

---

*Entrepreneur  
un récepteur de technologie  
...innovateur*

*« L'action fait arriver la corde dans le puits. »*  
Proverbe Bambara, Mali

**Table des matières -rappel-**

Introduction et définitions .....	361
1. Théories « en miroir » pour l'entrepreneur : entre fonctionnalisme et comportementalisme .....	363
1.1. <i>L'approche fonctionnaliste, l'entrepreneur Schumpeterien</i> .....	364
1.2. <i>L'approche comportementaliste, ou l'éclatement de la perception de l'entrepreneur...</i>	366
1.3. <i>La culture comme source de compréhension de l'entrepreneur</i> .....	370
1.3.1. <i>Aspect social</i> .....	371
1.3.2. <i>Aspect culturel</i> .....	372
1.3.3. <i>Mais tendance vers l'individualisme</i> .....	373
1.4. <i>Du danger de tautologisme de certaines théories comportementalistes et culturalistes</i>	374
2. L'entrepreneur récepteur de technologie : un nécessaire innovateur .....	375
2.1. <i>La distanciation de l'innovateur par rapport à son environnement</i> .....	375
2.2. <i>Un contexte particulier : agir dans l'incertitude</i> .....	379
2.3. <i>Importance de la conviction</i> .....	381
3. Confrontation de la théorie aux cas, de la rationalité limitée dans la gestion des transferts de technologie .....	384
3.1. <i>Ontologie de la rationalité limitée observée sur le terrain</i> .....	384
3.1.1. <i>Rationalité limitée par manques d'information et de temps</i> .....	384
3.1.2. <i>Faible hiérarchisation des objectifs de l'entrepreneur</i> .....	386
3.1.3. <i>Limitation aux solutions satisfaisantes par changements incrémentaux</i> .....	387
3.2. <i>Pourquoi entrer dans les affres de la rationalité limitée ?</i> .....	389
3.3. <i>Rationalité limitée ou rationalisation limitée du transfert de technologie?</i> .....	393
Conclusion .....	399



## Introduction et définitions

Il semble difficile d'évoquer le transfert technologique sans rappeler le rôle particulier qu'y tient l'entrepreneur récepteur. Il constitue de fait la pièce maîtresse qui permettra ou non l'assimilation de la technologie. Pour reprendre la lexicologie de la sociologie de l'innovation, l'entrepreneur représente le plus souvent le principal porte-parole de tous les éléments qui entourent cette technologie, son but étant alors d'obtenir un consensus impliquant tous ces éléments autour du transfert. Or, le récepteur de la technologie, c'est à dire cet entrepreneur, n'apparaît souvent qu'en filigrane des écrits traitant des transferts, il y est alors traité surtout comme une variable à maîtriser par le transfèreuseur... L'approche culturaliste est subséquemment censée donner les outils permettant de mieux cerner (le terme est employé à dessin dans son ambiguïté) cet « Autre » qui décidément semble si peu rationnel<sup>1</sup> ! L'autonomie toute relative qui semble lui être destinée peut éventuellement se comprendre dans certains cas précis comme celui de l'implantation par une grande entreprise d'une succursale gérée avec un fort contrôle centralisateur, mais tel n'est pas le cas de nos trois entreprises et de nombreuses autres également. Il devenait alors incontournable d'essayer d'approfondir cette question, démarche que nous effectuerons en trois temps. En premier lieu, nous présenterons la tension qui est sous-jacente aux théories entrepreneuriales qui hésitent entre fonctionnalisme et comportementalisme. Dans un second temps, nous aborderons le caractère d'innovateur qui est souvent prêté aux entrepreneurs mais qu'il semble aussi utile de comprendre dans la mesure où nous avons défini le transfert comme un processus d'innovation. Enfin, nous concluons ce chapitre avec l'étude des trois cas qui feront notamment ressortir la rationalité limitée des entrepreneurs impliqués dans les transferts observés. Cette notion semble de fait devoir accompagner toutes les théories précédemment citées.

Avant de nous lancer dans le vif du sujet, il semble utile de préciser quelques points de définition. Comme le rappelle Hervé Verin<sup>2</sup>, le terme français d'entrepreneur prend le sens actuel à partir du XVII<sup>ème</sup> siècle, l'équivalent anglo-saxon ne fera son apparition que beaucoup plus tard au XIX<sup>ème</sup> siècle. Pour ces derniers, il s'agit de la « personne qui crée sa petite entreprise »

---

<sup>1</sup> Comme nous le verrons dans la suite du chapitre avec la question de l'*homo economicus*.

<sup>2</sup> H. VERIN, *Entrepreneurs, entreprise : histoire d'une idée*. Paris : PUF. 1982. pp.9-35.

alors que le terme français est plus compris comme étant celui « qui réalise un projet ou crée et dirige une entreprise ». La diversité des définitions qui ont suivi depuis montre que ce champ d'étude est loin d'être fermé.

Pour notre part, nous retiendrons la définition de Louis Jacques Filion, dans la mesure où elle semble générique aux définitions d'un nombre significatif<sup>1</sup> d'auteurs reconnus en la matière :

*« Un entrepreneur est une personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il/elle continue d'apprendre au sujet d'occasions d'affaires possibles et qu'il/elle continue à prendre des décisions modérément risquées qui vise à innover, il/elle continue de jouer un rôle entrepreneurial. »<sup>2</sup>*

Qu'il résumera beaucoup plus succinctement trois ans plus tard sous la forme suivante :

*« Un entrepreneur est une personne qui imagine, développe et réalise des visions. »<sup>3</sup>*

Cette définition fait ressortir plusieurs constats et distinctions au sein du corps des entrepreneurs compris dans son sens générique. Ainsi, tous les entrepreneurs ne seront pas concernés par notre étude, à partir de la définition donnée, nous constatons que l'on peut distinguer :

- ✓ Le propriétaire qui peut être considéré dans certains cas comme n'étant pas un entrepreneur notamment s'il n'est pas impliqué dans la gestion de l'entreprise.
- ✓ Le gestionnaire dirigeant qui peut ne pas être soit propriétaire, soit entrepreneur. On peut penser aux personnes ayant une gestion routinière d'une entreprise bien implantée dans un milieu stable avec une activité peu ou pas renouvelée.

---

<sup>1</sup> L'étude de Louis Jacques Filion a porté sur une soixantaine de définitions prises dans la littérature.

<sup>2</sup> L.J. FILION, *Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendance*. Revue internationale P.M.E. 1997. vol.10, n°2, p.151. (cité par R. WITTERWULGHE, 1998. op. cit. p.49.)

