc les co-équipiers sont soigneusement choisis et mis en responsabilité sur la base de leurs compétences et pas sur la base de leurs pedigrees – on n'en a rien à faire, ce n'est pas le sujet. Mais cela bride beaucoup de PME. Parce que vous avez beaucoup de PME – c'est un peu sévère ce que je dis, mais je le pense, malheureusement – où il y a parfois un peu de confusion, pour les raisons qu'on évoquait tout à l'heure, sur : qu'est-ce qui appartient à l'entreprise et qu'est-ce qui m'appartient ? Je n'ai pas parlé de fraude, j'ai bien dit « confusion » et des optimisations

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

court-termistes qui pénalisent l'entreprise, notamment des optimisations fiscales ou autres. Après, c'est parce que je suis le fils de…, ou la fille de…ou le frère de…, que j'ai ma place assurée. Ça, cela peut tuer les P.M.E. ! Il faut donc franchir ce pas et s'entourer de gens professionnels, plus compétents que soi.

Cela peut vouloir dire aussi qu'à certains moments une E.T.I. familiale puisse confier le management à des professionnels, tout en restant sous capitaux familiaux. Cela existe et je ne vois pas où est le problème. Je pense que c'est même parfois mieux de faire ainsi, quand on constate que…, plutôt que de vouloir gérer la famille partout. Quand vous avez une famille omniprésente dans l'entreprise, cela bride considérablement l'initiative des cadres. Ou cela n'ouvre pas d'opportunités pour la promotion interne.

Après, une E.T.I. met en place un système de gestion, des outils de pilotage, des outils de reporting – s'il faut être plus spécifique, je peux l'être – qui sont des outils très professionnels et l'on sort de l'artisanat. On est industriel, là, pour se mettre finalement dans une position d'évoluer encore davantage.

Si on reste sur la pérennité de l'entreprise, est-ce qu'on peut aborder justement les aides de l'État ou de la Région pour assurer la continuité du financement pendant et après la crise, dont on nous rabat les oreilles actuellement ? Comment y faites-vous appel ? Et si vous avez d'autres modes de financements ? Comme vous disiez tout à l'heure, l'autofinancement, c'est-à-dire ne pas prendre le maximum d'argent mais le laisser dans l'entreprise.
Pour ce qui nous concerne, sur les 7 à 8 dernières années, on a multiplié par quatre. Franchement, on n'aurait jamais pu le faire sur nos ressources seules, ce n'était pas possible. Le projet dont on parle, qui doit non seulement être partagé en interne, doit être partagé plus largement. De qui parle-t-on ? On parle des partenaires financiers bancaires : les banques classiques.

Pareil, quand je vois parfois, ou que j'entends de la part des banques, comment se comportent les P.M.E. vis-à-vis d'elles, je me dis que cela pollue le marché. C'est-à-dire que nous considérons, nous, les banques classiques comme de véritables partenaires, qui ont un niveau de transparence d'information total. Ils bénéficient de nos reportings mensuels, ils savent exactement où on en est, et ils sont membres de l'aventure et du projet. Ça, c'est pour le levier de la dette. Mais parfois ce n'est pas suffisant non plus, parce qu'il y a quand même quelques ratios auxquels on n'échappe pas si on veut gérer prudemment, en bon père de famille, comme vous disiez tout à l'heure, donc le ratio de fonds propres, de dettes, de

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

leverage, etc., sont à prendre en compte. Nous avons donc fait le choix, à un moment donné, de devoir enfoncer nos fonds propres pour pouvoir faire des acquisitions importantes. Nous avons donc ouvert le capital à des entreprises ou à des instituts, filiales de banques, qui nous accompagnent en fonds propres et, en 2010, je suis allé voir le F.S.I., au moment où il se créait, parce que j'avais compris que la vocation du F.S.I. était de développer la dilution de champions français dans leur spécialité. Donc ni plus ni moins, je suis allé rencontrer les gens du F.S.I. pour leur présenter notre projet, c'est une vraie histoire et, en trois mois, on a bouclé notre opération.

À quelle hauteur ?

Ils sont à hauteur de 14 % chez nous. Mais ce n'était pas une opération d'argent de poche car ils ont quand même mis sur la table 40 millions d'euros. Ce n'était pas juste un petit truc de 2, 3 ou 4 millions : ils ont mis 40 millions d'euros sur la table ! Cela s'est fait en 3 mois. Cela s'est très bien fait, avec nos propres équipes, avec leurs propres équipes, on n'a pas mis d'intermédiaires entre nous, cela s'est fait très bien, de façon extrememement professionnelle et efficace. Ce qui fait qu'on accepte une dilution, mais pour créer de la valeur. Du point de vue patrimonial, cela rejoint un peu votre question de tout à l'heure, le fait d'accepter de la dilution dans le cadre d'un projet qui grandit, qui devient plus gros et plus efficace, si on réussit ce qu'on doit faire, fait qu'à la fin on n'y perd pas. À la fin du jour, ce n'est pas de ramasser la monnaie, nécessairement, ce n'est pas la motivation ultime.

On a fait le tour d'une bonne partie de nos propos. J'aimerais qu'on revienne sur ce qui est recherche et développement. Vous nous l'avez expliqué tout à l'heure, mais comment va-t-on consacrer là aussi une mise de fonds sur ce qui sera à recueillir, mais beaucoup plus tard ? C'est encore un investissement : est-ce qu'une entreprise P.M.E. classique pourrait se le permettre ou est-ce qu'il faut arriver effectivement déjà au stade de l'E.T.I. pour se le permettre ?

Je ne sais pas quoi répondre à cela parce qu'en fait, oui, dans tous les cas, c'est un peu la quadrature du cercle, mais maintenant on est là pour trouver des solutions. Si j'illustre notre cas, je ne sais pas si on peut en tirer quelque chose très concret, mais c'est intéressant quand même. Effectivement la R&D peut être très consommatrice de « cash » et si on n'a pas cette génération suffisante de cash, que fait-on ?

Je vais illustrer notre exemple par le cas de VIVALIS. Nous démarrons une entité de Biotech en 2000. Le Groupe a mis quelques millions d'euros à l'époque sur ses fonds propres. Je ne

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

me souviens plus du montant précis, c'est de l'ordre de 4 à 5 millions d'euros, pour démarrer l'opération. Mais nous savions que l'operation n'avait pas vocation à très court terme à gagner de l'argent, c'était plus une vision à long terme. Et il ne pouvait être question pour nous de mettre le Groupe à risque ou que cette entreprise ou que cette activité nouvelle pompe toutes les ressources du Groupe. Cela ne pouvait pas avoir de sens. Le cœur de l'activité, c'est quand même la génétique animale, donc on ne pouvait pas démarrer cette activité Biotech aux dépens de la génétique animale.

En fait, très vite, il a fallu imaginer de nouvelles formes de financement – là je suis dans votre sujet, je pense – pour pouvoir soutenir l'effort de R&D. Nous avons, par exemple ? bénéficié d'un C.I.R. (Crédit Impôt Recherche de 4 à 5 Millions d'euros). Je n'ai plus les années précisément mais dans la chronologie peu importe : on a fait, en 2004 – ou quelque chose comme cela, c'est la mécanique qui compte – une augmentation de capital avec des fonds qu'on a trouvés en France, notamment par la Caisse de Dépôts, CREAGRO et autres fonds, qui sont venus nous accompagner dans le cadre de VIVALIS. Donc nous nous retrouvions associés avec des fonds, en restant tout à fait majoritaires. Le temps a passé et nous nous retrouvons en 2007, de mémoire, où on se dit : maintenant, on ne peut pas tirer sur la trésorerie du Groupe, que fait-on ? Là, on a décidé de coter l'entreprise sur EURONEXT, juste sur cette partie-là. On a donc fait appel à la Bourse et on a levé aussi beaucoup d'argent à ce moment-là puisque l'entreprise a été cotée sur une valorisation à l'époque de 150 millions d'euros, quelque chose comme cela. Donc on a pu lever des fonds en acceptant une dilution, tout en restant majoritaires. Puis, nous avons fait une nouvelle augmentation de capital, de mémoire en 2010, en faisant appel au marché aussi, tout en restant majoritaires et, là, à la faveur de la fusion-acquisition dont je vous parlais tout à l'heure, la création de VALNEVA, nous faisons une fusion-acquisition et nous faisons également appel au marché qui fait que, du point de vue capitalistique, nous ne sommes plus majoritaires, mais nous restons le principal actionnaire, et de loin, tout en gardant le contrôle opérationnel. Parce qu'il y a les droits de votes doubles, et tutti quanti.

Cela veut dire que les partenariats sont, à l'évidence, les boosters de croissance ?
C'est absolument évident. Trop souvent, si l'on parle PME version ETI, il y a un peu de peur de la part des entrepreneurs de P.M.E. quant à imaginer d'ouvrir leurs portes par le menu, parce que quand vous ouvrez la porte à des partenaires extérieurs, évidemment vous êtes obligés d'être très transparents. Comme je le disais sur la transparence, nous, on l'avait, donc cela m'a posé zéro problème. Mais pour certains, pour les raison qu'on a évoquées tout

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

à l'heure, cela peut être un peu plus sensible d'une part et, d'autre part, cela oblige à partager. Il y a deux notions : la notion de confidentialité qui est un frein parfois. Certains ne veulent pas partager de l'information. La deuxième notion qui pose parfois problème, c''est de dire, au-delà de la confidentialité : j'ai 100 % aujourd'hui, est-ce que j'accepte demain ou après-demain d'en avoir 80 % ou 70 % ? C'est autant de problématiques auxquelles je n'ai pas les réponses mais on voit bien que certains y confrontés.

