

## MODELES D'ENTREPRENEURIAT ET MONDIALISATION

**Par Tugrul Atamer\* et Olivier Torrès\*\***

Dans tous les pays du monde, l'entrepreneuriat devient la philosophie dominante des affaires car elle présente de multiples vertus : créativité, innovation, sens de l'initiative, flexibilité... et surtout création d'emplois. Ce mouvement économique exprime aussi une tendance profonde d'évolution de la société vers la renaissance des valeurs personnelles, le rejet du gigantisme, une aspiration à la décentralisation et à l'abandon des systèmes taylorisants. Même dans les anciens pays à idéologie marxiste, l'entrepreneur est désormais au cœur des politiques de transition vers l'économie de marché.

Mais si l'entrepreneuriat est un phénomène mondial, il n'est pas pour autant un phénomène homogène. L'entrepreneur moderne esquissé naguère par Joseph Schumpeter comme l'instigateur du souffle de l'innovation ne peut pas être considéré comme le seul profil-type de la culture entrepreneuriale mondiale. Si Steve Jobs (Apple), Jeff Bezos (Amazon), Bill Gates (Microsoft) ou de manière générale les entrepreneurs emblématiques de la Silicon Valley s'approchent de ce profil schumpétérien, peut-on parler des mêmes caractéristiques lorsqu'il s'agit du chinois Zhang Ruimin qui a transformé Haier l'entreprise d'état déficitaire en une multinationale florissante de l'électroménager qui défie Electrolux ou Whirlpool ? De même, que penser de Luiz Seabra qui a fait de Natura la société la plus admirée du Brésil, avant de défier l'Oréal sur les marchés internationaux, ou encore du turc Emin Molu, sorti de la petite ville anatolienne conservatrice Kayseri, pour devenir un leader mondial, fournisseur de Denim (le tissu utilisé dans la fabrication de jeans) pour les grandes marques mondiales ? Que dire encore de l'entrepreneur Bangladais Mohamad Yunus, créateur de la Grameen Bank spécialisée dans la micro-finance, à qui l'on a décerné le prix Nobel de la Paix en 2006 ? Et comment analyser l'entrepreneur François Pinault qui en France a toujours su valoriser ses appuis politiques – Bérégoovoy, Chirac... - comme autant de levier d'affaires ? Ont-ils vraiment le même profil que l'entrepreneur destructeur créateur schumpétérien ? La réponse est bien évidemment non car si l'entrepreneuriat est un phénomène planétaire, il est également un phénomène fortement influencé par les conditions socio-économiques et culturelles du territoire au sein duquel il émerge et se développe.

### **Les trois ethos d'entrepreneuriat : Marché/Etat/Communauté**

Si le trait universel de l'entrepreneur est fondé sur une philosophie d'affaires qui privilégie la saisie d'opportunité pour créer des activités nouvelles ou régénérer des activités existantes, il diffère dans ses comportements et ses caractéristiques, selon les contextes institutionnels dans lesquels il évolue. Cette différence provient de la diversité des systèmes institutionnels qui caractérisent les économies. Les systèmes institutionnels combinent des institutions aussi diverses que le marché du travail, le système financier, le système de gouvernance des entreprises mais aussi le système éducatif et le système de protection sociale (Bruno Amable, 2005). Dans une perspective plus large, on peut ajouter le système législatif, les structures familiales, les institutions religieuses et le rôle des règles implicites (Douglas North, 2005). Ces institutions sont à la fois des contraintes mais aussi des incitations pour mener des activités économiques.

\*Tugrul Atamer est Directeur Général Délégué d'EMLYON. Il s'intéresse aux stratégies internationales et au management stratégique

\*\* Olivier Torrès est maître de conférences à l'Université de Montpellier et professeur associé à EMLYON. Ses recherches portent sur les spécificités de la PME.

Comme l'entrepreneur est celui qui exploite les opportunités et qui compose avec les contraintes, il est d'une certaine manière le produit d'un système institutionnel donné. Les institutions elles-mêmes sont enracinées dans les « ethos ». On connaît la notion d'ethos de confiance développée par Alain Peyrefitte (1995) comme « les dispositions mentales et les comportements qui privilégient l'innovation, la responsabilité et la compétitivité et qui libèrent l'homme de l'obsession de la sécurité, de l'inertie des équilibres déjà atteints, du poids des autorités ou des coutumes. Dans une perspective plus économique, nous définirons l'ethos comme l'ensemble des croyances qui guident « la meilleure manière » de créer de la richesse puis de la répartir.