<sup>3</sup> L.J. FILION, *Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME*. Montréal : HEC. 2001. p.17.

- ✓ L'entrepreneur, tel que défini précédemment, qui doit adapter et promouvoir en permanence l'entreprise en fonction du marché environnant. Ce dernier peut aussi dans ce cas ne pas être le possesseur de l'entreprise.

De fait, ces distinctions sont surtout spécifiques à la littérature anglo-saxonne qui, dès son origine, a accordé une grande importance au fait que l'entrepreneur possède son entreprise. Pour notre part, et comme le laisse entendre la définition retenue, notre attention est plus portée sur le caractère adaptatif de la gestion de l'entrepreneur d'autant plus que les trois dirigeants concernés par notre recherche sont aussi les propriétaires de leurs entreprises. Cette précision permettra à notre étude de s'insérer sans équivoque tant dans les écrits qui font la distinction entre les propriétaires et les gérants que dans ceux qui englobent les deux comme c'est le cas avec cette définition.

### **1. Théories « en miroir » pour l'entrepreneur : entre fonctionnalisme et comportementalisme**

De la même manière que les théories des PME oscillent entre stratégie « planifiée » et processus « souhaitable », les théories sur l'entrepreneur hésitent entre fonctions nécessaires à priori et comportements attendus à posteriori... Difficile en effet de dissocier l'analyse d'une PME de celle de son entrepreneur dirigeant ! Ce qui explique sans doute que les théories sur l'entrepreneur aient suivi un développement « en miroir » de celles des PME.

A l'origine de cet intérêt pour les entrepreneurs on retrouve divers auteurs, les prémices remontent à Cantillon<sup>1</sup> en 1755 et Say<sup>2</sup> en 1852. Beaucoup plus tard, en 1904, Marx Weber évoque le protestantisme comme explication de la naissance d'un groupe d'entrepreneurs à la source de la révolution industrielle en Angleterre. Comme le souligne très justement Samuelson<sup>3</sup> et Hagen<sup>4</sup>, il est probable que la religion n'était pas l'explication principale de ce phénomène<sup>5</sup>, il

---

<sup>1</sup> R. CANTILLON, *Essai sur la nature du commerce en général*. London : Macmillan. 1931. pp.2-66.

<sup>2</sup> J. B. SAY, *Traité d'économie politique*. Paris :Guillaumin et Cie. 1852. pp.90-124.

<sup>3</sup> K. SAMUELSON, *Religion and Economic Action*. New York : Harper and Row. 1961. (cité par E. HAGEN, *Economie du développement*. Paris : Economica. 1982. p.267.)

<sup>4</sup> E. HAGEN, *Economie du développement*. Paris : Economica. 1982.

<sup>5</sup> La pensée œcuménique ainsi que certaines exégèses des différents textes sacrés servant de référence à ces religions (bible, coran, ...) tendent aussi à prouver que malgré des différences flagrantes entre celles-ci, il n'en existait non moins des ressemblances entre elles tout aussi troublantes ; ce qui peut relativiser du même coup l'argument d'Hagen sur la diversité supposée des religions.

est bien plus plausible de penser à la place particulière que tiennent nombre de minorités dans le monde, les amenant par divers mécanismes à innover et à entreprendre.

« En Russie, ce furent les « vieux croyants qui furent les innovateurs ; au Japon, les bouddhistes ; en Allemagne, les luthériens ; et aux premières étapes du développement en Inde, les Parsis ; au Pakistan, les musulmans ; en Colombie, les catholiques pieux. (...) On aurait du mal à trouver les origines de cette attitude (entrepreneuriale) dans chacune de ces religions très différentes. »<sup>1</sup>

On peut toutefois considérer que Marx Weber a beaucoup contribué à donner un rôle distinctif à l'entrepreneur au sein de la société. Ce faisant, il prépare sans conteste le terrain à la réflexion, révolutionnaire en son temps, d'un de ses collaborateurs<sup>2</sup>, Joseph Aloïs Schumpeter, qui marquera réellement les débuts de la compréhension fonctionnaliste de l'entrepreneur.

### ***1.1. L'approche fonctionnaliste, l'entrepreneur Schumpeterien***

Dans cette approche, c'est ce que fait l'entrepreneur qui permet de le définir. Les économistes furent les principaux artisans de cette forme de compréhension de l'entrepreneuriat. A l'origine, l'entrepreneur fut longtemps perçu comme un *homo economicus* par les économistes traditionnels, ce dernier était relativement prévisible, réagissant aux modifications de son environnement économique afin de maximiser les profits de son entreprise. Nous allons, dans ce qui suit, accorder une attention toute particulière à celui qui remet fondamentalement en cause cette vision. Schumpeter, en effet, a été l'un des premiers à permettre une nouvelle perception de l'entrepreneur en l'assimilant à un innovateur. Ce dernier joue alors un rôle central dans une économie où le déséquilibre dynamique créé par le changement est le signe d'une économie en bonne santé (par opposition à la vision antérieure de l'équilibre optimum de la théorie néoclassique).

---

<sup>1</sup> E. HAGEN, 1982. op cit. p.268.

<sup>2</sup> Ils dirigèrent notamment ensemble « Les archives pour les sciences sociales » avant que Schumpeter émigre en 1932 vers les Etats-Unis.

*« Le rôle de l'entrepreneur consiste à réformer ou à révolutionner la routine de production en exploitant une invention ou plus généralement une possible technique inédite. »<sup>1</sup>*

L'entrepreneur se voit ainsi doté d'une capacité d'initiative que lui avait jusqu'alors nié les théories économiques antérieures. Mu par la recherche du profit, l'entrepreneur, selon Schumpeter, n'a d'autres alternatives que d'innover afin de dégager des profits. Toutefois, ceux-ci ne peuvent être que provisoires dès lors que la généralisation de l'innovation et l'apparition de la concurrence entrent en jeu. Ce qui induit la nécessité pour l'entrepreneur de renouveler régulièrement l'acte d'innover, démarche qui peut concerner tant l'organisation de son entreprise, que l'évolution de son outil de production ou la création de nouveaux produits (dérivés - dans le cas d'innovations en grappe - ou non). Cette nécessité que relève Schumpeter lui permet alors d'introduire et d'expliquer la notion de cycle dans l'économie qui constituera son deuxième apport aux théories économiques de l'époque.