On a parlé d'innovations en matière de recherche et de développement, est-ce que vous pourriez nous parler d'autres innovations pour se développer, peut-être au travers des produits, des process, innovations commerciales ou innovations sociales ?
Cela n'arrête pas : l'innovation est un process permanent, c'est pour cela qu'on la mise sur la R&D. En même temps, comme dirait l'autre : innovez, innovez, innovez ! C'est un peu des vœux pieux, comme dirait ma petite sœur !

Moi, je pense que l'innovation, cela ne se décrète pas. Je l'ai déjà évoqué mais je vais y revenir, parce que cela me paraît intéressant. Ce qu'on peut faire plutôt, c'est créer les conditions de l'innovation. Comment peut-on créer les conditions de l'innovation ? Car l'innovation ne se décrète pas et elle ne peut pas non plus se résumer à l'innovation technologique. Cela n'a juste pas de sens ! Ni à l'innovation sociale toute seule. Cela n'a juste pas de sens ! L'innovation, à mon avis, elle doit être omniprésente, transversale et partagée à plein d'endroits dans l'entreprise. Donc créer une condition – je l'ai déjà évoqué, donc je vais essayer de ne pas être trop redondant – c'est faire en sorte, selon moi, que les gens soient bien dans l'entreprise pour apporter le meilleur d'eux-mêmes et la ressource individuelle et collective est souvent très sous-exploitée. Cela veut dire créer des outils.

Je vous ai parlé tout à l'heure du droit à l'erreur, qui n'est pas un outil mais un concept, mais produit dans l'entreprise, partagé, je n'arrête pas de le répéter partout, tout le temps, dans l'entreprise. Mais après, il faut créer les moyens : donc créer des instances, des petits groupes de travail, sur des sujets, avec des petits outils – on revient sur les notions de groupes de progrès ou cercles de qualité, que nous appelons groupes de proposition économique, chez nous. Ce sont des choses qui vivent, en permanence. Travailler sur la transversalité de la R & D puisque nous avons beaucoup de branches et il y a de la R & D dans chacune des entreprises. Au niveau social, être en permanence en éveil sur la façon dont on peut faire en sorte que les gens soient le mieux possible dans l'entreprise, qu'il y ait du plaisir, qu'il y ait du « fun ». Cela va dans plein de détails : les locaux. La transparence des

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

locaux, au sens strict du terme, pour que les locaux soient transparents : il n'y a pas de chasse gardée, il n'y a pas de baronnie. Les conventions vestimentaires, je vais en parler comme d'un détail qui n'en est pas un. D'aucuns disent que ce sont des gadgets, mais moi je ne le crois pas du tout. Le tutoiement, c'est de dire que ce n'est pas « Monsieur, Madame ou machin ». En tout cas tout le monde s'appelle par son prénom, parfois certains sont un peu moins à l'aise pour tutoyer, pour des raisons X, Y ou Z, mais c'est très stimulé, chez nous, pour dire : écoutez, soyez fun, soyez détendu, faites comme si vous étiez dans un environnement qui soit extra-professionnel.

J'ai constaté que votre standardiste vous appelle Frédéric ?
Oui, tout à fait. Je crois que Chantal me vouvoie, mais c'est une des très rares ! Ce sont toutes ces petites choses-là qui, mises bout à bout, font que les gens vont être détendus, libérés, désinhibés et qu'ils vont apporter le meilleur d'eux-mêmes. Ils ont le droit de faire des propositions. Des petits outils, comme je disais tout à l'heure, il y a les groupes de proposition économique, il y en a deux qui vivent dans chaque entreprise en permanence – c'est très systématique – avec des outils méthodologiques que vous connaissez par cœur, donc je ne m'étale pas.

Je ne les connais pas !
Je peux les citer, ce sont toutes les méthodes… là, c'est un gadget, c'est un problème : comment faites-vous ? Ce sont toutes ces petites choses-là.

C'est la méthode de résolution des problèmes, définir clairement son périmètre, analyser les causes, déterminer les causes principales, les 20 % et les 80 % – la grande règle des 20/80 –, définir les solutions, tester et évaluer et standardiser la solution pour en tirer à la fin des leçons.
On essaie de travailler sur des petites choses simples. On parle d'innovation, mais on est là-dedans : chaque réunion, chez nous, doit être préparée, il y a un modèle standard. On est tous dans l'électronique, il n'y a plus de papier dans cette entreprise. Mais une réunion est toujours précédée d'une invitation, il y a un formulaire standard avec 5 rubriques suivantes dans l'invitation : suivi des décisions, sujet, etc., l'animateur responsable, etc., et une réunion est toujours suivie d'un compte-rendu au format standard du Groupe. Le compte-rendu de la reunion, ce n'est pas le compte-rendu de » la réunion du 17… », puisqu'une réunion est toujours dans un « rolling », un système roulant, si l'on parle du Comité de Direction, ou de l'équipe de production ou de l'équipe commerciale. Cela veut dire qu'à la limite s'il y avait

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

un outil le plus important chez nous en termes de pilotage et de management, il y en a plein, mais si je devais n'en retenir qu'un, à la fin de la fin, c'est le compte-rendu d'entretien ou le compte-rendu de réunion, qui est un compte-rendu standard, électronique, en 4 colonnes, qui n'est pas le compte-rendu de la réunion de…, mais qui est le compte-rendu du Comité de direction, donc qui s'écrase d'une fois sur l'autre, qui se met à jour :

- *première colonne, c'est le sujet : deux mots ;*
- *deuxième colonne, la plus large : décision – 3 lignes maximum ;*
- *troisième colonne : responsable ; et*
- *quatrième colonne : délai. Pour quand ?*

Ce qui fait que les gens, au sortir d'une réunion ou d'un entretien, parce que cela marche pour les entretiens comme pour les réunions, savent exactement ce qu'ils ont à faire et pour quand. On est dans un travail de délégation, le « empowerment ». Donc les gens savent ce qu'ils ont à faire et pour quand. Je vais peut-être revenir sur la gouvernance, parce que là je suis peut-être trop spécifique. Entre deux réunions, que ce soit au niveau des réunions de l'équipe de direction, production, commerciale, R&D, je l'applique à tous les étages, qui sont animées par le responsable – donc si c'est une équipe de direction, c'est le Directeur général, si c'est une équipe de production, c'est le Directeur de production, si c'est une équipe commerciale, c'est le Directeur commercial, etc. – et ils ont une fréquence, mensuelle ou bimestrielle au maximum, avec ces petits formats-là, avec un petit compte-rendu, etc., et, entre deux réunions, le responsable a l'obligation – donc il y a quelques outils imposés en interne – de rencontrer en face-à-face chacun de ses équipiers, chacun de ces éléments-là, pour assurer le suivi : Comment ça va ? Comment ça marche ? Est-ce que je peux t'aider ? Est-ce que tu as un problème ? Comment peut-on résoudre le sujet ensemble ?

On arrive donc à la rencontre suivante et on commence par regarder le compte-rendu qui est le compte-rendu tel que je l'indiquais tout à l'heure. On commence par la première ligne, on regarde d'abord l'échéance et si ce n'est pas à échéance, on oublie, ce n'est pas le sujet. Si c'est à échéance, on regarde si c'est fait ou pas fait. Si c'est fait, cela disparaît purement ou simplement et, si ce n'est pas fait, alors que c'est arrivé à échéance, il doit y avoir une bonne raison. Si ce n'est pas fait, deux fois ou trois fois et qu'il n'y a pas une bonne raison, les gens ne restent pas. Quand je dis qu'ils ne restent pas, ils s'en rendent compte et ne restent pas. Mais cela n'arrive pas !

Donc il y a quelques outils imposés comme cela, qui font que, derrière, on arrive à avoir un mode de fonctionnement extrêmement systématique, avec beaucoup d'autonomie, méthodique, aussi je crois, et qui laissent aux gens la possibilité d'innover, de proposer des choses. En fait, si vous vous promenez chez nous, dans les couloirs, vous verrez qu'il n'y a pas d'énervement. Les gens ne sont pas en train de s'agiter, ou de dire : « Au fait, Jean-René, il faut que je te voies auprès de la photocopieuse ou de la machine à café… », ça c'est plus pour socialiser, c'est rigolo. Mais cet élement-là est absolument essentiel parce que ce sont les conditions qui font que les gens sont bien, qu'ils ont également du temps pour réfléchir, qu'on leur donne les conditions de l'innovation et qui nous permettent d'avancer. L'innovation, elle n'est pas que R&D. Elle se situe aussi au niveau social, on en a parlé : le développement de plein de choses au niveau social que je peux spécifier. On a :

- *la façon de recruter, j'en ai parlé tout à l'heure, qui est quelque chose d'un peu intéressant ;*
- *la façon de piloter, dont je vous ai parlé aussi, qui est un outil obligatoire, imposé, très important ;*
- *la façon de valoriser, c'est-à-dire dire aux gens : regardez ce qui est bien fait, reconnaissez-le, cela vous donne la crédibilité de… ;*
- *la façon systématique de travailler entre management collectif et management individuel, en alternance une fois sur deux, c'est très systématique ; je pense que c'est assez innovant ;*
- *on a, après, des choses qui sont, sommes toutes, assez banales : toutes les questions des newsletters internes, évidemment, les conventions annuelles – on fait une convention annuelle avec beaucoup de gens qui viennent du monde entier ; on fait également ce qu'on appelle dans chacune des entreprises, les « rendez-vous du trimestre ». Qu'est-ce que c'est qu'un rendez-vous du trimestre ? Il y en avait un, hier, ici. Eh bien les gens sont invités à midi et, à midi, on fait un point d'actualité sur la vie de l'entreprise. Ce sont les managers qui le font, debout, de vive-voix, devant les gens qui sont là. Hier, on était au moins 250, ici. C'est suivi par un pique-nique, c'est-à-dire qu'on met, dans les différentes salles, des sandwiches, des petites salades, etc., mais, debout, ce qui oblige les gens à se mélanger. Les gens vont se voir, disent : « Et pour toi, comment ça se passe ? » Etc. Les Groupes de proposition économique dont je vous ai parlé, et j'oublie des tas de trucs, parce qu'il y en a plein.*

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Vous vouliez me parler de gouvernance ?

