

LE RISQUE D'UN ENTREPRENEUR

Entretien avec Guy Dadou

Atala : *Nous souhaiterions que vous nous parliez du risque de l'entrepreneur. Que signifie pour vous ce mot d'entrepreneur ? Vous reconnaissez-vous en lui ?*

G. Dadou : Pour moi, ce mot sous-tend le risque et l'audace. Le risque de l'échec bien sûr, mais aussi la joie de réussir. Quand on entreprend, on souhaite réussir, mais on sait bien que cela ne va pas sans le risque d'échouer. Il y a, dans le risque tel que le ressent l'entrepreneur, un mélange de crainte, de défi et d'aventure. Cette disposition d'esprit est plus présente dans la culture anglo-saxonne que dans la culture française : elle accepte plus que la nôtre le droit à l'échec, dont elle reconnaît, à certains égards, la valeur positive. Et pourtant les Américains disent très couramment, non sans certaines difficultés à prononcer nos mots français, *entrepreneur, entrepreneurial...* Plutôt qu'un *manager*, comme nous disons, ou qu'un chef d'entreprise, ou qu'un patron (terme dont la connotation est très négative), je me considère en effet comme un entrepreneur.

Atala : *Quelle entreprise dirigiez-vous ?*

G. Dadou : Jusqu'à ma retraite, il y a moins d'un an, je dirigeais la SOREP¹, une entreprise de micro-électronique, une PME.

Avant la fondation de l'entreprise

Atala : *Pourriez-vous nous raconter comment vous êtes devenu entrepreneur ?*

G. Dadou : Je sors de l'Université et non d'une grande École. Je n'ai donc pas la formation classique des *managers*, comme on dit. Avec ma maîtrise de sciences physiques (électronique), j'ai débuté comme fonctionnaire, aux Télécom. J'y suis resté très peu de temps, le temps de

(1) La Société Rennaise d'Électronique Professionnelle, siège social et principales activités industrielles à Chateaubourg, près de Rennes.

planter des poteaux en Algérie, une certaine aventure. À mon retour en France, j'ai démissionné...

Comme beaucoup de jeunes ingénieurs, j'ai ensuite travaillé dans une grande entreprise, la CGE à l'époque, qui créait son activité de semi-conducteurs. Trois ans seulement, puis je suis venu à Rennes, dans une usine de Fairchild, qui faisait le même métier, et qui démarrait également¹. Chef de service qualité, je suis ensuite devenu directeur du site. Puis, il y eut des désaccords sur la stratégie et sur le fonctionnement : dans ces grandes entreprises, le directeur d'une usine ne sait pas ce qui se passe dans les tours, à l'étage de la direction générale, et il ne peut donc pas comprendre et expliquer les choses, là où il est.

J'ai donc saisi une opportunité et j'ai fondé mon entreprise. Pour courir le risque, il faut trouver des chances raisonnables de succès. L'idée était la suivante : puisque les SSII (sociétés de service en informatique) se développent comme des champignons, pourquoi n'existe-t-il pas des sociétés de service en micro-électronique ? La stratégie de développement de l'entreprise est fondée sur cette idée depuis sa création. Un client m'a bien aidé, en m'assurant les premières années d'activité.

Le risque financier : premier parcours dans l'histoire de la SOREP

Atala : Donc ce fut le premier moment où vous preniez un risque, et celui particulièrement significatif du démarrage.

G. Dadou : Nous étions en 1978 et les conditions étaient très différentes de celles que nous connaissons actuellement.

Je suis parti avec deux salariés, des collègues de mon ancienne entreprise. Je n'avais pas d'argent. Les premiers risques consistèrent à emprunter pour acheter des machines. Pour emprunter 1 million de francs, j'ai dû apporter ma maison en caution. Le banquier était ainsi bien couvert, mais j'avais statistiquement 1 chance sur 2 de perdre ma maison, seul bien de la famille.

J'ai pu accéder à une usine-relais, donc des locaux juste le jour où je démarrais. Et j'ai disposé bien sûr des aides auxquelles j'avais droit : du pays de Vitré, de la CCI de Rennes², de l'État au titre de la création d'entreprise. Certes il y a des étapes, des moments critiques, par exem-

(1) Fairchild est devenu au fil des années ST Microelectronics.

(2) La Chambre de Commerce et d'Industrie.

ple dans les périodes de croissance, mais ce type de risque, financier, est permanent dans la vie d'une entreprise technologique.