Il existe un premier niveau qui différencie les ethos : modernité et traditionalisme. L'entrepreneuriat dans les ethos traditionalistes est essentiellement celui de nécessité. L'entrepreneur crée son propre emploi ou de l'activité pour sa famille élargie sans pour autant entrer dans une logique de développement. Il s'installe dans un secteur informel et s'enracine dans l'économie de subsistance. Mais l'essentiel de notre attention ira aux ethos de modernité, c'est-à-dire à ceux qui permettent de déclencher un mouvement durable vers une croissance permettant de passer vers des sociétés urbaines.

Trois institutions selon nous se trouvent au cœur de la création et de la répartition de la richesse : le marché, l'Etat et la communauté. Selon la primauté donnée à l'un de ces trois pôles en matière de création et/ou de redistribution, on obtient des ethos très différents qui conduisent à leur tour à trois formes d'entrepreneuriat spécifiques (Voir tableau ci-dessous)

	<b>Création de richesse</b>	<b>Redistribution de richesse</b>
<b>Ethos d'économie libérale</b>	Marché	Marché
<b>Ethos d'économie coopérative</b>	Marché	Etat
<b>Ethos d'économie parallèle</b>	Marché et Communauté	Communauté

### **L'entrepreneur d'ethos d'économie libérale**

Cet ethos est caractérisé par une philosophie d'action qui considère que la manière la plus efficace de créer de la valeur est de faire confiance aux mécanismes de marché. Le marché est un outil puissant de la création de richesse. Selon cet éthos, le marché est également efficace dans la création de justice sociale car la répartition la plus juste de la valeur créée se fera à travers les mécanismes de marché. Aussi faut-il laisser fonctionner le marché de l'emploi, le système éducatif, voire les systèmes de protection contre les risques de la vie, selon un modèle le plus proche possible de celui du marché des biens et services. Thomas Jefferson, un des pères fondateurs de la république américaine, considérait que : « la meilleure des sociétés est celle qui se compose du plus grand nombre possible d'entrepreneurs indépendants... propriétaires des outils nécessaires à leur activité, seuls responsables de l'organisation de leur travail et ne recevant par là même d'ordre d'aucun autre mortel... » (Torrès, 2001). On retrouve dans ces propos, toute l'essence de la philosophie politique et économique d'une société libérale. Le marché est ici à la fois efficace et efficace mais aussi vecteur de justice sociale.

Le rôle de la SEC, les lois anti-trust, le récent Sarbanes-Oxley Act et les principes de la bonne gouvernance montrent que dans ces éthos, le bien être commun passe par la préservation des règles concurrentielles, tant par le jeu combiné de la création de richesse que

de la redistribution des richesses (systèmes de stock-options, création de fondations privées et culture de la donation). Le marché présente de telles vertus qu'on l'applique aussi à l'administration publique (*new public management*).

Dans ce cadre, c'est l'entrepreneur schumpétérien qui correspond le mieux à ce type d'éthos. L'entrepreneur est valorisé dans sa dimension créatrice et accepté dans sa dimension destructrice. Les exemples type sont tous les créateurs d'entreprises *high tech* de la Silicon Valley. Cette forme d'entrepreneuriat privilégie des valeurs comme l'autonomie, l'innovation, la créativité, l'originalité, la quête permanente d'un avantage pionnier. La croissance rapide mène à une mesure de la performance par l'argent et à une certaine dose d'agressivité concurrentielle comme l'illustre le culte de la paranoïa d'Andy Grove (2000), l'un des patrons d'Intel.

Mais cet entrepreneur d'éthos d'économie libérale n'hésite pas non plus à rendre à la société ce qu'il a gagné d'elle. Il est un donateur pour l'éducation ou pour les œuvres sociales. L'exemple emblématique de ce comportement de donation est illustré par la fondation de Bill & Melinda Gates, l'un des organismes caritatifs les plus riches au monde notamment depuis que Warren Buffet a donné plus de trente milliards de dollars, soit 85% de sa fortune personnelle.