Oui, la gouvernance va avec ce que j'évoque, puisque, quand on parle de gouvernance, finalement, la gouvernance s'appuie beaucoup sur quelques outils. Les outils dont je vous ai parlés tout à l'heure, la notion de préparation de réunion, cela marche depuis ce que j'appelle mon COMEX, mon comité d'orientation stratégique. C'est-à-dire que – soyons très pratique – tous les trimestres, pendant deux jours, j'anime les responsables de ces différentes branches, plus les responsables des services transversaux chez nous, finances, informatique, les achats et les ressources humaines, et nous travaillons pendant deux jours sur les projets du Groupe. Donc ça commence ici. Derrière, c'est suivi du compte-rendu sur un format standard.

Ensuite, eux, dans chacune de leur entreprise, les patrons, ils ont, toutes les six semaines en moyenne, un comité de pilotage, qui fonctionne de la même façon, avec une invitation et un compte-rendu. Ils vont passer une journée ensemble – pas deux jours. Et, entre deux comités de pilotage, ils ont comme imposé de rencontrer leur N-1 en face-à-face. Donc cela concerne les comités de pilotage, cela se retrouve au niveau de la production, de la R&D, du commerce, etc. Et moi-même, cela fonctionne pareil : je rencontre tous les trimestres collectivement les 10-12 personnes et je les vois, par contre, en face-à-face, tous les mois. Et entre deux, on se fiche une paix royale. Je dis bien : une paix royale. Quand je dis en face-à-face, c'est soit physiquement, comme on est là, mais, comme il y a maintenant des gens dans le monde entier, on fait aussi pas mal de « skype ». Parce que c'est une révolution fantastique, qui permet de se voir ! Hier, j'étais avec mon collaborateur mexicain. On a eu deux heures de travail hier soir entre nous, c'était juste génial : on partage des documents sur l'écran, c'est juste formidable et, là, ça ne coûte rien, c'est juste dans le standard.

En gouvernance il y a également des outils de reporting obligatoires, c'est-à-dire que, dans chaque entreprise, vous avez 6 tableaux de bord standards, qui sont les mêmes pour tout le monde. Dans le désordre : commercial, production, R&D, ressources humaines, qualité et finances, qui tournent à un rythme mensuel, suivant un reporting standard. Ce sont les mêmes qu'ils utilisent pour eux-mêmes parce qu'on ne fait pas de doubles reportings, ce qui serait compliqué, et c'est ce qui remonte au niveau « corporate », au niveau du Groupe, qui au niveau du Groupe est consolidé pour chaque activité, chaque mois également.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Nous avons également un Conseil de Surveillance, puisque nous avons des partenaires financiers ici qui sont minoritaires. Je suis le dirigeant opérationnel du Groupe mais je reporte à un Conseil de Surveillance.

Combien de personnes y a-t-il au Conseil de Surveillance ?
Une dizaine, avec les censeurs et les membres du « Board » en tant que tel. Chaque trimestre, je produis un rapport trimestriel très consistant sur le développement du Groupe. C'est un gros document, très exhaustif qui, après, est vulgarisé pour une présentation de réunion – c'est un bouquin qui fait 60 pages à chaque fois. Il y a beaucoup d'informations, il est vulgarisé sous une présentation Powerpoint le jour de la réunion, qui dure une journée. Donc on a une journée par trimestre avec le Conseil de Surveillance pour le présenter.

Toujours dans la gouvernance, vous avez aussi des règles de gouvernance qu'on a mis en œuvre, qui sont, par souci d'équité et de transparence, un Comité des comptes – entre nous soit-dit, je trouve cela un peu gadget parce que les comptes sont audités. Mais en même temps, c'est bien que les actionnaires puissent venir poser des questions aux auditeurs. On a un Comité des rémunérations aussi. Ce n'est pas moi qui m'attribue ma propre rémunération. Je peux avoir des idées, je peux faire des propositions, mais c'est le Comité qui fait des propositions au Conseil et c'est le Conseil qui statue, en totale transparence et en totale indépendance aussi.

Question toujours indélicate en France, si on prend la rémunération de l'ouvrier de base, le salarié moyen et le P.D.G. de l'entreprise, on se situe à combien ?
Je vais être absolument clair avec vous : il n'y a pas de gens au Smic chez nous. Il y en a qui sont près du Smic mais par principe on ne met pas de gens au Smic. C'est-à-dire que quelqu'un qui arrive ici peut être au Smic pendant 3 mois, mais pas plus. La rémunération moyenne, je ne l'ai pas – peut-être l'avez-vous sur le document de SYNTIA qui vous l'a sorti pour le Groupe ?

Oui, pour l'ensemble des filiales. Mais je suppose qu'un pharmacien est plus payé que quelqu'un qui est ouvrier.
Oui, totalement, on ne peut pas échapper à l'environnement concurrentiel dans lequel on se situe, donc cela n'a rien à voir. Pour ce qui me concerne, combien je suis payé ? Je peux vous le dire exactement, je n'ai aucun complexe là-dessus, cela va vous donner un repère : je suis payé 200 000 € brut annuel, en fixe et, après, il y a des parties variables, qui se déclenchent ou qui ne se déclenchent pas, qui sont basées sur deux critères : le résultat courant avant

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

impôts et le « free cash flow ». Pour ce qui concerne l'ensemble des co-équipiers du Groupe, on a un système très incitatif, un système d'intéressement et de participation, qui, lorsque les choses se passent normalement, peuvent représenter un mois et demi de salaire.

Si l'on prend l'exemple, cette fois-ci, d'un cadre ou d'un directeur d'une des filiales, il se situe à quel niveau de rémunération ?
Si je suis ici sur les patrons de branche, suivant l'expérience, etc., ils vont être entre 100 et 160 000 € brut annuel, plus la partie variable. Pour les cadres, on n'échappe pas au marché. Mais je peux vous dire que, dans la partie biopharmaceutique, il y a des gens qui sont payés plus chers que moi.

Comme par exemple ?
Il y a aujourd'hui des gens qui sont à 250 000 € brut annuel, avec toujours la partie variable. Et pour autant, je n'ai pas d'état d'âme, parce qu'on n'échappe pas à son marché, même si, entre nous deux, cela ne me paraît pas juste – parce que je me dis : je ne vois pas pourquoi ! – en même temps on n'échappe pas à l'offre et la demande. Donc à un moment, si vous avez des gens surpayés, ce n'est pas un problème. Ou ça devient un problème si ça ne marche pas ou si vous avez des gens sous-payés, là aussi, ça devient un problème. Donc il faut trouver les justes critères.

Est-ce qu'il y a un respect entre la production et le commercial, qui souvent est considéré comme surpayé ?
Dans les entreprises que nous avons créés, nous, oui, tout à fait. On y fait particulièrement attention, parce qu'il n'y a pas de raison objective que les commerciaux soient nécessairement les stars. Même s'il faut reconnaître qu'ils y contribuent. C'est le fer de lance de l'expansion. Mais en même temps, s'ils n'ont pas de bons produits, ils ne vont pas vendre. On peut donc reconnaître qu'en général les commerciaux sont sans doute un peu mieux rémunérés que les gens de la production, peut-être, mais j'essaie d'y faire attention sur les entreprises historiques, celles que nous avons créées. Sur celles qu'on a reprises, dans certains cas il y a des écarts plus importants. Après, il faut essayer de les corriger dans le temps. En même temps, c'est toujours le problème d'offre et de demande, comme vous le savez.

On ne trouve pas toujours de bons commerciaux.
C'est de trouver les personnes qui vont bien et de les garder.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Puisque vous faites 75 % de votre chiffre à l'étranger, est-ce qu'on trouve de meilleurs commerciaux à l'étranger qu'en France ?
Je ne sais pas vous dire, je dirais : pas nécessairement, non. Cela dépend des types de commerciaux dont nous parlons. Si ce sont des commerciaux qui sont destinés à leurs marchés locaux, il y a un effet culturel très fort, donc je ne peux pas dire.

Non, je ne peux pas dire ça. Il y a de très bons commerciaux français et de très bons commerciaux aussi qui peuvent être hollandais, parce qu'il y a des bons profils, qui peuvent être aussi britanniques. Non, je ne peux pas le catégoriser comme cela.

Un point dont je n'ai pas parlé, juste un instant, dans la partie gouvernance, c'est que nous avons pas mal de filiales dans le monde entier, mais il n'y a pas d'exception : dans tous les cas, les dirigeants locaux sont des nationaux. C'est un point fondamental en termes de gouvernance. Ce qui rend les choses au niveau corporate un peu plus compliqué – le terme est un peu fort, donc je fais attention – parce que cela nous oblige, nous, les gens du Groupe, à faire l'effort de bien comprendre et de bien se faire comprendre, de la part des dirigeants locaux. Donc c'est plus dur. Mais une fois que c'est fait, on sait que, eux, derrière, ils vont pouvoir déployer de façon très efficace auprès de leurs co-equipiers, parce qu'il y a les us, les coutumes et tutti quanti.