À cet égard, j'ai pris certains risques, plus décisifs que d'autres. D'abord, presque dès le départ et contre l'avis de tous les experts que je connaissais, je ne me suis pas attaché à être et à rester majoritaire dans ma société. Au bout de 6 mois, je n'avais plus 50% du capital. La société grossissait très vite : au bout d'un an, nous devions être 80 ou 100 personnes. Pour ce développement, dans un métier qui nécessite des investissements importants pour chaque emploi créé, il me fallait des concours financiers. Je proposai donc à tous les salariés de s'associer, s'ils le voulaient et à la mesure de ce qu'ils pouvaient, et la plupart le firent. D'autre part, une centaine d'actionnaires individuels, que je connaissais presque tous personnellement, participèrent au capital, par petites sommes. C'était l'époque de la loi Monory qui, encourageant cette épargne de proximité par des avantages fiscaux, favorisait la prise de risque de l'entrepreneur et de ses soutiens : mesure plus efficace que de subventionner, souvent en pure perte, des grands groupes. Vis-à-vis de ces particuliers comme des salariés, j'avais donc l'obligation, professionnelle et morale, de ne pas leur faire perdre leurs deniers, et plutôt même, si possible, de leur procurer un jour une plus-value.

Atala : Alors, qui était majoritaire, dans cette petite entreprise, quelques mois après son lancement ?

G. Dadou : Il y avait les salariés, directement et/ou à travers un fonds commun de placement, puis un ensemble de particuliers, mais dont aucun n'était majoritaire. Mes associés et moi, les salariés et les particuliers assurons ensemble une majorité. Nous n'avons jamais eu de problèmes entre nous. Et même, nous n'avons jamais eu à passer au vote, de 1978 à l'an 2000, quand il fallut prendre telle ou telle décision.

Atala : Voilà donc une structure qui, sans annihiler le risque, évidemment, ne mettait pas l'entrepreneur sous la coupe des banques, d'un fonds de retraite ou de tel actionnaire majoritaire.

G. Dadou : Cela est vrai pour le premier tiers à peu près de la vie de la SOREP. Ensuite, et d'ailleurs constamment, toujours pour cause de développement et accessoirement pour permettre à certains petits actionnaires de se retirer, il a fallu recueillir encore des fonds. Au passage, je fais remarquer que l'on n'a pas le droit de faire un appel public à l'épargne privée tant que la société n'est pas cotée en Bourse.

On a construit peu à peu une sorte de trépied. Les actionnaires du départ formaient un bloc ; un deuxième bloc a été formé par l'introduction d'un partenaire industriel, un grand groupe, Schlumberger, qui avait accepté d'être minoritaire à hauteur de 25% dans le capital ; le troi-

sième fut constitué par des banques à travers leurs filiales et par des institutionnels spécialisés dans ce genre d'investissement.

Le risque que prenait Schlumberger n'était pas financier, vu sa taille par rapport à cet investissement ; il était plutôt industriel. Ce groupe était intéressé par nos fabrications, c'est-à-dire par la miniaturisation de l'électronique en vue des recherches pétrolières, lesquelles comportent des contraintes énormes en matière de température, pression, caractéristiques mécaniques, nature des matériaux, etc. Au lieu de développer la technique eux-mêmes, ils nous faisaient confiance pour le faire. Par ailleurs, nous gardions toute liberté pour travailler avec nos autres clients. Actionnaire de référence, Schlumberger n'a jamais entendu diriger la société : ce qui les intéressait plutôt, c'était l'assurance que nous ne serions pas rachetés par l'un de leurs concurrents dans le domaine de la recherche pétrolière, alors qu'ils nous transféraient des connaissances en électronique, notamment en hautes températures. Schlumberger nous a apporté des capitaux, des contrats et des commandes d'études, ce qui développa chez nous le secteur Recherche et Développement.

Les institutionnels entrèrent un peu plus tard, de manière à augmenter le capital tout en maintenant un équilibre entre les actionnaires. Ils étaient six ou sept, par exemple la SDR de Bretagne, IPO, ou la BNP, à travers la BANEXI¹.

Atala : *Là, à quelle date sommes-nous ?*

G. Dadou : Schlumberger, c'est 1982, et nous employons alors 200 personnes. Ensuite, les institutionnels entrent à chaque phase du développement à travers des augmentations du capital, entre 1985 et 1992. Dans toute l'histoire de la société, il y en a eu une vingtaine. Au fil des années, brique par brique si l'on peut dire, on a construit six bâtiments et, en même temps, renforcé le capital, progressivement.

Évidemment, personne ne ferait plus cela maintenant où, d'emblée, un projet ambitieux de cet ordre demanderait 3 millions d'euros (20 MF). Le risque serait beaucoup plus élevé, ne serait-ce que parce que l'utilisation d'un capital initial de cette importance demande dès le début la construction complète d'un projet industriel et économique avec vision à cinq ans. À noter que l'entrepreneur moderne limite son risque financier dans un tel cas de figure, car c'est très rarement lui-même qui « met au pot » une telle somme d'argent.