*« En quoi a consisté la contribution des individus concernés (i.e. les entrepreneurs) ? Seulement en volonté et en action : pas en bien concret car ils les ont achetés - soit à d'autres soit à eux-mêmes ; pas en pouvoir d'achat, car ils l'ont emprunté - à d'autres, ou si nous tenons compte des acquisitions des périodes antérieures à eux-mêmes. Et qu'ont-ils fait ? Ils n'ont pas accumulé de marchandises, ils n'ont créé aucun moyen de production original, mais ont employé les moyens de production existants différemment, de façon plus appropriée, plus avantageuse. Ils ont « mis en pratique de nouvelles combinaisons ». Ils sont des entrepreneurs. Et leur profit, le surplus que ne balance aucun passif, est un profit d'entrepreneur. »<sup>2</sup>*

Ce dernier trouve donc une fonction à part entière dans le système économique, cette dernière étant bien distincte de celle du capitaliste qui lui apporte et risque des capitaux. Cette distinction entre l'entrepreneur et le capital est encore d'actualité et constitue une source de différenciation pour nombre d'auteurs contemporains traitant de l'entrepreneuriat même si elle ne fait pas toujours l'unanimité<sup>3</sup>. Enfin, le dernier apport des écrits de Schumpeter est de distinguer nettement l'invention de l'innovation. Il définit cette dernière comme correspondant au

---

<sup>1</sup> J. A. SCHUMPETER, *The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard University Press. 1934. Trad. Franç. : *Théorie de l'évolution économique, recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Paris : Dalloz. 1935.

<sup>2</sup> J.A. SCHUMPETER, 1935. op. cit. p.133.

<sup>3</sup> R. WITTERWULGHE, 1998. op. cit. p.36.



lancement réussi d'une invention sur le marché introduisant par la même occasion la problématique du lien existant entre marché et inventions.

A la suite de Schumpeter, d'autres définitions fonctionnelles de l'entrepreneur virent le jour, la plupart insistant sur le caractère innovant de ce dernier. Ainsi Léon Gingembre, fondateur du CGPME<sup>1</sup>, fait la distinction entre « patronat de management », popularisé depuis dans les médias sous le terme des « grands patrons », et le « patronat réel » où « c'est le patron qui engage dans son entreprise tout son avoir financier, qui exerce des fonctions réelles et uniques de responsabilité de gestion, qui met en jeu son savoir et, en cas d'échec, son honneur »<sup>2</sup>. Pour sa part, Drucker, évoque l'entrepreneur innovateur en ces termes : « Les entrepreneurs représentent en fait une minorité parmi les nouvelles entreprises, une minorité qui crée quelque chose de nouveau, de différent, qui provoque un changement, une mutation des valeurs »<sup>3</sup>.

Cette notion d'innovation qu'ont mis à jour les économistes pour expliquer la fonction de l'entrepreneur au sein de l'économie sera alors reprise sous un autre angle par les gestionnaires et les sociologues qui chercheront pour leur part surtout à déterminer les comportements qui caractérisent l'entrepreneur et en particulier son caractère innovateur.

### ***1.2. L'approche comportementaliste, ou l'éclatement de la perception de l'entrepreneur***

« La stratégie, une affaire de comportements. » Alain Desreumaux

Les choix stratégiques des PME sont le plus souvent l'expression des préférences de leur dirigeant pour certains comportements vis-à-vis de situations données. Ces comportements visent à permettre à l'entreprise de s'adapter à son environnement interne et externe qui est en permanente mutation. L'adaptation s'entend soit par l'action sur l'entreprise elle-même, soit sur l'environnement qui l'entoure, soit la combinaison des deux. C'est donc assez naturellement que les chercheurs se sont intéressés à la question du comportement des entrepreneurs, de leurs motivations et des qualités nécessaires.

---

<sup>1</sup> Confédération Générale des PME

<sup>2</sup> Cité par O. TORRES, 1999. op. cit. pp. 16 et 18.

<sup>3</sup> P. DRUCKER, 1985. op. cit. p.47.

Mc Clelland<sup>1</sup> est souvent présenté comme un des précurseurs de cette école ; il fut en effet l'un des premiers à évoquer le besoin de réalisation pour expliquer le phénomène entrepreneurial. Selon lui, ce besoin de réussir serait inculqué durant la plus jeune enfance à travers une valorisation émotionnelle de l'enfant lorsque ce dernier développe des actes indépendants. Par la suite, il insistera surtout sur le besoin de réussite économique qui serait alors le corollaire du besoin de réussite personnel. Cette approche, pour originale qu'elle était, ne prend pas en compte le fait que la perception de la réussite est souvent tributaire de la société dans laquelle elle souhaite s'exprimer. Ainsi, dans certains pays, le fait de rentrer dans les ordres représentera le summum de la consécration sociale, alors que dans d'autres ce sera le pouvoir politique, et enfin dans d'autres encore le pouvoir économique. En ce qui concerne Mc Clelland, on ressent toute l'influence de la culture anglo-saxonne qui a abouti dans d'autres domaines à des résultats très proches comme ceux de Maslow présentant aussi le besoin d'estime comme un élément important de compréhension des éléments étudiés.

A sa suite, de nombreuses typologies ont vu le jour mettant en exergue une grande diversité d'entrepreneurs. Ces typologies semblent le plus souvent être le reflet des facteurs-clés mis en avant par leurs auteurs. Notre objectif n'est pas ici de reprendre de manière exhaustive l'ensemble des typologies existantes mais simplement d'illustrer succinctement les différentes perceptions que l'on peut habituellement retrouver dans la littérature concernant l'entrepreneuriat. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur un tableau récapitulatif inspiré de travaux de synthèse de Louis Jacques Filion<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> D. MC CLELLAND, *Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of socio-economic development*. in P. LENGYEL, *Approaches to the Science of Socio-Economic Development*. Paris: UNESCO.1971. (cité par R. WITTERWULGHE, 1998. op. cit. p.46.)

<sup>2</sup> L.J. FILION, *Six types de propriétaires dirigeants de PME*. Montréal : HEC. 2000.