Ce n'est pas souvent le cas. Il y a souvent, je vois bien d'autres entreprises internationales, où ils vont privilégier des expatriés. Je ne crois pas que ce soit un bon choix, à titre personnel. Nous, on a en permanence des mouvements : des gens qui vont, qui accompagnent, vers les filiales internationales et le contraire est également vrai : des gens des filiales internationales qui viennent se former en France ou nous former aussi, parce qu'ils ont des choses à raconter. Mais on voit bien que certains prennent la solution de facilité, en envoyant des expatriés, ce qui au niveau corporate est beaucoup plus facile, parce que, vous comprenez, là, vous passez des messages et il doit se débrouiller. Vous pensez qu'il a bien compris, sauf que lui ou elle, derrière, va être capable de faire fonctionner avec sa vision d'européen une entreprise asiatique, ou une entreprise américaine ou brésilienne ? C'est un élément important chez nous.

Sujet d'actualité tant pour les hommes que pour les marchandises, l'export, cette implantation un peu discutée de l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes est-elle pour vous indispensable pour assurer le trafic et le bon développement du Grand Ouest ? Je ne veux pas dire que de la

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Bretagne puisqu'on est un peu périphérique, sauf si on estime que la Loire Atlantique est historiquement en Bretagne ? Quelle est votre opinion là-dessus ?

Notre-Dame-des-Landes, est-ce que c'est indispensable tout de suite ? La réponse est non. Ce n'est pas indispensable tout de suite. On vit sans ! Mais est-ce que c'est une opportunité sur le long terme ? La réponse est oui ! Pour moi, je n'ai aucun doute. Je vois des collègues entrepreneurs qui disent qu'on peut faire sans. Bien sûr, qu'on peut faire sans, il n'y a aucun doute. Évidemment. Mais cela rejoint une notion très subtile et un peu subjective, il est vrai, de progrès. Au moment où vous dites : « Je vais le faire », on vivait bien avant, sans ça, pourquoi a-t-on besoin de ça ? ».

Eh bien, non, je pense que c'est une opportunité parce que, d'une part, ça permet de désenclaver – avec le terme « désenclaver » il faut faire attention, parce que maintenant tout est relatif aussi – mais un aéroport, d'abord, qui touche une ville, c'est une connerie. Quand tout se passe bien – je fais de l'aviation à titre personnel et j'adore ça. On ne va pas se faire peur, mais le jour où il y aura un incident ou un accident sur la ville de Nantes, je ne fais même pas de commentaires, ce serait dramatique. C'est un détail mais qui mérite d'être pris en considération. Il y a des nuisances environnementales pour les gens qui y habitent, etc., ce n'est pas complètement neutre non plus. Et, après, il y a une question de saturation. Donc faire, à un moment donné, une nouvelle infrastructure, oui, c'est une opportunité de développement, parce que, derrière, ça rapproche le monde. Parce que Nantes, c'est quand même très, très local. Je prends l'avion toutes les semaines. Où que je veuille ailler, quelle que soit la destination européenne, je fais Nantes-Paris ou Nantes-Amsterdam ou ailleurs. S'il y avait ce grand aéroport, il y aurait certainement une opportunité de ce point de vue-là.

D'un point de vue fret, aussi. Nous, on expédie du fret tous les jours par avion. Aujourd'hui, on envoie 80 % à Charles-de-Gaulle, un peu à Amsterdam, un peu à Francfort. On parle à cinq ans, parce que ça ne va pas se passer tout de suite, mais il faut regarder dans une longue perspective.

Oui, 2020 ou 2025.

C'est clair. Mais c'est vrai qu'on voit aussi que les aéroports parisiens deviennent un peu saturés aussi. Donc il faut regarder de façon globale. Ce que je regrette aujourd'hui, c'est que c'est totalement manipulé et, ça, c'est très dommage. Chacun a le droit de s'exprimer, cela ne fait pas l'ombre d'un doute, mais que cela devienne finalement un peu « le Larzac » du coin, là, c'est très dommage, parce qu'on confond des choses.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Comme vous nous avez dit qu'il fallait prévoir le début et la fin de réunion, on arrive presqu'à la fin, l'idée aujourd'hui, c'est de se dire : comment vous situez-vous dans le cadre du Grand Ouest ou de la Bretagne historique, disons, pour parler éventuellement d'un label ? Que pensez-vous de « Produits en Bretagne », par exemple ? Est-ce que cela peut être porteur pour vous ?
Je n'ai pas de problème puisque j'ai jusqu'à 2 heures avec vous, pour pouvoir déjeuner et bavarder un peu !

Je vous donne un avis personnel : moi, à l'heure de la mondialisation – on décolle peut-être trop, d'ailleurs, je veux bien le reconnaître – dire de produire « made in Brittany » : je m'en méfie un peu…

Bretagne excellence ? Je cherche l'idée de territoire : Comment vous, fils d'agriculteur, vous vous situez sur votre territoire, même s'il est en périphérie de la région nantaise ?
Je suis trop content d'être européen, déjà. C'est une réponse un peu à l'emporte-pièce, j'en conviens. Mais je me méfie beaucoup des régionalismes, de la même façon que quand j'entends les Vendéens, avec parfois un peu d'agacement personnellement – l'influence de la Vendée sur la culture mondiale – je veux bien, mais je ne me sens pas vendéen, je ne me sens pas breton. Je me sens français, je n'ai pas de complexe, mais je me sens européen et je me sens citoyen du monde, aujourd'hui. Les régionalismes et les particularismes, je m'en méfie beaucoup, parce que je trouve que cela crée parfois plus de tensions et de blocages qu'autre chose. Ceci étant dit, que des entreprises puissent utiliser ça d'un point de vue marketing à bon escient, très bien !

et mutualisé.
Si elles pensent que cela peut leur apporter quelque chose, très bien ! Nous, dans nos activités, cela ne nous apportera rien du tout. C'est pour cela que je fais la part des choses. Il y en a peut-être pour qui cela peut être utile, mais en même temps je me méfie de ces petits particularismes. Je trouve à titre personnel – mais ce n'est que subjectif une nouvelle fois, donc ce n'est pas un jugement de valeur – que les entreprises qui veulent se distinguer ont peut-être des choses à inventer elles-mêmes, autour de leurs produits, de leurs innovations et de leur gouvernance, parce que cela fait partie aussi de leur culture. Est-ce que, derrière, un label breton peut avoir un impact ? Je ne sais pas.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Votre territoire, c'est le monde ?

Oui, tout à fait. Je viens juste d'accueillir ma nouvelle assistante à mi-temps – je la raconte, parce que c'est une histoire amusante. Je n'ai pas besoin d'une assistante à plein temps, on a plein d'outils modernes et on se débrouille très bien de façon autonome, mais j'en ai quand même besoin un peu. Elle s'appelle Nelly et elle a 57 ans. Il y a qui ont dit : « Mais tu es complètement fou ! » et j'ai dit : « Mais, elle est super ! Elle est disponible, elle a plein d'énergie encore, elle se donne encore 5, 6, 7, 8 ans à travailler ! ». Alors, quand on parle des Plans Seniors à 45 ans, cela m'agace terriblement. Donc je dis qu'il faut regarder les choses de façon assez différente. Nelly, qui a une longue expérience car elle a travaillé dans beaucoup d'entreprises, quand elle est arrivée ici – cela fait quinze jours qu'elle est là – elle a dit : « c'est incroyable ». Parce qu'elle travaille dans une autre entreprise le matin et chez nous l'après-midi. L'autre entreprise chez qui elle travaille, qui est l'entreprise BRIAND – BODET, les panneaux d'affichage dans les stades, ils font beaucoup de choses comme cela et ils font aussi maintenant tous les systèmes de badges dans l'entreprise, pour la gestion du temps dans l'entreprise – elle a dit : « Je suis en permanence connectée au monde entier et c'est incroyable ! ». C'est un vrai effort pour elle. Alors que, maintenant, pour nous, c'est assez naturel. Si on n'avait pas fait ça, notre entreprise, elle serait dans un petit corner aujourd'hui.

Si vous voulez, en 2004, on faisait 65 millions d'euros, dont 80 % en canards pour le marché français. La section génétique, certes, était stratégiquement importante, mais en volume, c'était petit. L'année dernière, on a fait 243 millions d'euros, dont 75 % à l'international, le canard ne pèse même plus 15 % de l'activité et c'est essentiellement de la génétique animale. On a vécu une révolution quant au modèle économique qui est juste extraordinaire, qu'il faut bien faire comprendre aux gens ici, parce que c'est aussi leur avenir qui est là, et qu'il faut leur dire : « La R&D, on la garde beaucoup en France. Qu'on le veuille ou non, France ou États-Unis, ce n'est pas discutable ». Donc les gens ne font plus la même chose que ce qu'ils faisaient.

Ici, j'ai désindustrialisé des bâtiments, des bâtiments d'élevage qui ont été démontes – il y en avait plus, avant – et l'année dernière, au mois de juin, on a ouvert – pour moi, au niveau intellectuel, c'est super jouissif – une usine à produire des vaccins, ici, à 400 mètres. C'est pour moi très intéressant, on avait une usine relais, avant, FILAVIE en l'occurrence, pour les vaccins, qui était à Saint-Herblain, banlieue nantaise. On était saturé, ça débordait, bref, on voulait passer à l'étape suivante et on a posé la question aux co-équipiers : « On a deux

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

choix, soit on fait tourner l'usine pas loin d'ici, du côté de Saint-Herblain, soit on fait une nouvelle usine à la campagne. Qu'est-ce que vous en pensez ? ». Donc débats, on cause, vous voyez, et la très grande majorité des gens – je ne vais pas donner de pourcentage, mais c'était de l'ordre de 80 % – ont dit : « OK, on fait une nouvelle usine à la campagne. On va se déplacer, parce qu'on ne peut pas rester habiter au nord de Nantes, ce n'est pas raisonnable, même si ce n'est pas très loin, avec le trafic, etc. ». Le raisonnement a été fantastique, on parle de résistance au changement, parce qu'ils ont dit : « On va vendre nos maisons. On va en faire d'autres plus grandes, à la campagne, et on aura peut-être moins de stress de transport, etc. ». Il y a une seule personne qui n'est pas venue.