(1) Société de Développement Régional, Institut de Participation de l'Ouest, Banque Nationale pour l'Expansion de l'Industrie.

Atala : *Quelle ligne de conduite aviez-vous à l'égard de tous ces actionnaires ?*

G. Dadou : Je n'ai distribué des dividendes qu'une seule fois en vingt ans. La société a été bénéficiaire trois fois sur quatre, et tous les résultats étaient réinvestis.

Atala : *Cela serait-il possible actuellement ?*

G. Dadou : Non, évidemment. Je préférerais procurer à mes actionnaires une plus-value au moment de leur sortie, en « récompense » du risque qu'ils avaient pris au début de l'aventure. De 3 employés à 1 500 aux plus hautes époques, la progression n'a pas été linéaire, il y a eu des périodes de forte expansion et des paliers. Il y a eu des crises : nous avons fait le dos rond, nous nous sommes adaptés, et nous sommes repartis de plus belle...

L'autre règle était d'avoir des fonds propres dignes de ce nom. Quand le chef d'entreprise veut rester propriétaire, il a tendance à freiner le développement du capital, ce qui tend aussi à freiner le développement de l'entreprise. C'est un mal français entraînant une sous-capitalisation néfaste au développement. J'ai toujours accepté ce risque, de n'être pas « le maître chez moi », parce que cette maîtrise me semble improductive, et d'ailleurs illusoire. Compte tenu de ces deux règles fondamentales, je n'ai jamais eu de gros problèmes financiers : même dans les périodes difficiles, je n'ai pas eu à supplier les banques pour obtenir des crédits.

Atala : *Vous venez d'évoquer les moments difficiles. Ces difficultés se situaient-elles sur le plan financier ou sur le plan industriel,*

G. Dadou : Elles se situaient surtout sur le plan industriel et sur le plan social.

Mais avant d'en venir à ces aspects, je voudrais évoquer encore certains risques liés au développement. En 1985, nous avons voulu aller aux États-Unis. Nous y avons donc créé une filiale, en 24 heures. Mais c'est un pays qu'on ne connaît pas et c'est difficile de suivre de loin une activité industrielle qui a employé jusqu'à 50 personnes. Et quand on travaille dans la défense ou sur les alarmes pour centrales nucléaires, on court des risques de procès... L'aventure s'est révélée payante, mais il a fallu changer le *manager* local.

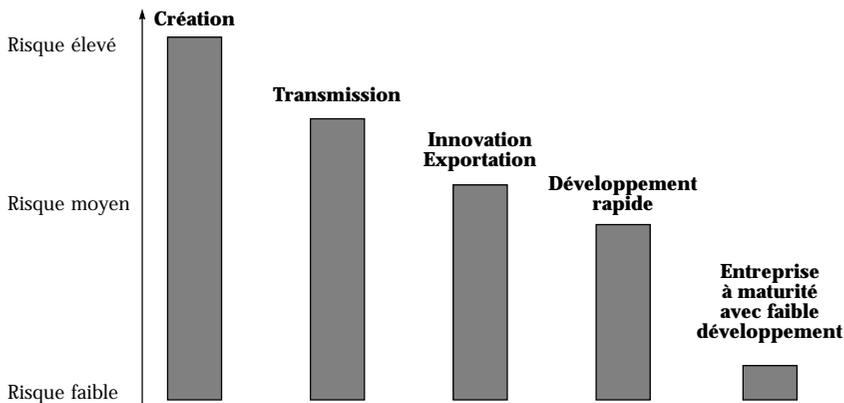
Autre décision risquée, celle d'investir dans une activité d'études, spécifiquement, pour rentabiliser l'expérience acquise par nos bureaux d'études. Par exemple, nous avons travaillé sur les appareils auditifs, gros demandeurs de miniaturisation. L'innovation est un grand facteur de risques mais elle reste un moteur de développement incontournable. Avec les aides publiques certes, nous avons financé beaucoup d'études.

Des décisions qui portent sur un plan de développement de technologies pour 3 ou 4 ans exposent évidemment à des échecs lourds. Nous en avons connu, mais globalement nous avons réussi.

Atala : Aviez-vous une méthode particulière pour aborder les risques, ceux-là et d'autres ?

G. Dadou : Chacun a sa « méthode », déterminée de manière très empirique. Pour ma part, avant de prendre des décisions de ce genre, je consacrais le temps nécessaire à une période de réflexion, à écouter dans l'entreprise, à noter les observations, à faire participer les uns et les autres à la décision. Cela sans structure particulière de consultation. Bien sûr, le comité de direction intervenait toujours, mais l'information et les discussions se faisaient aussi de manière informelle, avec les principaux intéressés. D'autre part, nous veillions à développer une culture d'entreprise dans laquelle l'échec soit accepté. Quand un échec se produit, si les personnes en cause se font cisailer, personne ne veut plus ensuite prendre des risques.