<b>Auteurs</b>	<b>Date</b>	<b>Typologie</b>
Smith	1967	Deux types d'entrepreneurs: 1. L'artisan 2. L'entrepreneur d'affaires
Collins et Moore	1970	Deux types d'entrepreneurs : 3. L'entrepreneur administratif 4. L'entrepreneur indépendant
Laufer	1975	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Le manager ou l'innovateur 2. L'entrepreneur orienté vers la croissance 3. L'entrepreneur orienté vers l'efficacité 4. L'entrepreneur artisan
Miles et Snow	1978	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Le prospecteur 2. L'innovateur 3. Le suiveur 4. Le réacteur
Vesper	1980	Au moins onze types d'entrepreneurs : 1. Travailleurs autonomes travaillant seuls 2. Bâtisseurs d'équipes 3. Innovateurs indépendants 4. Multiplicateurs de modèles existants 5. Exploitants d'économies d'échelle 6. Rassembleurs de capitaux 7. Acquéreurs 8. Artistes qui achètent et vendent 9. Constructeurs de conglomerats 10. Spéculateurs 11. Manipulateurs de valeurs apparentes
Julien et Marchesnay	1987-1996	Deux types de propriétaires-dirigeants : 1. PIC (pérennité, indépendance, croissance) 2. CAP (Croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Lafuente et Salas	1989	Quatre types d'entrepreneurs en Espagne – basé sur leurs aspirations : 1. Artisan 2. Orienté vers le risque 3. Orienté vers la famille 4. Managériale
Marchesnay	1998	Quatre types d'entrepreneurs : 1. L'isolé 2. Le nomade 3. Le notable 4. L'entrepreneur
Duchéneau	1999	Style social du créateur d'entreprise : 1. Le rebelle (28%) 2. Le mature (41%) 3. L'expérimenté (25%) 4. Le débutant (6%)
Filion	2000	Six types d'entrepreneurs : 1. Le bûcheron 2. Le papillon 3. Le libertin 4. Le bricoleur 5. Le converti 6. Le missionnaire
Julien	2003	Quatre types d'entrepreneurs : 1. Entrepreneuriat d'imitation 2. Entrepreneuriat d'aventure 3. Entrepreneuriat de reproduction 4. Entrepreneuriat de valorisation

Tableau 3.13. Quelques typologies entrepreneuriales

Source : d'après L. J. FILION. (2000).

Concernant notre recherche, ces typologies semblent devoir poser au moins deux questions en raison de nombreuses spécificités liées à nos trois cas :

- ✓ La première, et non des moindres, repose sur le fait que ces typologies concernent quasi-exclusivement des PME et des entrepreneurs de pays « développés ». Les six types d'entrepreneurs de Louis Jacques Filion sont ainsi issus de Finlande, de Suède, d'Ecosse et de Suisse ; pour Julien, il s'agit pour l'essentiel du Québec ; pour Lafuente et Salas, l'attention ira à l'Espagne ; avec Duchéneaut et Marchesnay, cela concernera la France ; ...
- ✓ La seconde porte sur les méthodes retenues qui permettent à ces différents auteurs de suggérer leurs typologies : en l'occurrence, l'utilisation de méthodes quantitatives ou alliant données quantitatives et qualitatives. Même si toutes les méthodes utilisées ne sont pas exclusivement quantitatives, le nombre de cas étudiés est suffisamment important pour proposer des généralisations telles que celles des typologies. De ce fait, notre recherche ne peut avoir pour objet de proposer une nouvelle typologie qu'elle soit additionnelle ou non, tout au plus chercherons nous à percevoir dans quelle mesure elle semble s'insérer dans ces éléments typologiques.

Ces limites portent donc ici surtout des éléments contextuels, soit liés à l'environnement de l'entreprise, soit liés aux méthodes de recherches, bien que l'on pourrait aussi citer des facteurs intrinsèques aux cas étudiés (expatriation, mode de financement, etc.). Enfin, la diversité des comportements décrits constituent un handicap majeur de ce champ qui peine à présenter une approche globale cohérente et nous ne pouvons que rejoindre Louis Jacques Filion lorsqu'il constate qu'« à ce jour, on n'a pas encore établi un profil psychologique scientifique absolu de l'entrepreneur »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L.J. FILION, 1997. op. cit. p.138.

### ***1.3. La culture comme source de compréhension de l'entrepreneur***

La culture constitue une autre forme de compréhension de l'entrepreneur qui découle de l'approche comportementaliste, ce dernier est alors décrit à travers la société qui l'entoure. En replaçant l'Homme au cœur du débat, cette question devenait en effet incontournable, surtout dans le cadre de transfert Nord-Sud. Ainsi, « la mondialisation de l'économie est en marche mais loin de disparaître, la diversité des cultures demeure. Les entreprises sont concernées au premier chef. Pour organiser de manière féconde la rencontre des cultures en leur sein, elles se voient tenues de développer de nouvelles compétences. »<sup>1</sup> Différentes approches ont accompagné cette analyse de Philippe d'Iribarne :

- Une analyse du macro-environnement dans lequel s'inscrivent les recherches de l'équipe du CNRS Gestion & Société : les différentes cultures sont alors cultures nationales, cultures de profession, cultures de groupes sociaux et cultures d'entreprise.
- Une analyse du micro-environnement décrite notamment par E.T.Hall<sup>2</sup>, F. Trompenaars<sup>3</sup> et E.M. Hernandez<sup>4</sup> qui distinguent plusieurs dimensions culturelles qui influent sur le comportement de l'individu : dimension temporelle et spatiale, nature du contexte, attitude vis à vis de l'environnement, contrôle de l'incertitude, objectivité et subjectivité, ...

Dans ces différentes analyses l'entrepreneur joue un rôle central car il est le plus souvent le maître d'ouvrage du transfert de technologie. Ses choix, ses comportements et ses interrelations avec la technologie sont perçus comme déterminants pour la constitution de cette dernière. Aussi, une grande attention est accordée dans la littérature à l'influence qu'exerce la culture sur ce dernier. Pour notre part, nous n'entrerons pas dans le détail de ces considérations dans la mesure où ces notions ont déjà été abordées de manière abondante par la littérature. Nous n'évoquerons donc, dans ce qui suit, que certains éléments particulièrement illustratifs de ce courant de pensée afin de présenter succinctement les enjeux principaux qu'impliquent ces théories dans la compréhension du comportement entrepreneurial.

---

<sup>1</sup> P. D'IRIBARNE et al., *Culture et mondialisation*. Paris : SEUIL. 1998. postface.

<sup>2</sup> E.T. HALL, *Au-delà de la culture*. Paris : Ed. Seuil. 1979.

<sup>3</sup> F. TROMPENAARS, *L'entreprise multiculturelle*. Maxima. 1994.

<sup>4</sup> E.M. HERNANDEZ, *Le management des entreprises africaines*. Paris : L'Harmattan. 1997.