Sur combien ?

Sur 27 ou 28. Le monde change et les profils des gens avec qui on travaille changent. Il y a encore des gens qui sont ouvriers, au sens des ouvriers du bel ouvrage, je l'aime bien ce terme dans ce sens, mais en même temps, ces ouvriers côtoient les gens de la biopharmacie, dans le même village, qui est notre village industriel. C'est extrêmement stimulant. Ce n'est pas moi qui aie inventé la phrase, c'est un joueur de base-ball américain – je ne me souviens plus de son nom – qui avait dit, dans les années 1960 : « Le futur n'est plus ce qu'il était ». C'est une phrase fantastique. Avant, on disait : « Le passé était comme ça, donc le futur, ce sera ça ». Eh bien, non, le futur n'est plus ce qu'il était. Maintenant, on vit de ruptures. D'aucuns vont dire « de risques » et nous on va dire « d'opportunités ». Comment est-ce qu'on transforme toutes ces ruptures en opportunités ? C'est un challenge de tous les jours, mais quel pied ! Et en même temps ce n'est pas facile ! J'en parle avec enthousiasme parce que c'est aussi mon rôle et mon intérêt.

En guise de conclusion, pouvez-vous nous parler de votre projet à 5 ans ?

Aujourd'hui, en génétique animale, il y a quatre opérateurs majeurs, nous sommes le second. Dans le poulet de chair, il n'y a plus que 3 opérateurs, ce qui n'est pas le cas dans le porc. Notre objectif est donc de cibler des rapprochements d'entreprises pour faire face à la croissance de la population mondiale et, par là-même, à ses besoins en matière de protéines animales.

Nous avons actuellement en croissance organique un taux d'augmentation de 3 à 4 % l'an sur ce marché.

Dans le domaine de la biopharmacie, il s'agit d'un autre paradigme. Il faut rappeler comment s'est développée notre mutuelle de santé. Tout d'abord des molécules chimiques,

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

antibiotiques ou autres, à titre curatif. Puis ce type de soin a été dévoyé pour faire place à du préventif ou du confort, mais aussi des facteurs de croissance.

Dans un second temps, avec le préventif biologique, nous changerons totalement de paradigme. Nous souhaitons laisser la place aux médicaments type antibiotiques pour le curatif mais développer le préventif par la vaccination (biologie). Pour être efficace, elle doit être faite en masse. Les vaccins et anticorps sont les spécialités de nos filiales FILAVIE et VAL NEVA. Ainsi, grâce à notre environnement élargi, on va faire de nombreux essais pour gérer l'écologie bactérienne. Depuis 50 ans, on pense pathogènes, donc on éradique (exemple : les salmonelles) alors qu'il faut aussi penser à ensemencer la sphère gastrique. C'est l'exemple du Biofidus. Dans notre environnement d'élevage on va cesser puis ensemencer avec des bactéries choisies, on va distribuer de l'eau à nos animaux, dans laquelle on aura mis des lactobacilles, puis on va continuer dans la litière, pour faire barrière aux bactéries non sympathiques. Notre R&D met en place des protocoles de vaccination et on surveille, sans faire appel à des produits chimiques intermédiaires. Ainsi, avec une croissance interne et externe sur notre premier marché et un fort développement potentiel en biopharmacie, nous pensons assurer le développement du Groupe en saisissant des opportunités, notamment dans les pays encore appelés, hélas et à tort, émergents.

Notre rêve qui n'est pas impossible mais ne représente pas une fin en soi serait de doubler notre chiffre d'affaires dans les 5 ans qui viennent, en participant ainsi à la création de produits innovants et créateurs d'emplois, tant sur notre territoire qu'à l'international.

BIBLIOGRAPHIE.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Bibliographie (sélective, raisonnée et thématique).

1- Ouvrages généraux :

BACHELARD Gaston, *La formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, Paris : Ed. J.Vrin (Coll. « Biblio textes philosophiques »), 1934, 304 pages.

BARBIER Jean-Marie et GALATANU Olga, *Les savoirs d'action : une mise en mot des compétences ?* Paris : Ed. l'Harmattan (coll. « Action et savoir »), 2007, 325 pages.

BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu* ; Paris : Ed. P. U. F. (coll. « Quadrige »), 2013, 304 pages.

BEAUD Michel, GRAVIER Magali, et DE TOLEDO Alain, *L'art de la thèse : comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du net*, Paris : Ed. la Découverte, 2005, 202 pages.

BERTAUX Daniel, et SINGLY (DE) François, *Le récit de vie*, Paris : Ed. Colin (coll. «128. Sociologie. Série l'Enquête et ses méthodes »), 2010, 126 pages.

BEVORT Antoine, et JOBERT Annette. *Sociologie du travail : les relations professionnelles*. Paris : Ed. A. Colin (Coll. « U »), 2011, 288 pages.

BIRIEN Jean-Louis, *Pratique des relations et négociations sociales*, Paris : Ed. Dunod (coll. « Fonctions de l'entreprise »), 1998, 342 pages.

BŒUF Jean-Luc, *Un seul lit pour deux rives, la France et ses régions*, Saint Evarzac : Ed. Primset , 2015, 175 pages.

BOUDON Raymond, *Le sens des valeurs*, Paris : Ed. P.U.F (coll. « Quadrige Grands Textes »), 2007, 397 pages.

BOURDIEU Pierre, *Le métier de sociologue : préalables épistémologiques*, Berlin, New York : Ed. Mouton de Gruyter (5ème édition), 2005, 357 pages.

BOURDIEU Pierre, Les *structures sociales de l'économie*, Paris : Ed. du Seuil (coll. « liber »), 2000, 289 pages.

BOURDIEU Pierre et ACCARDO Alain, *La misère du monde*. Paris : Ed. du Seuil (coll. « points essais »), 1993, 1490 pages.

CAPRON Michel, et QUAIREL Françoise, *L'entreprise dans la société: une question politique*, Paris: Ed. la Découverte (coll. « Grands Repères Manuels »), 2014, 280 pages.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

CASTEL Marguerite, DURAND Julie, GIRARD Monique, JOIN Françoise, *Des patrons bretons se dévoilent*, Quimperlé : Ed. la ligne pourpre, 2011, 215 pages.

CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE, *Osez le bonheur : le livre bleu de l'entreprise*. Bouxwiller, France : Ed. Vetter, 2002, 157 pages.

CHALVIN Dominique, *Autodiagnostic des styles de management : à l'usage des cadres et des dirigeants*. Paris : Ed. E.S.F. Librairies techniques, 1988, 174 pages.

CHAMPAGNE Patrick, *Initiation à la pratique sociologique*, Paris : Ed. Dunod (collection « psycho sup »), 1989, 233 pages.

CHAMPAUD Claude, *L'entreprise dans la société du 21e siècle*, Bruxelles : Ed. Larcier, 2013, 251 pages.

CHATEAURAYNAUD Francis, *Argumenter dans un champ de forces essai de balistique sociologique*, Paris : Ed. Petra (Coll. « Pragmatismes »), 2011, 477 pages.

CROZIER Michel, *La société bloquée*, Paris : Ed. du Seuil, 1970, 241 pages.

DARTIGUEPEYROU Carine, Riane Eisler, Alain Gauthier, et Jennifer Gidley. *La nouvelle avant-garde : vers un changement de culture*. Paris : Ed. l'Harmattan, 2013, 191 pages.

DENIOT Joëlle et Alain Pessin, (sous la direction de), *Les peuples de l'art*, (Tome 1), Paris : Ed. l'Harmattant, 2006, 316 pages.

DENIOT Joëlle et Alain Pessin, (sous la direction de), *Les peuples de l'art*, (Tome 2), Paris : Ed. l'Harmattant, 2006, 404 pages.

DENIOT Joëlle et DUTHEIL Catherine, *Métamorphoses ouvrières*, (Tome 1), Paris : Ed. l'Harmattan (Coll. « Logiques sociales »), 2000, 392 pages.

DÉPELTEAU François. *La démarche d'une recherche en sciences humaines de la question de départ à la communication des résultats*. Bruxelles [Sainte-Foy, Québec]: Ed. De Boeck Université Presses de l'Université Laval, 2000, 417 pages.

DESPORTES Vincent, et CUCHE Bruno, *Décider dans l'incertitude*. Paris : Ed. Economica, (coll. « stratégies et doctrines ») 2007, 219 pages.

DESSERTINE Philippe. *En tout espoir de cause le monde de demain a déjà commencé*. Paris: Ed. A. Carrière, 2014, 230 pages.

DOSTALER Gilles, *Les grands auteurs de la pensée économique : un fabuleux résumé de 25 siècles de pensée économique : D'Aristote à Joseph Stiglitz, l'essentiel sur les grands auteurs de l'économie.* Paris : Ed. Alternatives économiques, 2012, 336 pages.

DUBAR Claude, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Ed. Armand Colin (coll. « U »), 1991, 256 pages.

DUCHAC René, *Sociologie et psychologie*, Paris : Ed. P.UF. (coll. « Supérieur : Initiatives philosophique »), 1968, 126 pages.

DUPUY François, *Sociologie du changement*, Paris : Ed. Dunod, 2004, 295 pages.

DURKHEIM Emile, *De la division du travail social,* Paris : Ed. P.U.F (Coll. « Quadriges », 8ème édition), 2013, 416 pages.

DURKHEIM Emile, *Le suicide*, Paris : Ed. P.U.F. (Coll. « Quadrige », 8ème édition), 1983, 463 pages.

ÉVRARD, Yves, PRAS Bernard, ROUX Elyette, DESMET Pierre , DUSSAIX Anne-Marie et LILIEN Gary, *Market: études et recherches en marketing*, Paris: Ed. Dunod , 2003,720 pages.