Pour conclure sur ce point, voici un graphique qui éclaire bien les phases pendant lesquelles une entreprise est plus ou moins fragile.



D'après un document de B.D.P.M.E.

Le risque industriel

Atala : Nous sommes déjà entrés ainsi dans cette autre catégorie qui est celle du risque de l'industriel. Votre activité, c'était donc la micro-électronique, un secteur pointu, comme on dit. Quels sont les grands épisodes de votre développement ? Y a-t-il eu des coups durs ?

G. Dadou : Certainement. Beaucoup d'exemples me reviennent à l'esprit. Beaucoup de succès, mais aussi des échecs. Dans le développement de tel produit, on a pu remplir 80 ou 90% du cahier des charges, mais, si toutes les exigences ne sont pas atteintes, tout le projet tombe à l'eau. Et, comme nous sommes à la limite de la technologie, on ne peut rien en sauver pour quelque autre produit. Cela arrive moins maintenant, au niveau de la conception électronique, parce que les outils informatiques de simulation très performants permettent de tester les projets.

Atala : Actuellement on a donc abaissé le coût du risque, le coût financier mais aussi la dépense intellectuelle, l'appréhension...

G. Dadou : Oui. Mais, au niveau des matériaux et de leur utilisation, il faut encore aller à la réalisation effective et à son épreuve.

Atala : Votre métier vous exposait donc plus que d'autres au risque industriel ?

G. Dadou : Certainement, et d'autant plus que nous travaillions principalement pour ainsi dire à façon. Tel client demandait telle pièce pour tel produit et même tel produit pour telle utilisation. Sauf dans ces dernières années, ce n'était pas de la fabrication en grandes séries.

Notre travail consistait à miniaturiser. Par exemple, bourrer d'électronique des espaces réduits dans des avions de chasse : nous avons appris comme cela notre métier, dans une activité importante pour les équipements militaires. Ensuite, autre mot-clé, la diversification : dans la recherche pétrolière et dans les télécommunications ; puis, les dernières années, dans l'électronique grand public où nous avons cette fois des fabrications en très grandes séries.

En somme, ce qui définit le risque industriel dans notre métier, c'est le fait que nous associons les connaissances en électronique et les connaissances dans les matériaux et les processus. Le risque en est augmenté, puisque nous essayons de porter au maximum de leurs possibilités : l'électronique, les matériaux et l'assemblage fonctionnel des deux.

D'autre part, suivant le principe des diversifications dont je viens de parler, qui nous avait déjà permis d'aller dans le civil et vers les quantités, nous avons fait aussi de l'ingénierie. Ce métier, tout autre, mais qui bénéficiait de l'expérience acquise dans notre métier de base, consistait à mettre des équipes d'ingénieurs à la disposition d'autres entreprises pour les recherches dont elles avaient besoin mais qu'elles ne souhaitaient pas ou ne pouvaient pas mener par elles-mêmes. C'est en somme du service en électronique, sur mesure, une prestation purement intellectuelle, de la matière grise. Par exemple, nous avons une équipe spé-

cialisée dans l'économie des batteries sur les portables, que nous mettons à la disposition des grands du métier. À mon départ, nous avions 200 ingénieurs au titre de cette activité d'ingénierie, répartis dans toute la France.

Atala : Nous arrivons ainsi aux toutes dernières années. Quelle est la fin de votre parcours ? Et où en est maintenant l'entreprise ?

G. Dadou : Nous voici donc en 1995. Nous sommes 6 ou 700 personnes. Nous avons subi deux grandes crises. La première résultait directement du choc pétrolier de 1985 qui nous a atteint de plein fouet : nous avons fortement diversifié en allant du militaire au pétrole, et là tout s'est arrêté du jour au lendemain. Même les commandes en portefeuille — un an de travail devant nous ! — ont été annulées. On n'est jamais sûr dans ces domaines, et les retournements de situation sont très rapides, souvent imprévisibles et... imprévus. Mais nous n'avons jamais eu de crise due uniquement à l'entreprise. Il y eut les incidences de la macro-économie et le fait que l'industrie du semi-conducteur est cyclique par nature, suivant des périodes d'environ trois ans.

La deuxième crise importante fut la conséquence de l'effondrement de l'Union Soviétique, qui entraîna, avec un certain retard, une baisse importante des crédits militaires : la diversification dans le civil nous a permis de ne pas sombrer.