### **L'entrepreneur d'éthos d'économie coopérative**

À l'opposé de l'entrepreneur d'éthos libéral, on trouve des formes plus coopératives d'entrepreneuriat. L'entrepreneur français peut donner une bonne illustration. Dans son remarquable ouvrage sur les fondateurs d'empires, Jean-Claude Papillon (2002) croque dix savoureux portraits d'entrepreneurs à travers le monde. Parmi sa liste figurent trois entrepreneurs français : André Renault, Louis Hachette et François Pinault. Ce qui est frappant à la lecture de ces trois profils est la constante avec laquelle les relations nouées entre ces entrepreneurs et la classe politique est forte. A l'inverse, les cas Bill Gates ou Rockefeller montrent plutôt des soucis judiciaires avec les autorités de concurrence (comme chacun sait le Standard Oil de Rockefeller a été démantelée et Microsoft a failli l'être).

Cette fois-ci, ce sont des valeurs telles la pérennité, l'indépendance et, dans une moindre mesure, la croissance qui reste modérée, qui fournissent une bonne description de ce type d'entrepreneuriat. Ce type correspond aussi à l'entrepreneur dont le besoin d'estime de soi passe par une forte reconnaissance du milieu (le besoin de socialisation). C'est l'entrepreneur qui « se notabilise », parfois en se faisant élire à des postes de responsabilités dans les chambres consulaires ou les organisations professionnelles (le besoin de pouvoir). On trouve ce type d'entrepreneur « dans des activités peu évolutives où le niveau de compétitivité est faible. Il en résulte un comportement anti-concurrentiel, tendant à privilégier les entreprises du territoire et à créer des rentes de situation » (Marchesnay, 2000). Nous qualifions ce type d'entrepreneuriat d'éthos d'économie coopérative.

Dans la philosophie d'action de cet ethos, le marché est également un mécanisme efficace dans la création de la valeur économique. Cependant le marché est perçu comme la source d'injustice sociale car défaillant dans le processus de répartition de richesses. Pour corriger les carences du marché dans la création de justice sociale, il faudrait se doter d'un Etat social fort. Ainsi les systèmes de protection sociale, le marché du travail, le système éducatif voire les systèmes d'innovation sont régulés par des mécanismes de coordination centralisée des pouvoirs publics.

Dans cet ethos, l'éthique privilégie l'intérêt public, la solidarité sociale et intergénérationnelle indirecte et abstraite (abstraite au sens où l'organisation de la solidarité est confiée à un intermédiaire puissant que sont les pouvoirs publics). Cet Etat régulateur se traduit aussi par des mesures visant à encourager la création d'entreprise en sécurisant le parcours, de telle sorte qu'on peut avoir parfois le sentiment que le risque de l'entrepreneur est pris en charge ou mutualisé par la société.

Tout ceci fait que l'entrepreneur créateur n'est pas totalement valorisé car sa dimension « destructive » est mise sous contrainte sociale forte. L'Etat occupe une place centrale non seulement comme agent de redistribution mais aussi comme régulateur permanent des relations d'affaires. L'Etat n'hésite pas à s'immiscer dans les grandes opérations financières et industrielles du pays. Il aura fallu qu'un article de presse relate le feu vert de l'Elysée - certes aussitôt démenti - pour que Suez saisisse l'AMF dès le lendemain pour sommer François Pinault de dévoiler ces intentions à l'égard d'un éventuel projet d'OPA ! Cela en dit long sur l'importance que l'on accorde à l'Etat en France, y compris dans les relations d'affaires privées. Si le libéralisme est admis, il est souvent perçu comme un mal nécessaire. Ainsi, le libéralisme dont se prévalent ces pays est un *libéralisme tempéré*.

Cet ethos correspond bien aux économies coordonnées de marché décrites par Hall et Soskice (2001). Ces auteurs soulignent l'importance des mécanismes hors marchés fondés sur la coordination dite stratégique pour réguler les activités économiques. Cet ethos peut cependant avoir des variantes selon le système d'éducation, la nature du marché de l'emploi, les systèmes de gouvernances des firmes, le système de protection sociale... Ainsi Bruno Amable distingue le système social-démocrate (Finlande, Suède, Danemark), le système d'Europe continentale (France, Allemagne, Pays-Bas, Belgique...), le système méditerranéen (Italie, Grèce, Espagne et Portugal) et le système méso corporatiste (Japon et Corée).