FAYOL Henry*, Administration industrielle et générale :* Paris, Ed. Dunod, 1918, 133 pages.

FERRÉOL Gilles, *Grands domaines et notions clés de la sociologie analyses et textes*, Paris : Ed. Armand Colin (coll.Cursus), 2010, 224 pages.

FERRI Laurent, *Ils racontent la mondialisation : de Sénèque à Lévi-Strauss*, Paris : Ed. Saint-Simon, 2005, 274 pages.

GODET Michel, *Bonnes nouvelles* des conspirateurs du futur, Paris : Ed. Odile Jacob, 2011, 334 pages.

HABERMAS Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel, tome 1 Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Paris : Ed. Fayard, 2009, 403 pages.

HABERMAS Jürgen, *Théorie de l'agir communicationnel, tome 2 pour une critique de la raison fonctionnaliste*, Paris : Ed. Fayard, 2009, 447 pages.

KAUFMANN Jean-Claude et SINGLY (DE) François, *L'entretien compréhensif*, Paris : Ed. Armand Colin (coll. « 128 »), 2011, 127 pages.

LANDUR Nicolas, *Recherche des principes. Du savoir et de l'action*, Clamecy : Ed. Nouvelle Imprimerie Laballery, 2007, 139 pages.

LE BRETON David, *L'interactionnisme symbolique*, Paris : Ed. P.U.F. (Coll. « Quadrige Manuels », 4ème édition), 2016, 249 pages.

LEFEBVRE Bruno et POIROT Matthieu, *Stress et risques psychosociaux au travail*, Paris : Ed. Elsevier Masson (Coll. « pratiques en psychothérapie »), 2015, 193 pages.

LEFEBVRE Bruno, MOUILLART Michel et OCCHIPINTI Sylvie, *Politique du logement, 50 ans pour un échec*, Paris : Ed. l'Harmattan (Coll. « Habitat et sociétés »), 1991, 337 pages.

LE GALL Didier, *Genres de vie et intimité : chroniques d'une autre France*. Sociologies et environnement. Paris : Ed. L'Harmattan, 2005, 310 pages.

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

MAFFESOLI Michel et STROHL-MAFFESOLI Helene, *Les nouveaux bien-pensants*, Paris : Ed. du Moment, 2014, 216 pages.

MAIGRET Eric « Sociologie et communication. Vieilles lunes disciplinaires et idées neuves ». Revue Hermès 2004/1 (n°38), Pp.111-117, (226 p.).

MENDRAS Henri et FORSE Michel, *Le changement social*, Paris : Ed. A. Colin , (coll. « U »), 1987, 284 pages.

MOLIERE, *Le médecin malgré lui*, Paris : Ed. Hachette, (Coll. « Bibliocollège »), 2017, 128 pages.

MONTOUSSÉ Marc. *Théories économiques*. Rosny-sous-Bois : Ed. Bréal, 2000, 254 pages.

MONTOUSSÉ Marc, et RENOUARD Gilles *100 fiches pour comprendre la sociologie*. Rosny : Ed. Bréal, 2009, 233 pages.

MORIN Edgar, *La voie pour l'avenir de l'humanité*, Paris : Ed. Fayard (Coll. « essai »), 2011, 320 pages.

MORIN Edgar et WEINMANN Heinz *La Complexité humaine*, Paris : Ed. Flammarion (Coll. « champs »), 1994, 380 pages.

MORIN Edgar, *introduction à la pensée complexe*, Paris : Ed. du Seuil (Coll. « Communication et complexité »), 2005, 158 pages

MORIN Edgar, *Penser global*, Paris : Ed. Robert Laffont, 2015, 128 pages.

MORIN Edgar et LE MOIGNE Jean-Luc, *L'intelligence de la complexité*, Paris : Ed. L'harmattan (Coll. « Cognition et Formation »), 1999, 329 pages.

MORIN Edgar, *La méthode 6 : Ethique*, Paris : Ed. Seuil, 2004, 241 pages.

MORIN Edgar, *Pour entrer dans le XXIe siècle*, Paris : Ed. Seuil, 2004, 376 pages.

MUCCHIELLI Roger. *L'analyse de contenu : des documents et des communications*. Issy-les-Moulineaux : Ed. ESF (Coll. « Formation permanente »), 2006, 223 pages.

MÜLLER Hans-Peter, et SINTOMER Yves, *Pierre Bourdieu, théorie et pratique : perspectives franco-allemandes*, Paris: Ed. la Découverte, (Coll. « Recherche »), 2006, 271 pages.

PENA-VEGA Alfredo, et PROUTHEAU Stéphanie *Edgar Morin, aux risques d'une pensée libre*. Paris : Ed. CNRS (Coll. « ESS HERMES »), 2011, 309 pages.

PICHET Eric, et GROZIEUX DE LANGUERENNE *Le family office*, Chatou: Ed. les éditions du Siècle, 2005, 271 pages.

ROBERT-DEMONTROND Philippe, et Institut de recherche européen sur les institutions et les marches. *Méthodes d'observation et d'expérimentation*, Rennes : Ed. Apogée (Coll. « Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales »), 2004,320 pages.

ROBERT-DEMONTROND Philippe, et Institut de recherche européen sur les institutions et les marches. *L'analyse de concepts*. Rennes : Ed. Apogée : (Coll. « Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales »), 2004, 224 pages.

SEN Amartya, *L'économie est une science morale*, Paris : Ed. de la découverte, (Coll. Cahiers libres), 2003, 126 pages.

SORMAN Guy, *Le monde est ma tribu,* Paris : Fayard, 1997, 480 pages.

TODD Emmanuel, *L'illusion économique : essai sur la stagnation des sociétés développées*, Paris : Ed. Gallimard, 1998, 324 pages.

TOURAINE Alain., *Pourrons-nous vivre ensemble ? égaux et différents,* Paris : Ed. Fayard, 1998, 395 pages.

TOURAINE Alain., *Production de la société,* Paris : Ed. Seuil, 1973, 544 pages.

TOURAINE Alain, *Un nouveau paradigme pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Paris : Ed. Fayard, 2005, 412 pages.

TOURAINE Alain, *Pour la sociologie*, Paris : Ed. du Seuil (Coll. « Points Essais »), 1974, 243 pages.

WEBER Max, *Concepts fondamentaux de sociologie*, Paris : Ed. Gallimard (Coll. « TEL »), 2016, 397 pages.

WEBER Max, *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris : Ed. Plon, 1964, 321 pages.

2- Travail, organisation et entreprises.

ALTER Norbert, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris : Ed. P.U.F., 1996, 237 pages.

ALTER Norbert (sous la direction de), *Sociologie du monde du travail*, Paris : Ed. P.U.F. (2ème édition), 2012, 362 pages.

ALTER Norbert, *donner et prendre*, Paris : Ed. La Découverte, 2009, 224 pages.

BARBIER, Jean-Marie, Olga Galatanu, et Philippe Astier, conservatoire national des arts et métiers (France), *Les savoirs d'action: une mise en mot des compétences,* Paris : Ed. L'Harmattan, 2004, 322 pages.

BAUER Michel *L'ENA : est-elle une business school? : étude sociologique sur les Enarques devenus cadres d'entreprise de 1960 à 1990*. Dynamiques d'entreprises. Paris : Ed. L'Harmattan, 1997, 130 pages.

BERNOUX Philippe, *La sociologie des entreprises*, Paris : Ed. du Seuil, 1995, 416 pages.

BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations : initiation,* Paris: Ed. du Seuil, (Coll. « Points essais ») 1990, 378 pages.

BERNOUX Philippe, *La sociologie des entreprises dans les entreprises et les organisations*, Paris : Ed. du Seuil, 1995, 396 pages.

BERNOUX Philippe, *La sociologie du changement*, Paris : Ed. du Seuil, 2004, 293 pages.

COENEN – HUTHER Jacques, Sociologie des élites, Paris : Ed. Armand Colin (Coll. « Cursus »), 2004, 172 pages.

COHEN, Daniel, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris : Ed. Seuil (collection la république des Idée) , 2006, 90 pages.

CROZIER, Michel, *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, Paris : Ed. Seuil, 1994, 224 pages.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, L'acteur et le système, Paris : Ed. du Seuil, 1977, 500 pages.

DEMAZIÈRE Didier, ROQUET Pascal, et WITTORSKI Richard, éd. *La professionnalisation mise en objet*. Paris : Ed. l'Harmattan, 2012, 284 pages.

DUBAR Claude, TRIPIER Pierre, et BOUSSARD Valérie., *Sociologie des professions*, Paris : Ed. Armand Colin (Coll. « U »), 2011, 682 pages.

DUBAR Claude, TRIPIER Pierre, *Sociologie des professions*, Paris : Ed. Armand Colin (coll.« U »), 1998, 251 pages.

DUPUY François, *La fatigue des Elites*, Paris : Ed. du seuil (Coll. « La République des idées »), 2006, 95 pages.

GAULTIER André. *Les Holdings familiales: perennité et succession*. 2e éd. à jour des nouvelles dispositions juridiques et fiscales pour 1987 et 1988. Collection Hommes et techniques. Paris: Éd. d'Organisation, 1988.

GENIEYS William, *Sociologie politique des élites*, Paris: Ed. Armand Colin (Coll. « U » sociologie), 2011, 368 pages.

IRIBARNE (D') Philippe, *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris: Ed. Seuil (Coll. « points essais »), 1993, 280 pages.

IRIBANE (D') Philippe, *La Logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Ed. du Seuil, 1989, 275 pages.