La crise de la structure financière et industrielle

G. Dadou : Le problème qui se pose à partir de 1994, c'est que le système des trois blocs qui assurait l'équilibre et la stabilité du développement capitalistique et industriel ne marche plus. Les institutionnels qui sont entrés dans les années 80 veulent sortir, pour faire tourner leur capital. Ils souhaitent réaliser les plus-values de leurs investissements, souvent déjà anciens. D'autre part, nos partenaires institutionnels se sont inquiétés de la baisse régulière des crédits militaires, en doutant probablement de notre capacité à rebondir dans le civil.

Mais ce que je n'avais pas prévu, c'est que Schlumberger a souhaité sortir du capital, certes pour des raisons différentes de celles des institutionnels. C'était le moment où les entreprises, ou bien entamaient une course au gigantisme, ou bien se recentraient sur leur métier. Et puis la technologie s'était répandue, nous devenions moins indispensables pour eux... La compréhension de mes partenaires m'a donné un peu de temps, mais la situation était difficile.

En 1994, vu les nouvelles données de l'économie et vu la taille de l'entreprise, je ne peux trouver qu'un partenaire industriel, et majoritaire. Puisque nos actionnaires voulaient se désengager, nous avons donc dû vendre, et à un moment qui n'était pas le bon.

Atala : *Mais, parmi vos actionnaires, il y avait ces particuliers dont nous avons parlé. Que devenaient-ils dans cette passe difficile ?*

G. Dadou : Il fallait qu'on les fasse sortir en même temps, ne serait-ce que pour protéger leurs intérêts : on ne pouvait pas les laisser minoritaires et piégés dans une société managée par un groupe détenant la majorité. Il fallait recomposer complètement l'actionnariat d'une entreprise qui avait atteint une taille et une technicité importantes. On retrouve les engagements moraux pris à l'origine, mais dans une situation complètement modifiée. C'est bien après la prise de risque initiale que l'événement vient le dénouer, et selon des données qui étaient rigoureusement imprévisibles au départ.

J'ai étudié un scénario avec une société étrangère désireuse de prendre pied en France. Finalement, il y a eu rachat par mon premier client, qui était Dassault Électronique. C'était mon client d'origine, avec qui j'avais démarré l'entreprise ; j'avais toujours travaillé avec lui ; c'était le même métier, au sens large. Là encore les experts me conseillaient de ne pas vendre : « Tu vas te faire manger, etc. » Par contre, les gens de l'entreprise, qui travaillaient depuis longtemps avec Dassault, y étaient favorables. La SOREP est donc devenue une filiale de Dassault Électronique, avec l'engagement de leur part de respecter la culture et le format de l'entreprise, en un mot de ne pas la détruire.

De 1994 à 1998, cette société a intégralement respecté ses engagements. Ils ont amené plus de marchés que s'ils n'avaient pas été actionnaires, ils ont donc accéléré la croissance de l'entreprise, renforcé nos fonds propres. Au niveau industriel, ils nous ont permis de développer notre usine qui travaillait sur de grandes séries, par exemple en commandant des éléments pour les terminaux des cartes de paiement, dont ils sont l'un des grands fabricants. Je continuais à assurer la direction de l'entreprise, avec un actionnaire industriel, qui comprenait bien les problèmes.

Tous les particuliers qui ont souhaité sortir l'ont fait, en prenant une plus-value. Mais, comme cela ne s'est pas produit au meilleur moment, qui aurait été deux ans plus tard, ils n'ont pas réalisé l'opération que leur prise de risque, ancienne déjà, aurait justifiée. Quand je regarde en arrière, c'est un point qui me chagrine.

Atala : *La SOREP est donc toujours une filiale de Dassault Électronique ?*

G. Dadou : Eh bien non, justement ! Car il y a eu un nouvel événement imprévu, en 1998.

Atala : *C'est un roman !*

G. Dadou : En 1998, concentration dans l'industrie militaire : Dassault Électronique est absorbé par Thomson. Nous voilà dans le groupe Thomson, en passe de devenir Thales. C'est ainsi que, en 2000, la SOREP est devenue Thales Microelectronics.

Dassault Électronique m'avait demandé l'engagement moral de rester jusqu'à mes 65 ans, engagement que j'ai tenu avec le nouvel actionnaire. Chez Dassault Électronique, nous étions la filiale de micro-électronique dans le groupe, alors que Thomson avait sa propre filiale dans le même domaine. Dans cette nouvelle configuration, nous étions donc en concurrence sur les marchés, à l'intérieur du même groupe : il a donc fallu gérer ce nouveau type de problème qui opposait deux cultures d'entreprise, l'une protégée, l'autre exposée.