## **Influences socio-économico-culturelles sur l'esprit entrepreneurial : quel entrepreneur ?**

Incontournable pour la mise en place d'un transfert de technologie, son appréhension doit être affinée. Les connaissances sur ce sujet ne sont pas statiques, elles évoluent d'autant plus rapidement que la société africaine est en permanente mutation. « Il faut une mentalité d'artiste pour diriger une entreprise... L'art du management n'est pas une science exacte avec des vérités absolues : il est totalement illusoire de penser qu'il existe des règles toutes faites pour gagner. »<sup>1</sup> Propos que vient encore renforcer Claude Albagli : « Il faut se référer à un ensemble de mesures connues mais les enrichir d'éléments culturels, politiques et structurels qui colorent singulièrement les expériences et les potentialités. »<sup>2</sup>

### *Homo-africanus : Homo-oeconomicus ?*

Cette question classique apparaît dans tous les ouvrages de vulgarisation. Aussi ne sera-t-elle reprise que sous la forme d'un résumé afin de permettre de se focaliser sur son incidence sur l'esprit entrepreneurial.

#### **1.3.1. Aspect social**

- **Incidence de la famille dans l'entreprise**

Sur le continent africain, on peut constater que très souvent la vie précède le droit ; ceci a pour conséquence directe de faire appartenir l'entreprise au patrimoine familial. Dans ce cas-ci, la notion d'entreprise en tant que personne morale est inexistante car il y a fusion des intérêts de la famille et de l'entreprise, l'entreprise servant alors le prestige familial<sup>3</sup>. Cet état de fait est à l'origine du développement très important du secteur informel qui représente aujourd'hui le principal moteur de l'économie africaine: à ce jour, il est estimé par le PNUD à plus de 30% du PIB africain. Ce caractère très familial de l'entreprise induit aussi des activités rapportant un gain immédiat telles que le commerce ou l'artisanat ; les activités demandant un retour tardif sur l'investissement sont beaucoup plus rares, l'entrepreneur traditionnel, chef de famille désire obtenir tout et tout de suite: "les faits doivent obéir au patriarche et non l'inverse".

---

<sup>1</sup> G. HAMEL, Courrier international, 24 septembre 1997. op. cit. (cité par D. ROUACH, 1999. op. cit. p.5.)

<sup>2</sup> C. ALBAGLI, *La création d'entreprise en Afrique*. Paris : AUPELF-UREF. 1998. p.27.

<sup>3</sup> M. ZADI KESSI, *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*. Abidjan : CEDA. 1998. pp.95, 107-111

- **Appartenance communautaire**

La notion d'appartenance à un groupe social est très forte, ce dernier exerce sur l'individu une grande influence: ainsi l'individu se doit de rester dans la norme et obéir à un certain nombre de rites et de coutumes. Il en découle une difficulté à innover compte tenu du fait que l'innovateur est fréquemment perçu comme un marginal. Par ailleurs, on peut aussi constater l'importance de ce groupe au sein de l'entreprise : si l'on s'appuie sur les travaux de Georges Balandier<sup>1</sup>, on peut remarquer le rôle primordial que joue la famille élargie, la solidarité entre membres d'une même communauté, les liens affectifs et l'âge symbole de sagesse et de connaissance.

### *1.3.2. Aspects culturels*

Les aspects culturels qui influent sur l'esprit entrepreneurial sont nombreux ; aussi, à titre d'exemple, n'évoquons-nous très rapidement que deux traits représentatifs de son incidence.

- **Situation face à la nature et l'animisme**

Le comportement d'un homme qui dépend des caprices de la nature n'est pas le même que celui qui contrôle tout, ceci donne lieu à un apparent fatalisme. De même l'animisme, croyance selon laquelle la vie est déjà déterminée ou au moins fortement influencée par des phénomènes inconnus, permet de faire porter sur d'autres les responsabilités originelles. Ceci explique la perception du temps qui semble ici extensible, car les événements arriveront toujours à temps vu qu'ils sont contrôlés par des éléments externes<sup>2</sup>.

- **Distance hiérarchique**

La société africaine est basée sur la loi du consensus qui s'oppose à celle du vote démocratique, ce dernier marquant obligatoirement une rupture entre la minorité et la majorité, division qui affaiblit la communauté face à l'extérieur. Le système démocratique se trouve ainsi en porte-à-faux vis-à-vis de la société traditionnelle qui est fortement hiérarchisée suivant des critères tels que l'âge, l'appartenance à des classes sociales, à des castes, etc... Aussi retrouvons-

---

<sup>1</sup> G. BALANDIER, cité par B. PONSON dans *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. Paris : AUPELF-UREF. 1990. p.19.

<sup>2</sup> P. HUGON, *L'économie de l'Afrique*. Paris : La Découverte. 1998. p.55.

nous ce type de fonctionnement au sein des entreprises : les employés souhaitent en effet un organigramme clair où le patron est souvent considéré comme l'équivalent d'un chef de village, ce qui incite l'entreprise à rester de type familial<sup>1</sup>. Il serait intéressant d'approfondir cette question en la confrontant à deux types d'expérience :

- ✓ l'une appuie cette thèse, il s'agit de la description de la gestion de la SODECI et de la critique qu'en fait Alain Henry<sup>2</sup>.
- ✓ l'autre au contraire aurait tendance à infirmer cette vision ; elle présente les effets bénéfiques d'une politique de TQM<sup>3</sup> sur une usine casablancaise, or les cercles de qualité tendent à gommer les distances hiérarchiques<sup>4</sup>...

### ***1.3.3. Mais tendance vers l'individualisme***

De nouveaux modes de vie ont fait leur apparition : l'urbanisation, la vie en appartement, le développement du droit moderne au détriment de l'autorité traditionnelle sont autant d'éléments expliquant le développement de l'individualisme. Ce dernier se manifeste de diverses manières : repli sur soi, effort pour limiter la répartition des revenus, réussite personnelle recherchée avant tout, etc...

La délocalisation permet d'éviter des tensions entre les autorités coutumières auxquelles les oppose la réussite sociale, celle-ci représente en effet un contre-pouvoir par le simple fait qu'elle se démarque de la norme communautaire. De même, la redistribution des gains occasionnés permet d'atténuer l'effet de cette réussite sociale porteuse de conflits car la cohésion sociale reste forte notamment avec le sentiment d'appartenance à un clan ou une famille.

Enfin le paraître est un élément qui a toujours été déterminant dans les relations sociales et l'argent tend à y jouer un rôle particulièrement capital. Celui-ci permet d'accéder à un pouvoir important alors qu'auparavant il se limitait surtout à l'échange de marchandises. De ce fait,

---

<sup>1</sup> B. PONSON, 1990. op. cit. p.20.

<sup>2</sup> A. HENRY, *Chroniques d'un management africain*. Annales des mines. Juin 1999. pp.51-60.