KOHLER Dorothée et WEISZ Jean-Daniel (Fonds stratégique d'investissement)*, Pour un nouveau regard sur le Mittelstand: rapport au Fonds stratégique d'investissement*, Paris: Ed. la Documentation française, 2012, 136 pages.

KOTLER Philip, et DUBOIS Bernard, *Marketing management*, Paris : Ed. Publi-Union, 1997, 789 pages.

KROGERUS Mikael, TSCHÄPPELER Roman, et MAUPEOU (DE) Amélie, *Le livre des décisions*, Paris : Ed. Leduc S., 2012, 175 pages.

LAGADEC Patrick *Apprendre à gérer les crises, société vulnérable acteurs responsables,* Paris : Ed. Organisation, 1993, 409 pages.

LAGADEC Patrick *Cellules de crise. Les conditions d'une conduite efficace,* Paris : Ed. Organisation, 1993, 176 pages.

LE DUFF Louis, et NOVELLI Hervé, *Entreprendre et réussir: créateur, auto-entrepreneur, franchisé*. 1 vol. Rennes : Ed. GLD, 2011, 340 pages.

LEFEBVRE Bruno, *La transformation des cultures techniques : Merlin Gerin, 1920-1996*, Paris Ed. L'Harmattan (Coll ; « Logiques sociales »), 1998, 266 pages.

LEMONNIER Jacques. *Les clés de la négociation réussie: concepts et outils pour négocier sereinement et efficacement, se préparer à mener une négociation individuelle ou de groupe, stratégies pour préciser vos objectifs et les atteindre*. Paris: Ed. Vuibert, 2007, 203 pages.

LENHART Vincent, Les responsables porteurs de sens, Paris : Ed. Insep consulting, 1992, 300 pages.

LIVIAN Yves Frédéric, *Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations: l'analyse des comportements politiques*, Paris: Ed. E.S.F. (coll. « Librairies techniques »), 1987, 112 pages.

MINTZBERG Henry, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris : Ed. d'Organisation (coll. « références-poches »), 2006, 283 pages.

MINTZBERG, Henry, et SAGER Paul. *Le pouvoir dans les organisations*. Paris: Ed. d'Organisation, 2003, 681 pages.

MISPELBLOM BEYER Frederik et GLEE Catherine, *Diriger et encadrer autrement théoriser ses propres stratégies alternatives*, Paris : Ed. Armand Colin, 2012,320 pages.

MUZARD Marie. *Ces grands singes qui nous dirigent : ethnologie du pouvoir dans l'entreprise*. Paris : Ed. Albin Michel, 1993, 263 pages.

PINÇON Michel, *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris : Ed. Calmann-Lévy, 1999, 272 pages.

PINÇON Michel et PINÇON-CHARLOT Monique, *Grandes fortunes : dynasties familiales et formes de richesse en France*. Documents Payot, Paris : Ed. Payot & Rivages, 1996,276 pages.

PINÇON Michel, et PINÇON-CHARLOT Monique, *La violence des riches : chronique d'une immense casse sociale*, Paris : Ed. La découverte (Coll. « la découverte /poche »), 2013, 256 pages.

POUCHET Amélie, *Sociologies du travail : quarante ans après*. Paris : Ed. Elsevier (Coll. « acteurs, société et technique »), 2001, 370 pages.

REYNAUD Jean-Daniel, *La théorie de la régulation sociale*, Paris : Ed. La découverte (Coll. « Recherche »), 2003, 448 pages.

RICCIO Pierre-Michel, BONNET Daniel, et Journées d'étude Management des technologies organisationnel, Ecole nationale supérieure des mines, Paris : Ed. *Management des technologies organisationnelles*, 2009, 354 pages.

RIFKIN Jérémy, *La fin du Travail*, Paris : Ed. La Découverte, 1996, 436 pages.

SAINSAULIEU Renaud, *L'entreprise : une affaire de société*, Paris : Ed. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques (Coll. « références »), 1992, 348 pages.

SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Paris : Ed. Presses de Science Po et Dalloz (Coll. « Amphithéâtre »), 1997, 476 pages.

SCHWOEBEL Jean, *La presse, le pouvoir et l'argent : préface de Paul Ricœur,* Paris : Ed. du Seuil (Coll. « Histoire immédiate »), 1968,296 pages.

SECHER Reynald, *Legris: histoire d'une saga industrielle*, Poitiers: Ed. Editions R.S.E., 1997, 256 pages.

SERVAN-SCHREIBER Jean-Louis, et SERVAN-SCHREIBER Perla. *Le Métier de patron*. Paris : Ed. Fayard, 1990, 478 pages.

TARIANT Jean-Marc, CHAPUS Jean-Marie, et GUERRE Louise. *Guide pratique pour reprendre une entreprise : validation du projet, montage juridique, fiscal et financier, témoignages et cas pratiques*. Paris : Ed. D'organisation (Coll. « guide pratique »), 2002, 430 pages.

TERSSAC (de) Gilbert, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud,* Paris *:* Ed. La découverte (Coll. « Recherches »), 2003, 448 pages.

TRÉPOS Jean-Yves, *La sociologie de l'expertise*, Paris : Ed. P.U.F. (Coll. « Que sais-je »), 1996, 127 pages.

UHALDE Marc (sous la direction de), *L'intervention sociologique en entreprise*, Paris : Ed. Desclée de Brouwer, 2001,485 pages

3- Développement économique et territoire.

AÏT ABDELMALEK Ali, *Le territoire : entre l'Europe et l'Etat-nation*, Rennes : Ed. Presses universitaires de Rennes, 2006, 212 pages.

AÏT ABDELMALEK Ali, *Territoire et profession essai sociologique sur les formes de constructions identitaires modernes*, Belgique : Ed. Cortil-Wodon E.M.E & Intercommunications, 2005, 259 pages.

AÏT ABDELMALEK Ali *in : Dossier « Attractivité des territoires par les patrimoines »,* article *: « Territorialités et complexités identitaires approche ethno-sociologique de la culture : le cas de la Bretagne comme laboratoire social »*, n°7/2015, Perpignan : Ed. Balzac (collection Les cahiers Européens des Sciences Sociales), 2015, pp 7-22.

AÏT ABDELMALEK Ali, MORIN Edgar, *sociologue de la complexité*, Rennes : Ed. Apogée (Coll. « Les panseurs sociaux »), 2010, 159 pages.

BADIE Bertrand et VIDAL Dominique, *Qui gouverne le monde ?,* Paris : Ed. La Découverte, 2016, 297 pages

BENKO Georges B, JOYAL André et CARY Paul, *Penser les territoires : en hommage à Georges Benko*, Québec : Ed. Presses de l'Université du Québec, 2010, 337 pages.

HOUELLEBECQ Michel, *La carte et le territoire*, Paris : Ed. Flammarion, 2010, 413 pages.

LEBESQUE Morvan, Comment peut-on être breton ? Paris : Ed. du Seuil, 2001, 233 p.

LE BRAS Hervé et TODD Emmanuel, *Le mystère français*, Paris : Ed. du seuil (Coll. : la République des idées), 2013, 336 pages.

LUCAS Clarisse, *Le lobby breton :(Lobi Breizh*), Paris: Ed. du Nouveau Monde (Coll. « les enquêteurs associés »), 2011, 343 pages.

OLLIVRO Jean. « *L'avenir du foncier en bretagne* », Rennes : Ed. Association des Notaires de l'Ouest, 2012, 103 pages.

OLLIVRO Jean L'unité *bretonne construisons-la ensemble*. Pornic: Ed. An Amzer, 2014, 46 pages.

OLLIVRO Jean. *Quand la vitesse change le monde : essor de la vitesse et transformation des sociétés*. Rennes : Ed. Apogée, 2006, 255 pages.

4- Articles et autres sources :

BROHIER Chantal, *Responsabilité Sociale des Entreprises & Développement Durable*, 25 mars 2011.

LALLEMENT Michel, *Le travail, une sociologie contemporaine, In : Sociologie du travail,* volume 51, n°1, pp. 126-141.

LAULAN Anne-Marie, *La sociologie de la communication, In: Communication et langages*, n°41-42, 1er-2ème trimestre 1979. Spécial 10 ans. La bilan lucide de 10 ans de presse, télévision, cinéma, audiovisuel, publicité [...] etc. pp. 147-163.

MAIGRET Eric, *SOCIOLOGIE ET COMMUNICATION Vieilles lunes disciplinaires et idées neuves*, Hermès, n° 38, Paris, CNRS Éditions, 2004.

SAINT- GEORGES (de) Pierre, Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement, revues. org, Bordeaux : Presses Universitaires, 1993.

Cahiers de Recherche sociologique, Les nouveaux objets de la sociologie, Québec : Ed. Athéna, n^{os}59-60, 2015-2016.

THOËNING Jean-Claude, In : sociologie du travail, volume 48, n°4, octobre-décembre 2006.

Et, pour ne pas conclure, mais ouvrir le débat :

« L'évolution n'étant pas prévisible, nous devons accepter l'apparition d'une nouvelle foi, d'une nouvelle croyance, d'une nouvelle religion, de nouvelles découvertes, de nouvelles inventions révolutionnaires. L'incroyable peut et va arriver. Nous sommes dans l'aventure inconnue, avec cet imprévu qu'a très bien caractérisé le poète russe Voznessenski : « Tu cherches l'Inde, tu trouves l'Amérique. ».
On cherchera ce qu'on voudra trouver et on trouvera ce qu'on ne cherchait pas. La transhumanité nécessite une pensée de la condition humaine et de l'aventure humaine, une conscience des chances et des dangers que comporte en elle la complexité anthropologique. Elle nécessite une révision, une re-visitation, de ce que j'ai appelé l' « anthropologie complexe » : Homo sapiens, demens, faber, mythologicus et religiosus.