Voilà bien un genre nouveau de risque. Il y a 15 ans, quand j'allais voir une banque en indiquant que Dassault Électronique était l'un de mes clients, c'était un argument très favorable. Maintenant, le plus grand groupe peut se retrouver racheté, et tous les calculs de prévision en sont bouleversés. Il y a 20 ans, les sociétés qui avaient pignon sur rue, on les voyait vivre 100 ans. Au contraire maintenant, la plus belle est convoitée par les autres, elle risque de se faire acheter, dépecer parfois... On ne peut plus anticiper sur le long terme.

J'ai donc quitté mon poste, comme prévu, au printemps de 2001. J'espère que le nouveau propriétaire va garder la culture d'une société en plein essor avec plus de 1 200 salariés répartis sur cinq sites de production en Ile-et-Vilaine et sept centres d'ingénierie, dont deux en Allemagne.

Atala : L'entreprise vit sa vie. Mais votre départ constitue certainement une césure dans son histoire. Quant à votre histoire à vous, celle de l'entrepreneur, on peut dire qu'elle est complète avec un début, une continuation et une fin.

Nous voudrions terminer cette phase de notre entretien par une question de portée plus générale. Souvent, dans les entreprises et pas seulement familiales, le départ du fondateur marque une date, et parfois s'accompagne de problèmes difficiles.

G. Dadou : Pour les entreprises familiales, ce qui n'était pas le cas de la SOREP, les règles et droits de succession en France sont tellement inadaptés qu'ils signifient parfois la fin de la société, et entraînent souvent de graves difficultés, pour un patron qui veut transmettre dans sa famille. Quant à la SOREP devenue Thales Microelectronics, elle est vivante, elle se développe. Son histoire continue, et... la mienne aussi, celle d'un entrepreneur invétéré, sous une autre forme, comme on le verra sans doute tout à l'heure.

Le risque social

Atala : Parlons maintenant des problèmes sociaux : gestion du personnel, ambiance de la société, problèmes d'emploi. Là aussi il y avait des risques pour un entrepreneur.

G. Dadou : Le risque social de l'entrepreneur ! Dans une activité cyclique comme la nôtre, très sensible aux événements de l'économie, de la politique et de la société, la question de l'emploi est posée presque en permanence. J'ai vécu l'évolution de ces problèmes tout au long de ma carrière dans cette entreprise.

Quand je regarde en arrière, en 1978, l'offre de marchandises de qualité était inférieure à la demande. Maintenant, dans notre secteur économique comme dans d'autres, il y a une sorte de saturation, et on ne peut pas, en attendant des jours meilleurs, stocker des produits qui se périment très vite. Quand le marché n'est pas là, il n'est pas là, et on ne peut plus lisser les programmes de production sur une période raisonnable. D'autre part, l'économie s'est transformée, elle s'est mondialisée, elle est soumise à des phénomènes macroscopiques : la dimension a changé, démesurément, et, avec elle, le risque en toutes matières, et notamment celui de l'employeur. Exemple actuel, la crise dans les télécommunications : quand je suis parti, il y a huit mois, c'était encore l'euphorie. On ne peut pas dire que nous avons la vue courte, ou alors nous l'avons tous, y compris les prévisionnistes : personne n'a vu venir cette crise sans précédent.

D'autre part, parmi les activités économiques, l'activité industrielle est exposée particulièrement aux aléas de la conjoncture. Dès que vous fabriquez, vous êtes plus exposé au marché. Bien plus, dans notre métier particulier au sein de l'industrie l'électronique, nous travaillons presque à façon ; nous sommes donc dans une activité de main-d'œuvre¹, ce qui fait qu'à chiffre d'affaires égal nous employons beaucoup plus de salariés que dans d'autres métiers. Quand, dans une entreprise comme la nôtre, les salaires et charges représentent 50% du chiffre d'affaires, et quand l'activité est divisée par deux, comme cela arrive, il est clair que l'entreprise ne peut pas tenir longtemps sans réduire ses effectifs (sans licencier, selon la terminologie médiatisée).

Enfin, et cela est plus irritant, car la gestion de la réglementation aurait pu être différente, il y a les contraintes de la législation sociale,

(1) Même les industries de pointe, même celles qui emploient des salariés très diplômés, peuvent être des industries de main-d'œuvre, soumises comme telles aux aléas de l'emploi.

qui ne diminuent pas les risques de l'employeur, bien au contraire. Voulant bien faire on finit par mal faire, parce que, dans un contexte élastique, on bloque l'élasticité. À tel moment, les commandes sont pressantes, vous avez du mal à trouver les personnes pour les satisfaire. Puis le marché se retourne, et vous devriez diviser votre effectif par deux. Comment allez-vous faire pour garder ce personnel, puisque vous ne pouvez même pas faire des stocks de pièces ? On devrait faire confiance à la macro-économie, aux ajustements entre secteurs, faire confiance aussi à l'avenir et accepter cette « respiration » de l'entreprise qui produit, ce qui n'exclut pas un niveau de protection indispensable, mais dans un cadre législatif *simple* et *constant*.