<sup>3</sup> Management par la Qualité Totale.

<sup>4</sup> S. METAIS, *L'Afrique des entreprises*. Paris : AFD. 1998. pp.259-270.



l'individualisme est aussi porteur de la notion de réussite sociale, ce qui tend à le normaliser.<sup>1</sup> L'innovation et la création d'entreprise allant de pair avec une certaine nécessité de marginalisation, on peut donc dire que cette tendance constitue un facteur favorisant l'esprit entrepreneurial. Ceci ne peut toutefois suffire à la réussite de ce dernier, étant donné que de nombreux autres éléments interviennent dans ce processus ; comme le note Michel Vernières<sup>2</sup>, l'éducation et la formation, par exemple, gardent ainsi toute leur importance.

#### *1.4. Du danger de tautologisme de certaines théories comportementalistes et culturalistes*

Certaines approches culturalistes présentent le même inconvénient majeur que nombre d'approches comportementalistes en proposant des descriptions sans forcément chercher à définir les ressorts qui les sous-tendent. Ce constat est particulièrement vrai pour la plupart des études quantitatives qui intrinsèquement<sup>3</sup> décontextualisent les observations faites. Or, bien souvent ce contexte (économique, géographique, climatique, social, ...) permet de comprendre l'origine de ces cultures et de ces comportements. En se contentant d'assimiler à un groupe d'individus un type de comportement, ou à un comportement un type de gestion, sans développer les raisons qui expliquent cette observation, on se prive, de fait, de la compréhension du lien qui existe entre les deux. En poussant dans leurs retranchements ces écrits, on aboutit alors à des descriptions tautologiques dont il est bien difficile de cerner un quelconque rapport entre elles, tant elles sont diverses.

Prenons l'exemple de certaines cartes culturelles du monde : il sera alors aisé d'assimiler<sup>4</sup> tel peuple à une culture individualiste et d'en conclure dans la foulée qu'il sera donc nécessaire de favoriser une compétition effrénée entre ces personnes. Certes, l'auteur de cette typologie, lui-même, ne franchit bien souvent pas ce pas, mais combien ne l'ont-ils pas fait à sa place ? Or, en perdant de vue la situation qui a permis de décrire ce peuple comme ayant un certain goût pour

---

<sup>1</sup> B. PONSON, 1990. op. cit. pp.15-21.

<sup>2</sup> M. VERNIERES, 1991. op. cit. p.61.

<sup>3</sup> A quelques rares exceptions, la diversité des situations prises en compte est bien trop importante pour pouvoir être rendue.

<sup>4</sup> La cause et l'effet peuvent être permutés sans encombre en fonction des besoins de la démonstration...

l'individualisme, il devient impossible de savoir dans quelle mesure elle serait potentiellement transposable à un autre. On le devine, cette question est tout aussi cruciale dans l'approche comportementaliste de l'entrepreneuriat. Il va de soi que tous les travaux présentés dans les paragraphes précédents ne s'inscrivent pas dans ce travers, loin s'en faut. D'ailleurs, qui, mieux qu'un sociologue, pouvait faire ce rappel à l'ordre ? : « Prendre le raccourci qui conduit directement de chaque signifiant au signifié correspondant, faire l'économie du long détour par le système complet des signifiants à l'intérieur duquel se définit la valeur relationnelle de chacun d'eux, c'est se vouer à un discours approximatif qui dans, le meilleur des cas, tombe sur les significations les plus apparentes (par exemple, la correspondance entre le labour et l'acte sexuel) »<sup>1</sup>.

Toutefois, malgré ces avatars, il se dégage des paragraphes précédents un net consensus pour présenter l'entrepreneur comme un innovateur. Mais qu'est-ce qui caractérise un innovateur, hormis le fait qu'il mette en œuvre différentes formes d'innovations ? Les écrits du champ de l'entrepreneuriat deviennent beaucoup plus rares sur ce sujet et, paradoxalement, peu semblent s'inspirer de la sociologie de l'innovation. Or, comme nous le verrons dans ce qui suit, cette dernière semble devoir présenter certains ressorts permettant de mieux appréhender ce qui définit un innovateur.

## **2. L'entrepreneur récepteur de technologie : un nécessaire innovateur**

A partir des écrits de la sociologie de l'innovation, une nouvelle définition un peu provocante de l'entrepreneur pourrait alors être la suivante : « Un déviant agissant en milieu incertain animé par de fortes convictions ». C'est du moins ce que nous allons tenter de montrer dans les paragraphes qui suivent...

### ***2.1. La distanciation de l'innovateur par rapport à son environnement***

La littérature traite souvent du caractère anticonformiste de l'entrepreneur ou de l'innovateur. Le plus souvent, ce constat est étayé par une solide explication tendant à prouver en

---

<sup>1</sup> P. BOURDIEU, *Le sens pratique*. Paris : les éditions de minuit. 1980. pp.12-13.

quoi l'entrepreneur est effectivement original selon les critères usuels de la logique. Ce premier aspect ayant donc été suffisamment traité, il nous a semblé plus intéressant de chercher à comprendre pourquoi et comment s'exprimait cette caractéristique de l'entrepreneur. Les textes dans ce domaine sont en effet nettement plus rares.

Nous partirons tout d'abord des écrits traitant des communautés d'expatriés qui constituent souvent un important vivier entrepreneurial. Dans ces communautés, il a été constaté que fréquemment la proportion d'entrepreneurs y est plus importante que dans la société qui les accueille. « Les entrepreneurs étaient issus en nombre disproportionné d'un groupe social déterminé qui s'était nettement distingué des autres groupes de la société. »<sup>1</sup> Marx Weber fut de toute évidence, l'un des pionniers dans ce domaine en prenant la religion protestante comme facteur explicatif. Depuis, d'autres travaux sur le sujet virent le jour avec notamment la très intéressante étude de Hagen dans laquelle il formule l'hypothèse que « dans presque toute société, il existe une dévalorisation d'un groupe, ou de groupes importants, et que le progrès technique est conduit par ces groupes, puis s'étend à l'ensemble de la société. »<sup>2</sup> A partir des écrits de différents auteurs, il montre que l'origine sociale, les origines professionnelles et économiques semblent devoir jouer un rôle particulier dans la vocation entrepreneuriale. Ce constat lui permet alors d'aboutir à diverses caractéristiques communes dont trois ont retenu notre attention :

- ✓ Les entrepreneurs en question étaient originaires de ces pays, mais ces groupes étaient aussi « des personnes extérieures » en un sens, d'une certaine façon étrangères par rapport aux dirigeants de leurs sociétés ; mais du point de vue de la race, de la résidence et de la culture, ils appartenaient intimement à ces sociétés. »<sup>3</sup>
- ✓ « Chacun des huit groupes que nous avons considérés avaient été rabaissés depuis des générations dans leur propre société, méprisés de façon injuste (...) ils n'avaient pas été admis dans les canaux traditionnels de l'ascension sociale. »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> E. HAGEN, 1982. op. cit. p.267.