### **L'entrepreneur d'ethos d'économie parallèle**

Les typologies du capitalisme ignorent toute une série de pays émergents. Sans doute cette ignorance est-elle liée au fait que l'importance de l'économie informelle dans ces pays est jugée comme un archaïsme peu compatible avec la modernité du capitalisme. Beaucoup de personnes ont pour image des marchands ambulants lorsque l'on parle de l'économie informelle. Il est clair que cette forme d'économie de commerce, de négoce et de petits services permettant de subvenir aux premières nécessités est très répandue dans les sociétés traditionnelles. D'autres pensent également que ce type d'activités est un archaïsme, certes répandu, mais en déclin dans les pays émergents. A mesure que ces pays se développent et se modernisent, le secteur informel laisse progressivement sa place à un secteur moderne fonctionnant dans un cadre légal.

Or, une étude du cabinet de conseil en stratégie McKinsey montre que dans des pays comme le Mexique, la Turquie, le Brésil, la Thaïlande, l'Inde, la Russie et la Pologne, le secteur informel est non seulement supérieur à 30% du PIB, mais qu'il se développe parallèlement à la croissance économique. Ainsi, le développement amorcé dans ces pays ne se substitue pas au secteur traditionnel mais au contraire s'imbrique à l'économie informelle.

En réalité, la dynamique de l'informalité correspond bien à la fois à une philosophie communautariste des affaires et se nourrit d'un cadre institutionnel où dominent les règles implicites. Les règles formelles et les institutions publiques restent faibles. Dans l'ethos parallèle, ce sont les communautés, sous des formes diverses, qui constituent le socle le plus solide pour entreprendre.

L'entrepreneur de cet ethos est avant tout un bâtisseur de réseau social. Il s'appuie sur une multitude de relations de confiance façonnées par des normes sociales implicites mais contraignantes pour opérer dans le secteur informel qui fonctionne sur la base des contrats non écrits. Dans un environnement où le marché est peu régulé par des institutions juridiques fortes, cet entrepreneur possède une grande tolérance à l'incertitude tout en saisissant les opportunités avec des retours rapides sur investissement. Il est orienté vers la recherche de rente à court terme (*rent seeking behavior*). Il est extrêmement opportuniste dans le sens où il n'hésite pas à se désinvestir rapidement d'une activité pour se redéployer dans de nouvelles. Cette grande mobilité sectorielle est parfaitement illustrée par l'exemple de Monsieur Kalpak, de la région de Denizli, en Turquie qui a revendu son entreprise familiale de textile à un groupe indien pour se reconvertir en industriel d'aliments pour animaux. Ces entrepreneurs, en « sautant » d'une activité à une autre (Tata en Inde, Koç en Turquie...) créent des conglomérats familiaux que l'on voit peu dans les économies matures.

La clé de la réussite est davantage fondée sur un comportement imitatif combinant subtilement la copie, le licensing et parfois les activités de contrefaçon plutôt que sur un esprit innovateur schumpétérien. Cependant, cet entrepreneur très adaptatif est en pleine mutation depuis le début des années 90. Il s'adapte à la globalisation qui se matérialise par la pénétration du marché national par les concurrents étrangers, filiales des entreprises multinationales et par l'ouverture des marchés des pays développés.

Pour faire face à la concurrence des filiales des multinationales, il s'appuie sur son savoir-faire de réseau pour mobiliser les ressources du secteur informel et transforme les contraintes de son pays (main d'œuvre bon marché, faible niveau des qualifications, culture marchande plus qu'industrielle...) comme une source d'avantage concurrentiel dans un monde globalisé. Ceci ne l'empêche pas d'investir dans des processus d'innovation pour reconquérir le marché interne et élargir son avantage en investissant à l'étranger. Ainsi se forment les Mittal Steel, Ranbaxy (Inde), La Natura, Embrear (Brésil), La Gruma, Cemex (Mexique), Vestel, Beko-Arçelik (Turquie)... qui deviennent de nouvelles entreprises globales. L'entrepreneur d'éthos parallèle se mondialise en voyant dans la globalisation des marchés des fenêtres d'opportunités. Peut-être est-ce ce mode de fonctionnement si éloigné de nos us et coutumes qui a conduit Thierry Breton, ministre de l'économie, à dénoncer de manière abrupte un mauvais usage « *de la grammaire des affaires* » lors de l'OPA hostile de Mittal Steel sur Arcelor.