Quand j'ai commencé, et depuis, je n'ai jamais tenu compte des seuils d'effectifs qui déterminent la création de certains organes et droits sociaux dans les entreprises. Mais maintenant, les entreprises les regardent et, éventuellement, bloquent leur développement pour ne pas avoir à appliquer telle disposition qu'elles considèrent comme une contrainte nouvelle. Nous venons de connaître un épisode législatif significatif qui touche directement à ces questions : le vote de la loi dite de modernisation sociale puis l'annulation de l'un de ses articles, précisément au nom d'un principe constitutionnel, celui de la liberté d'entreprendre : tout un symbole !

Atala : Avez-vous connu des crises particulièrement à ce niveau-là, sur la question de l'emploi ?

G. Dadou : Oui. Dans chacune des crises que nous évoquions tout à l'heure, nous avons été amenés à réduire les effectifs de l'ordre de 15 à 20%. C'est important, et c'est d'autant plus difficile dans des structures où l'on connaît tout le monde ou, en tout cas, la plupart des salariés. Je n'ai jamais eu de grève. On est près des gens, on explique et, sans avoir attendu la législation sur les plans sociaux, nous cherchions à trouver d'autres emplois pour les personnes que nous devons licencier, et par la suite nous avons réembauché des personnes qui avaient été licenciées. Dans les moments difficiles, nous avons tenu le coup, puis nous sommes repartis de plus belle, parce que nous avons préservé nos capacités de redémarrage et notamment la trésorerie. Nous avons été amenés à bloquer les salaires et même — une seule fois heureusement — à supprimer la moitié d'un treizième mois, avec clause de retour à bonne fortune, ce qui a permis de restituer plus tard la masse salariale ponctionnée. Mais, là aussi, la culture a changé et le besoin de sécurité devient plus fort.

Atala : *Il y aurait donc une aggravation des risques de l'entrepreneur, dans chaque domaine de sa responsabilité : technologique, industriel, économique, social...*

G. Dadou : Oui, et le plus regrettable dans tout cela, c'est la multiplication et l'empilage des mesures réglementaires. Au début, j'avais une seule personne pour gérer le secrétariat, la paie, la comptabilité, tous les autres employés étant à la production. Ce rapport entre la gestion et la production serait actuellement impossible. Un exemple : nous ne parlerons pas des 35 heures en elles-mêmes, mais désormais, suite aux incidences de la RTT¹, la feuille de paie de chaque salarié, déjà très complexe, est devenue si personnalisée et si hermétique que moi-même je ne peux pas la comprendre et l'expliquer !

La responsabilité juridique de l'entrepreneur

Atala : *En fait, nous venons d'entrer dans la perspective d'un nouveau risque, civil et même pénal...*

G. Dadou : Ce sont des choses encore dont on ne parlait pas il y a vingt ans. le risque pénal de l'entrepreneur : il n'y avait jamais de séminaire là-dessus. Désormais, il y a des formations au risque, il y a des assurances. Toute une industrie se développe autour de cela !

Évidemment, il est normal que les délinquants soient condamnés. Certainement, le patron d'une entreprise est responsable de tout ce qui s'y passe, à tous les points de vue. Mais, et là on revient à l'inflation de la réglementation. À partir du moment où il ne peut plus la connaître entièrement, il arrive que ce patron se retrouve condamné par ignorance d'une jurisprudence complexe. Un exemple : le PDG d'un grand groupe a été sanctionné avec fortes amendes personnelles, pour « travail dissimulé », c'est-à-dire pour des dépassements de la durée du travail, qu'il ne connaissait pas². Autre exemple : quand on parle d'abus de biens sociaux, cela signifie pour le public que le patron a détourné des millions. Or un abus de bien social peut porter sur un incident minime dans la gestion de l'entreprise. Cela ne m'est pas arrivé, mais on voit de plus en plus de cas de ce genre.

Atala : *Avez-vous pris, à un moment, à propos de ce que vous alliez faire, ou dans ce que vous auriez pu faire, un risque qui vous a fait peur ?*

G. Dadou : Oui. C'est arrivé plusieurs fois, et même après coup.

(1) Réduction du Temps de Travail.

(2) Dans cette entreprise, on a posé désormais des pointeuses pour les cadres, et on coupe l'électricité le soir dans les bureaux. Prière de n'avoir pas en train une simulation à ce moment-là.