<sup>2</sup> E. HAGEN, 1982. op. cit. p.269.

<sup>3</sup> E. HAGEN, 1982. op. cit. p.274.

<sup>4</sup> E. HAGEN, 1982. op. cit. p.275.

- ✓ Une distinction existait entre ces groupes et la société au travers de leur religion respective. Mais il apparaît qu'il n'existe « rien d'unique ou de commun dans la substance de ces religions ; le seul trait commun réside dans leur relation avec les adhérents de la religion dominante : la dissidence. »<sup>1</sup>

Les concepts développés ne sont pas sans rappeler certains écrits sur « l'entrepreneuriat ethnique »<sup>2</sup> où l'on peut voir la spécificité des réseaux ou l'importance du capital social. Mais l'intérêt du livre de Hagen consiste justement à ne pas s'intéresser à des immigrants mais à des entrepreneurs de souche et surtout à distinguer, à travers leur situation, comment ceux-ci se trouvent relativement en marge de la société par rapport à ce qu'ils seraient en droit d'attendre. Toutefois, l'explication fournie par la frustration pour comprendre la motivation de ces entrepreneurs qui utilisent alors leur entreprise comme ascenseur social alternatif doit être retenue avec précaution.

L'auteur lui-même insiste sur cet aspect : il n'est donc pas question de considérer cette idée comme éventuellement généralisable ou d'assimiler ces groupes d'entrepreneurs à d'éventuels « parias » de la société. Il ne s'agit en effet pas de retenir une vision simpliste de la description que fait Hagen qui est, à bien des égards, nettement plus subtile. Par contre, elle nous semble tout à fait intéressante dans ce qu'elle a de symptomatique de la distance prise par l'entrepreneur vis-à-vis de son environnement, notamment au travers de la notion de dissidence. Hagen rejoint en cela l'analyse de Jean-Marie Toulouse qui, parmi les ressorts de l'entrepreneuriat, distingue deux types d'insatisfactions : « l'insatisfaction matérielle et l'insatisfaction liée à un état psychologique qui se traduit pas un besoin d'accomplissement »<sup>3</sup>. Cette insatisfaction constitue aussi une forme de dissidence qui présuppose une distanciation de la part de l'individu concerné vis-à-vis de sa situation actuelle.

---

<sup>1</sup> E. HAGEN, 1982. op. cit. p.277.

<sup>2</sup> G.A. BRENNER, L.J. FILION, T.V. MENZIES, C. PERREAUT, C. RAMANAGALAHY, *Social Capital and Ethnic Business Performance : Entrepreneurs from Four Ethnic Groups in Canada*. Montréal : HEC. 2003.

<sup>3</sup> J.M. TOULOUSE, *Entrepreneurship au Québec*. 1979. Montréal : Fides. p.10.

Norbert Alter, en sociologie de l'innovation, reprend cette idée en évoquant le rapport de l'entrepreneur avec l'ordre. « Dans toutes les situations décrites, les innovateurs, se trouvent ainsi en conflit avec l'ordre, les lois ou les normes, même s'ils partagent au plus haut point les buts fixés par leur société, leur milieu professionnel ou leur organisation. (...) Cette opposition met l'innovateur en position de déviance. »<sup>1</sup> Norbert Alter décrit ainsi le processus d'innovation comme un constant va et vient entre l'innovation et l'institution qui se trouvent alors liées en une étroite dialectique. Il rejoint en cela la perception de Schumpeter en assimilant leur action à la destruction de certaines conventions existantes mais aussi, ce faisant, en la création de nouvelles. Il souligne aussi que les groupes les plus innovateurs sont « ceux qui disposent de la distance critique la plus grande par rapport à la situation établie. »<sup>2</sup> Ils présentent alors deux groupes principaux répondant à cette définition : les « dépossédés » qui n'ont plus rien à perdre et des « dissidents », (...) marginaux par rapport au système qu'ils habitent. »<sup>3</sup>

Enfin, dans le même ordre d'idée, citons Pierre Bourdieu, dans « les règles de l'art, genèse et structure du champ littéraire »<sup>4</sup> où celui-ci montre avec une remarquable habileté comment à l'époque de Flaubert le champ littéraire est en train de vivre une profonde mutation en s'émancipant de la tutelle de l'état. Cette innovation sociétale est le fruit d'un certain nombre d'acteurs (écrivains, peintres, critiques d'art, ...) dont la bohème est devenue un signe de reconnaissance mais aussi de distinction vis-à-vis de la société. Pourtant, Bourdieu montre aussi que si ces acteurs transgressent certaines conventions de la société, ils respectent en fait la plupart d'entre elles. L'artiste innovateur projette ainsi un regard critique sur la société tout en en partageant les objectifs généraux. Il s'agit donc pour ces acteurs de composer avec le système environnant tout en se donnant les moyens de pouvoir créer un genre littéraire moins normé. L'acceptation sociale de l'œuvre produite, c'est à dire de l'innovation, est ainsi le principal enjeu de ce positionnement marginal de l'artiste. Le rapport entre société et écrivain est de ce fait très ambigu, entre rejet et compréhension pour la société, revendication et compromission pour

---

<sup>1</sup> N. ALTER, 2003. op. cit. p.24.

<sup>2</sup> N. ALTER, 2003. op. cit. p.22.

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> P. BOURDIEU, *Les règles de l'art, Genèse et structure du champ littéraire*. Paris : Ed. du Seuil. 1992.

l'écrivain. Autant de parallèles qui s'opèrent avec l'entrepreneur dont l'œuvre originale se doit d'intégrer la société et donc de s'adapter mais aussi d'adapter cette dernière.

Ainsi, ces trois auteurs, à partir de champs d'observation très différents (entrepreneuriat, grandes entreprises, littérature) démontrent clairement le rôle de la distanciation entre l'innovateur et son environnement comme élément nécessaire à l'innovation. Le recul pris par l'innovateur vis-à-vis de son milieu lui permet :

- ✓ d'une part d'exercer son regard critique qui sera à la source du caractère novateur de son produit,
- ✓ mais surtout de le rendre compatible avec la société à qui est finalement destinée ce produit.

