

« Truqu_é_ » astuces : quelle éthique pour l'entrepreneur ?

29 mars 2017 par [Gérald Majou Débats](#) 62 visites



« Tout ce dont vous avez besoin pour lancer un start-up ». Un peu d'éthique aussi... ? [Andy Piper / Flickr, CC BY](#)

[Raffi Duymedjian, Grenoble École de Management \(GEM\)](#) et [Sylvain Colombero, Grenoble École de Management \(GEM\)](#)

« Tous entrepreneurs ! » C'est avec ce slogan que le 8^{ème} Peter Drucker Forum, qui s'est tenu à Vienne en Autriche, les 17 et 18 novembre 2016, poursuit le rêve de feu Peter Drucker (1909-2005) en encourageant une « société d'entrepreneurs » qui « pourrait être un point de [bascule dans l'histoire](#) ». Dans la société tout entière, y compris dans les grandes entreprises à travers la promotion de l'intrapreneuriat, il est partout question de « libérer le potentiel de créativité et [d'innovation des collaborateurs](#) ».

Il n'a d'ailleurs pas fallu attendre 2016 pour entendre ces mêmes sirènes. Déjà en 2006, Les Échos titraient « [Pour une société d'entrepreneurs !](#) » en s'appuyant cette fois-ci non plus sur Drucker (lui-même se réclamant de Joseph Schumpeter) mais sur Muhammad Yunus recevant le 10 décembre 2006 son prix Nobel de la Paix en tant qu'inventeur de la Grameen Bank.

Cette injonction trouve une résonance particulièrement favorable en ce début de millénaire grâce au phénomène générationnel. Car si la génération X semble perdue pour l'entrepreneuriat, trop habituée au confort salarial proposé par la Grande Entreprise, la génération Y, comme d'ailleurs la Z souhaitent bousculer les hiérarchies et exprimer leurs désirs de changer le monde à travers la [création d'entreprises](#).

Certes, des dérives existent dans les pratiques entrepreneuriales. On apprend ainsi que les employés d'Uber ont commandé puis annulé plus de 5000 courses aux chauffeurs de son concurrent Lift afin de

[perturber son fonctionnement](#). Ou encore que Martin Shkreli, PDG de Turing Pharmaceuticals, a décidé d'augmenter le prix du traitement d'une molécule fraîchement acquise de 5 500 % (faisant passer son prix de 13,5\$ à 750\$). Mais celles-ci ne seraient que des [bad apples](#), en référence à la façon dont Georges W. Bush qualifia Enron ou d'autres entreprises ayant « fauté » et qui constitueraient l'exception d'une règle générale : le monde du business est globalement honnête.

Et si, pourtant... le lien entre pratiques « limites » et performances entrepreneuriales était plus profond qu'on souhaitait l'admettre ? De récents travaux académiques pourraient nous le laisser penser.



Festival de start-up à Amsterdam. [The Next Web/Flickr](#), [CC BY-SA](#)

La pensée divergente au cœur des compétences entrepreneuriales

Il s'appelle Simon Laisney. Urbaniste de formation, il invente le concept de [bureau temporaire](#) en proposant aux groupes immobiliers détenteurs d'espaces inoccupés de les louer pour 17€ par mois, somme couvrant notamment les frais de détérioration et de gardiennage. Il est à présent directement contacté par ces mêmes groupes, convaincus que des espaces « sans valeur », voire même coûteux une fois vides, peuvent détenir une valeur économique et sociale.

Ils s'appellent [Frédéric Mazzella](#), Nicolas Brusson et Francis Nappes et ont cette idée, ô combien simple, de donner, une fois de plus, valeur économique et sociale aux places inoccupées de nos véhicules ; pas si simple cependant puisque leurs efforts ont consisté à fiabiliser une relation ressemblant à de l'auto-stop de telle sorte qu'elle devienne un véritable service de déplacement.

Les exemples pourraient s'enchaîner ainsi, dont nous verrions qu'un grand nombre d'entre eux consiste à offrir de la valeur à ce qui n'était pas supposé en avoir ou à détourner une ressource de son usage habituel pour lui offrir une vie plus riche et plus variée.

Ce talent entrepreneurial explique la raison pour laquelle le concept de *bricolage* a trouvé une place pleine et entière dans le domaine de la recherche en entrepreneuriat. En effet, depuis les travaux de Ted Baker dont l'article fondateur, coécrit avec Reed E. Nelson est intitulé « [Creating Something from Nothing](#) :

[Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage](#) », *bricoler* constitue un processus d'accès aux ressources (en l'occurrence faire avec les moyens du bord) ayant complète légitimité en management.

Et les articles n'ont cessé de se succéder pour affiner le concept, le mettre en pratique dans le domaine de l'[entrepreneuriat social](#) ou encore pour élaborer une échelle de mesure du [comportement entrepreneurial](#).

Or, au cœur de la compétence à bricoler se trouve la capacité à « regarder hors du cadre », et à, notamment, surmonter un biais cognitif appelé biais de [fixité fonctionnelle](#). Celui-ci nous interdit de voir une chose autrement que par le sens commun qui lui est attaché, défini par sa fonction nominale, la valeur qu'on lui attribue habituellement, etc.

Ce dépassement ouvre à une forme d'intelligence particulière pour partie mesurable par des tests de [pensée divergente](#) _, celle-là même que l'on voit à l'œuvre chez MacGyver, Indiana Jones ou les personnages joués par Jackie Chan.