Atala : *Cela montre quelque chose. Car on n'est plus dans le cas exceptionnel d'un grand patron ou d'un banquier..., dans les images convenues et médiatiques de la délinquance des patrons. Un chef d'entreprise, dans une PME tout à fait ordinaire, peut donc se retrouver craindre une mise en examen...*

G. Dadou : Dans une notion comme celle d'abus de bien social, en effet, on peut mettre tout et n'importe quoi. La législation s'empilant, on finit par ne plus s'y retrouver et, à un moment donné, vous prenez un risque dans une décision, qui peut vous mener loin.

Encore une fois, toute délinquance, ici comme ailleurs, doit être réprimée. Mais, dans la culture politique et médiatique française, le chef d'entreprise est toujours suspect. À cet égard, les textes législatifs qui ont trait à l'économie sont très révélateurs : la liste des sanctions est longue, précise, énumérative.

Après la retraite de l'entrepreneur

Atala : *Et maintenant ? Après ces quelque vingt années où vous avez fondé puis dirigé une entreprise, l'entrepreneur que vous étiez a-t-il cessé toute activité d'entreprise ?*

G. Dadou : Eh bien non ! Je suis en train de déposer les statuts de ma nouvelle entreprise, un cabinet de conseil, dont je suis pour l'instant le seul employé...

Mais surtout je participe désormais à des activités et organismes qui ont à voir avec l'esprit d'entreprendre, les réalités de l'entreprise, et les risques qui y ont trait — mais ce ne sont plus les miens. Ainsi, je milite pour la création d'entreprises, parce que j'y crois : pour l'emploi, pour l'activité et pour l'esprit que cela représente dans un pays comme le nôtre, qui se complait à développer l'assistance, antithèse du risque.

D'abord, en tant qu'élu à la CCI de Rennes, je suis responsable du département création-transmission des entreprises. Il s'occupe des formalités et notamment de ce qu'on appelle le guichet unique, de la sensibilisation et de la formation à la création d'entreprises, des aides concrètes aux créateurs. On les fait parrainer par des chefs d'entreprises et on les aide par un réseau d'avocats, de conseillers juridiques, de comptables, etc. En 1978, c'était plus facile, mais ces aides n'existaient pas ; maintenant elles sont nécessaires, et efficaces. Tous les secteurs sont représentés : commerce, industrie, artisanat, services...

D'autre part, je préside ce qu'on appelle une Plate-forme d'initiatives locales (PFIL), celle dite des Portes de Bretagne (pays de Vitré). Il s'agit de prêter, sans intérêt et sans garantie, sur des dossiers que nous examinons régulièrement en comité. Nous aidons aussi de jeunes chô-

meurs, dans le cadre des dispositifs légaux de création qui leur sont réservés.

À travers ces deux organismes, on voit des jeunes — et des moins jeunes — qui ont envie de créer leur entreprise. On perçoit, je ne dirais pas une vocation, mais une envie de se révéler, d'autant plus forte que la personne a moins de diplômes. Ces personnes ont souvent des handicaps lourds : non seulement le manque d'argent mais aussi celui de la formation initiale. Des jeunes de 20 ou 22 ans, qui veulent créer leur entreprise dans des conditions très difficiles, mettent tout ce qu'ils ont en poche sur la table et empruntent le reste. L'esprit d'entreprise existe toujours, mais notre taux de créations d'entreprises est insuffisant, inférieur à ceux de l'Angleterre ou de l'Italie, pour regarder des pays voisins.

Un jeune de 22 ans veut s'installer pour être dépanneur sur autoroute. Il investit 300 000 F pour son camion et son matériel, il va être tout seul : c'est une charge lourde et une astreinte permanente. Une jeune femme, dans une commune de moins de 1 000 habitants, reprend une supérette tombée en faillite, et elle va travailler 6 jours sur 7, seule.

Il y a là quelque chose de réconfortant, de prometteur.

Atala : *Mais il y a aussi un taux de mortalité des jeunes entreprises...*

G. Dadou : Comme dans les autres pays, environ la moitié des entreprises créées subsistent au bout de 5 ans. Mais, quand les projets passent par des organismes de terrain qui filtrent et qui aident, ce taux passe à 75%. Dans la plate-forme de Vitry, qui certes n'existe que depuis deux ans, nous avons eu un seul dépôt de bilan, sur environ 40 dossiers. Il y a donc des jeunes, peu ou pas diplômés, qui risquent, et qui sont en passe de réussir.

Atala : *La note finale est positive...*

G. Dadou : Un entrepreneur est toujours positif, et confiant. C'est l'esprit même du risque : si l'on attendait des certitudes pour agir, on n'agirait jamais.

Entretien réalisé le 19 janvier 2002
par Pierre Champion et Claude Moreau.