La métamorphose biologique, technique et informatique nécessite surtout d'être accompagnée, régulée, contrôlée, guidée par une métamorphose éthique, culturelle et sociale. Il est tragique que la métamorphose transhumaine ait commencé sous la poussée du triple moteur scientifique/technique/économique alors que la métamorphose étique/culturelle/sociale, de plus en plus indispensable, soit encore dans les limbes.» **(Edgar Morin)**.[433]

[433] Edgar Morin, *Penser global,* Paris : Ed.Robert Laffont, 2015, pp. 110-111 (128 p.).

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Table des matières.

Remerciements. **3**

Introduction. **6**

Partie 1 : Métamorphoses sociales et changements dans le monde du travail. **19**

Chapitre 1 : Changement social dans l'entreprise. **21**

1.1 : L'entreprise comme objet de recherche. 25

1.2 : Vers une théorie sociologique de l'entreprise. 30

1.3 : L'entreprise, acteur privilégié du changement sociétal. 31

1.4 : Une organisation complexe : entre acteur et système. 33

1.4.1 : Pour une sociologie contemporaine du travail. 34

1.4.2 : Organisation et système ouvert. 35

1.4.3 : Pouvoir et organisation. 37

1.5 : Des acteurs dans une organisation complexe : l'entreprise. 42

1.5.1 : Un espace de relations sociales. 43

1.5.2 : Un univers de normes. 45

1.5.3 : Des valeurs au service de l'entreprise. 48

1.6 : Communication. 51

1.6.1 : Communication interne. 52

1.6.2 : Communication externe. 55

1.6.3 : Communication et sociologie. 59

Chapitre 2 : Les enjeux de la professionnalisation dans l'entreprise. **62**

2.1 : Du métier à la profession. 65

2.2 : La sociologie des professions et le dirigeant. 69

2.3 : De Durkheim aux « nouvelles théories » des professions : structuro-fonctionnalisme et interactionnisme symbolique. 74

2.3.1 : Perspective fonctionnaliste des « professions » : intérêts et limites. 76

2.3.2 : L'approche de l'interactionnisme symbolique. 77

2.4 : Un groupe professionnel original : les dirigeants. 78

2.5 Du « logos » à la « praxis ». 80

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Chapitre 3 : Diriger une entreprise, une activité en mutation. **86**
3.1 : Le créateur. 89
3.1.1 : Les créateurs, un champ d'activités dans des domaines économiques diversifiés. 91
3.2 : Le repreneur. 96
3.2.1 : Profil des repreneurs d'entreprises. 100
3.2.2 : Le repreneur : des compétences techniques, économiques et sociales. 102
3.2.3 : Commerce associé et franchise. 108
3.3 : Les héritiers. 113
3.3.1 : Le travail en héritage. 116

Partie 2 : La Bretagne comme laboratoire social. **125**

Chapitre 4 : Des prestations concrètes et originales. **127**
4.1 : Les créateurs. 131
4.2 : Les repreneurs. 137
4.3 : Les héritiers. 142

Chapitre 5 : Des enjeux sociaux économiques de la carte et des territoires. **152**
5.1 : Le choix d'un territoire : la Bretagne. 154
5.2 : La Bretagne : une construction territoriale chargée d'histoire. 168
5.3 : Dans le cadre du territoire, un sujet qui porte à controverse : l'Aéroport de Notre – Dame – des - Landes. 172
5.4 : L'identité territoriale dans le concert de la mondialisation. 184

Chapitre 6 : Structures sociales et réseaux territoriaux. **194**
6.1 L'organigramme comme reflet de l'organisation. 195
6.2 Structures juridiques. 206
6.3 Rapports avec les banques et organismes financiers. 209
6.4 Relationnel et réseaux. 220

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Partie 3 : Les entreprises et leurs dirigeants. **229**

Chapitre 7 : De la croissance externe au développement international. **231**

7.1 La croissance externe : un enjeu. 232

7.2 Le développement à l'international : une nécessité. 247

Chapitre 8 : Des stratégies « complexes » pour l'entreprise. **259**

8.1 Le concept de communication. 260

8.1.1 Le slogan. 261

8.1.2 Documents de communication. 264

8.1.3 Evènementiel. 269

8.1.4 Relations Presse. 272

8.1.5 Les Journaux d'entreprise. 276

8.2 Innovation. 278

Chapitre 9 : Le « capital humain » en question. **295**

9.1 Recrutement. 297

9.2 Formation. 300

9.3 Les relations humaines au quotidien. 306

9.4 A propos de « genre ». 316

9.5 Hériter et transmettre. 321

Conclusion. **325**

Annexes : 342

Table d'annexes. 343

Annexe 1 : Méthodologie d'enquête. 344

Annexe 2 : Statistiques des greffes des tribunaux de commerce. 358

Annexe 3 : Qui sont les E.T.I. 364

Annexe 4 : Résumé du rapport Retailleau. 365

Annexe 5 : Réforme territoriale, quels enjeux ? 370

Annexe 6 : Construire la Bretagne. 385

Annexe 7 : Cartes extraites du « *Mystère Français* ». 391

Annexe 8 : Plaquettes d'entreprises. 392

Annexe 9 : Journaux d'entreprises. 393

Annexe 10 : Jacques Séguéla, invité de Yao. 394

Annexe 11 : Exemple d'entretien avec Frédéric Grimaud 395

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

Tableaux

Encadré n°1 : Tableau synoptique de la population d'étude. 20
Encadré n°2 : Pouvoir et entreprise. 40
Encadré n°3 : Gérer le pouvoir. 41
Encadré n° 4 : Théorie de la régulation sociale. 45
Encadré n° 5 : Communication : exemples de supports graphiques. 56
Encadré n° 6 : Communication : cinq ripostes à une crise. 59
Encadré n° 7 : Définition économique du terme profession. 81
Encadré n° 8 : Fonctionnalisme anglo-saxon. 81
Encadré n° 9 : Activité exercée par le père. 83
Encadré n° 10 : Activité exercée par la mère. 83
Encadré n° 11 : Marketing et management. 88
Encadré n° 12 : Système gestion des Ressources Humaines. 112
Encadré n° 13 : Profils de la génération précédente des dirigeants. 114
Encadré n° 14 : Schéma « innovation » d'après Edgar Morin. 139
Encadré n° 15 : Régulation sociale d'entreprise. 142
Encadré n° 16 : Dimensions du Territoire. 153
Encadré n° 17 : Dépenses des collectivités territoriales en France. 165
Encadré n° 18 : Structures juridiques. 207
Encadré n° 19 : De l'esclavage au management post-moderne. 328
Encadré n° 20 : Modèle d'auto-évaluation. 329
Encadré n° 21 : Développement sur 3 ans. 333

Figures

Figure n°1 : Logique d'acteurs. 43
Figure n° 2 : Entreprise : entre territoire, économie et social. 190

Poulain, Jean-Luc. Penser l'entreprise et ses dirigeants : l'Entreprise familiale de Taille Intermédiaire (E.T.I.) : outil de pérennisation de l'emploi, et facteur de développement territorial (économique, social et culturel) : étude anthropo-sociologique des identités professionnelles et territoriales en Bretagne - 2017

« Penser l'entreprise et ses dirigeants ».

Résumé

Notre recherche porte, pour l'essentiel, sur les **entreprises familiales de taille intermédiaire** (**E.T.I.**), du **territoire breton**. Dans le cadre de la sociologie des Professions nous avons rencontré plusieurs dirigeants d'entreprises, comprenant entre 250 à 5 000 salariés. Nous avons observé, ainsi, ce qui permet à ce concept dit d'« entreprise », à l'instar des « *Mittelstand* » en Allemagne, de mieux comprendre les facteurs clés de succès, fondés, notamment, sur la priorité absolue donnée au capital humain, à l'innovation, et au développement à l'international, et ce, tout en conservant un très fort ancrage « territorial ». Ainsi, nous avons interrogé des dirigeants, sur le territoire de la Bretagne historique comme « laboratoire social », pour mieux cerner le profil sociologique du chef d'entreprise familial dans les secteurs suivants : agro-alimentaire, restauration, santé, immobilier, textile, chaussure et transport. A partir de problématiques socio-économiques mais aussi sociologiques touchant le monde du travail et de l'emploi, il s'agissait aussi, d'appréhender la compétition mondiale, en particulier, dans le champ du travail : notre thèse poursuit, en fait, l'objectif d'éclairer un certain nombre de métamorphoses en rappelant, comme l'ont déjà dit de nombreux sociologues du travail, de l'organisation et des professions, que « le chômage est la cause causante de l'exclusion sociale ».

Abstract

Our research is devoted mainly to **family-owned medium-sized enterprises (MSEs) in Brittany**. Working from the perspective of the sociology of professions, we met several heads of companies with between 250 and 5,000 employees. In doing so, we observed how this so-called "enterprise" concept, similar to that of *"Mittelstands"* in Germany, offers a better understanding of the key factors of success, based notably on human capital, innovation, and international growth being absolute priorities, with the business also retaining strong local roots. We interviewed company heads in the historical territory of Brittany, taken as a "social laboratory", to acquire a better grasp of the sociological profile of family business leaders working in the following sectors: the food industry; food services; health; real estate; textiles; footwear; and transport. Taking as a starting-point various social, economic, and sociological issues affecting the world of work and employment, we also sought to shed light on global competition, in particular in the field of labour: this thesis aims to provide insights into a certain number of transformations, bearing in mind the assertion by a great many occupational sociologists that "unemployment is the root cause of social exclusion".

Mots clés: Sociologie des dirigeants. Travail, organisation et entreprise. Identité territoriale et professionnelle. Développement local et regional. Innovations sociales et internationalisation.

Keys words: Sociology of leadership. Work, organisation and business. Professionnal and territorial identity. Local and regional development. Social innovation and internationalisation.