« Street Pitch », février 2017. [Joe Abbruscato/Flickr](#), [CC BY-SA](#)

Le côté obscur de la pensée divergente

En 2012, deux chercheurs en neuroscience, Francisco Gino de l'Université de Harvard et Dan Ariely de l'Université de Duke, publient un article dans *Journal of Personality and Social Psychology* au titre inquiétant : [« The Dark Side of Creativity : Original Thinkers Can Be More Dishonest »](#).

Leurs expériences démontrent un lien positif entre le fait d'avoir une personnalité créative et un penchant à adopter des comportements malhonnêtes, à savoir tricher et mentir lors des tests auxquels les sujets de l'expérience sont soumis. Dans le même temps, leur capacité créative amplifie leur aptitude à justifier de ces mêmes comportements.

Abraham Maslow affirmait en 1966 qu'« il est tentant de tout appréhender comme un clou si tout ce que vous avez est un [marteau](#) ». Cependant la personne qui ne réduit pas le marteau à ce qui permet d'enfoncer un clou démultipliera non seulement ses capacités d'action sur le monde qui l'entoure, mais également ses capacités de perception.

Elle sera donc en mesure d'en saisir les failles, les interstices par lesquels s'immiscer tout en étant en mesure de plier les ressources à disposition en fonction de ses besoins.

Aristote, dans le livre II de *La Rhétorique*, sut déjà, il y a plus de 25 siècles, comprendre cette sombre facette de la créativité. Ainsi, ce talent de rendre le faible fort se trouve aussi bien chez Ulysse, incarnation de la [Métis](#), intelligence rusée qui lui permet de se sortir des pires dangers que chez les rhéteurs dont Aristote souligne l'aptitude à « rendre plus fort le discours le plus faible » jusqu'à faire passer le faux pour le vrai.

C'est la raison pour laquelle il prit soin, de proposer la *prudence* (ou *phronesis*) comme vertu associant à la fois l'intelligence de situation (à savoir les attributs de la Métis) et celle d'une éthique solide qui encadre la tentation d'utiliser pour son propre compte seulement cette puissance d'agir alimentée par la pensée divergente.



« Street pitch », Phoenix, février 2017. [Joe Abbruscato/Flickr](#), [CC BY](#)

Pourquoi l'entrepreneur serait-il naturellement immunisé contre le côté obscur de sa puissance créative ? Pire, s'il n'en a pas conscience, une société d'entrepreneurs ne donnerait-elle pas carte blanche à des individus dont le pouvoir de nuisance pourrait être à la mesure de leur capacité de création positive. Les conséquences néfastes du « Tous entrepreneurs ! » ne s'ajouteraient-elles pas à celle de la *société de marché* dont Michael Sandel a brillamment souligné les dérives et les dangers dans son ouvrage *Ce que l'argent ne saurait acheter : les limites morales du marché* ?

Notre optimisme pourrait venir de ce que les sciences de gestion sauraient, à l'instar d'Aristote en son temps, penser ces dérives et proposer, par des recherches allant dans ce sens, une éthique de l'entrepreneur. Nous ne discuterons pas plus loin ce point ici si ce n'est pour nous étonner de ceci.

En 2007, l'une des meilleures revues de recherche en entrepreneuriat, [Journal of Business Venturing](#), propose un numéro au contenu [très original](#) : une histoire entrepreneuriale, relatant la création d'un magasin de jouets en 1965, est soumise à l'analyse de six éminents chercheurs du domaine. Chacun rédige un article suivant sa propre grille d'analyse, dont [Ted Baker](#) sur la façon dont les ressources ont été mobilisées tout au long de l'aventure qui dura 4 mois.

Pourtant, aucune des analyses n'a été, ne serait-ce que sur un seul paragraphe, attentive à l'étrangeté des pratiques des deux protagonistes : ils n'ont cessé d'avoir des comportements malhonnêtes. Ils ont profité de l'alcoolisme d'une personne pour négocier un avantageux contrat de location ; ils ont ostensiblement menti à leur femme et à leur banquier en se cachant de ce dernier inquiet de l'absence de nouvelles ; ils ont abusé de leurs clients en détournant « légalement » les produits d'une boutique pour les vendre dans la leur ; ils ont même imaginé (sans heureusement passer à l'action) faire sauter les rails d'un train de marchandises pour en tirer profit.

D'où cette question ? Si les chercheurs en entrepreneuriat, dont la rigueur scientifique devrait garantir une irréprochable éthique au regard de leur discipline, ont tant de difficulté à saisir la face sombre de l'entrepreneuriat, notre Société qui rêve d'en généraliser la pratique en est-elle, elle-même, capable ?

[Raffi Duymedjian](#), Professeur associé,, [Grenoble École de Management \(GEM\)](#) et [Sylvain Colombero](#), Post-Doc - Lecturer, [Grenoble École de Management \(GEM\)](#)

La [version originale](#) de cet article a été publiée sur [The Conversation](#).

Échelle(s) spatiale(s) de l'action

- [Site, campus](#)

Caractérisation de l'action selon les 5 compétences DD&RS

- [Compétence collective \(communication, gouvernance, parties prenantes, solidarité, diversité..\)](#)
- [Compétence de responsabilité dans un cadre éthique \(valeurs, psychologie, bien commun, enjeux sociétaux, pouvoir, normes\)](#)
- [Compétence Systémique \(complexité, interactions, flux\)](#)

Objectifs de la ou les actions décrites

- [Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie \(ODD n° 4 - Société\)](#)

Licence : [CC by-sa](#)

[Contacter l'auteur](#)