Ce type d'entrepreneur possède également un sens élevé de responsabilité sociale. Pour reproduire son capital social encastré dans le réseau informel de relations, il doit manifester sa solidarité avec les membres de sa communauté. Pour cela, il doit fortement investir dans des activités éducatives, sanitaires ou d'aides sociales, à commencer dans la ville où il a pris naissance. Cette éthique, qui privilégie les proches – peut-il en être autrement ? - est guidée par le souci de l'entrepreneur d'entretenir de bonnes relations réciproques avec sa communauté d'origine qui lui a servi de support lors de la période de création et de développement. Ces mécanismes d'entraide et de solidarité permettent aux réseaux de se reproduire et de se stabiliser en permettant aux entrepreneurs qui ont des positions centrales de réseaux de gagner leur légitimité sociale.

Dans cet ethos, ce sont les capacités de délégation, de flexibilité, de sensibilité envers les autres, d'apprentissage qui sont déterminantes. Le système relationnel et la tendance à faire confiance – en dehors de toute forme contractuelle écrite - font également partie des

caractéristiques de cette forme d'entrepreneuriat fondée sur un fort besoin d'appartenance, notamment au sein de la communauté. Nous qualifions ce type d'entrepreneur d'éthos d'économie parallèle.

Les pays appartenant à cet éthos peuvent être différenciés en termes de systèmes institutionnels. On peut distinguer les pays latino-méditerranéens (Brésil, Mexique, Turquie etc.), les pays ex-socialistes (Russie, Pologne, Roumanie etc.) et les pays asiatiques. Il existe bien sûr des cas hybrides comme la *troisième Italie* avec ses districts industriels, l'Espagne, le Portugal ou la Grèce qui mélangent les caractéristiques de l'éthos parallèle et de l'éthos coopératif sous les contraintes des institutions de l'UE. Enfin, bien que se rapprochant de l'éthos parallèle, la Chine demeure un cas à part puisqu'elle allie certaines caractéristiques de l'économie informelle avec une économie dirigiste d'Etat.

### **Conclusion : les entrepreneurs ne sont pas tous schumpétériens**

La théorie schumpétérienne fondée sur une image sublimée d'un entrepreneur quasi christique, qui dans l'obscurité de son garage ou la moiteur de sa chambre - en quelque sorte l'étable de naguère - va révolutionner la planète, ne peut rendre compte de la diversité des formes d'entrepreneuriat dans le monde. L'observation comparative montre que certaines formes d'entrepreneuriat en Europe, en Asie, en Amérique du sud et en Afrique se caractérisent au contraire par des logiques plus collectives où la minimisation des risques et la « débrouillardise » nous éloignent considérablement de la prise de risque et du culte de l'innovation. Ces autres formes d'entrepreneuriat constituent une sérieuse limite de l'approche anglo-saxonne qui cantonne l'entrepreneuriat à un comportement individualiste d'innovation et de prise de risque. Si le monde entreprend de plus en plus, il n'est pas pour autant devenu totalement schumpétérien !

### **Bibliographie**

- AMABLE B. (2005), *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*, Paris, Seuil, 374p.
- FARRELL D. (2004), "The hidden danger of the informal economy", *The McKinsey Quarterly*, n°3, p. 27-37.
- GROVE A. (2000), *Seuls les paranoïaques survivent*, deuxième édition, Village Mondial, 224p.
- HALL P.A. et D. SOSKICE (edited) (2001), *Varieties of Capitalism, The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, 560p.
- MARCHESNAY M. (2000), "Entrepreneuriat et territoire" p. 263-274 dans VERSTRAETE. T, *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS, 297p.
- NORTH D. (2005), *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, 208p.
- PAPILLON J.C. (2002), *10 fondateurs d'empire*, Editions EMS, 505p.
- PEYREFITTE A. (2005), *La société de confiance*, Editions Odile Jacob, 506p.
- TORRES O. (2001), "Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde", *Management International*, Vol. 6, n°1, p.1-15.