Enfin, reconnaissons une originalité supplémentaire à Bourdieu lorsqu'il présente « Flaubert écrivain produit par ce qu'il contribue à produire »<sup>1</sup>, comment ne pas penser à l'entrepreneur lui-même engendré dans les spécificités de sa fonction par sa création ? Ceci nous amène assez logiquement à nous intéresser à la nature hautement imprévisible de cette genèse dans la mesure où l'entrepreneur peut difficilement prédire avec certitude non seulement le devenir de son produit mais son propre devenir d'entrepreneur...

## ***2.2. Un contexte particulier : agir dans l'incertitude***

Pierre-André Julien et Michel Marchesnay définissent la notion d'incertitude en ces termes : « ensemble des évènements potentiels susceptibles de survenir, non probabilisables »<sup>2</sup>. Ils la présentent comme constituant pour l'entrepreneur une occasion d'affaire et la déclinent alors en trois niveaux :

- ✓ La discontinuité stratégique (par exemple l'effondrement d'un marché nécessitant une reconversion complète et donc une innovation),
- ✓ La turbulence forte à l'image quotidienne de l'industrie de la mode,

---

<sup>1</sup> Ce concept de genèse simultanée est souvent décrite en sociologie et se retrouve dans la plupart des descriptions des étapes marquantes de la société ou de l'Homme : par exemple, la naissance d'un enfant ne marque-t-elle pas aussi celle de ses géniteurs en tant que parents ?

<sup>2</sup> P.A. JULIEN & M. MARCHESNAY, *L'entrepreneuriat*. Paris : Economica. 1996. pp.18-19.

✓ La turbulence contrôlée notamment par des effets d'entente entre les concurrents.

Toutefois, pour transformer l'occasion d'affaire en réussite, l'entrepreneur se trouve confronté à la nécessité de pouvoir contrôler cette incertitude.

Cette absence de prévisibilité est perçue de manière d'autant plus importante par l'entrepreneur que la PME est vulnérable. Il s'agit de l'effet de grossissement décrit par Mahé de Boislandelle<sup>1</sup> qui caractérise le fait qu'un même problème se pose avec une plus forte intensité pour une PME que pour une grande entreprise. Ce concept a été repris par Olivier Torres<sup>2</sup> sous la forme des trois lettres P.M.E.: effet Papillon, effet de Microcosme et effet d'Egotrophie.

- Le premier fait référence à la théorie du chaos où un battement d'aile de papillon pourra engendrer une situation catastrophique à l'autre bout du monde. Appliqué à la PME, celle-ci semble avoir plus de chance de subir cet effet papillon qu'une grande entreprise à défaut d'avoir les reins suffisamment solides pour encaisser ces chocs imprévisibles. Cette vision mériterait toutefois d'être nuancée car il est aussi notoire que les PME apparaissent souvent d'une plus grande capacité d'adaptation que les grandes entreprises : « le roseau plie mais ne rompt pas ».
- Le second, l'effet microcosme, caractérise le fait que l'entrepreneur concentre surtout son attention et son activité sur le court terme et sur l'espace proche. Ce qui a pour effet immédiat d'entraîner une certaine myopie des orientations stratégiques de l'entreprise.
- Enfin, le troisième élément porte sur l'assimilation très forte de la PME à son dirigeant. « La PME est une mégapersonne par opposition à la grande entreprise mégastructure. »<sup>3</sup> Cette personnification de la PME peut alors induire une hypertrophie de l'ego de l'entrepreneur dans la perception qu'il a de la gestion de son entreprise. Cet effet sera d'autant plus accentué qu'il aura conscience de l'effet papillon et de l'importance accrue de chacune de ses décisions.

---

<sup>1</sup> H. MAHE DE BOISLANDELLE, *Gestion des ressources humaines dans les PME*. Paris : Economica. 1998. (cité par O. TORRES, 1999. op. cit. p.54.)

<sup>2</sup> O. TORRES, 1999. op. cit. pp.54-62.

<sup>3</sup> O. TORRES, 1999. op. cit. p.59.

L'ensemble combiné de ces trois effets tend à induire un cercle vicieux dans lequel, en raison de l'effet d'egotrophie, l'entrepreneur tend à ne plus déléguer, ce qui le concentre de plus en plus sur le court terme, rendant ainsi son entreprise d'autant plus vulnérable à l'effet papillon à défaut d'une vision stratégique à moyen et long terme. Cette vulnérabilité incite alors l'entrepreneur à prendre les choses encore plus en main, accentuant d'autant les effets de son egotrophie... L'effet de grossissement ainsi induit amène alors certains à considérer que dans une PME « tout est stratégique ! »

### ***2.3. Importance de la conviction***

Face à cette incertitude et cette myopie constantes dans les décisions, la subjectivité semble absolument nécessaire à l'entrepreneur pour accomplir ces choix. Ce qui suppose une bonne dose de conviction. Cette notion est reprise sous deux termes dans la littérature : la vision et la croyance.

Pour Louis Jacques Filion, « la vision offre un repère structurant autour duquel on pourra construire un ordre social, celui d'un système organisationnel. Parler du partage de la vision c'est préparer la planification stratégique, car c'est engager les cœurs et les esprits dans une démarche qui les amènera à l'action. C'est aussi regarder des ensembles, pour comprendre de façon holistique l'entreprise et son secteur par rapport à l'environnement où elle évolue. »<sup>1</sup> Comme souvent dans le champ de l'entrepreneuriat, ce concept a été repris de diverses manières suivant le point de vue retenu ; nous le récapitulerons sous la forme d'un tableau inspiré de Bahija Amrhar<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> B. AMRHAR & L.J. FILION, *La vision en gestion : examen de la documentation*. Montréal : HEC. 2001. p.14.

<sup>2</sup> B. AMRHAR & L.J. FILION, 2001. op. cit. p.15.



DIMENSIONS	STRATEGIE	LEADERSHIP	CULTURELLE
<b>Intérêt de la recherche</b>	Organisation, environnement	Individu	Groupe
<b>Définition de la vision</b>	Outil	Attribut, fonction	Valeur commune
<b>Leader</b>	Celui qui réalise la vision (stratège)	Celui qui développe une vision (charismatique)	Celui qui communique et qui fait partager la vision (animateur)
<b>Type de vision</b>	Vision réalisable	Vision présente	Vision collective

**Tableau 3. 14. Apport théorique à la recherche sur la vision**

Source : d'après B. AMRHAR (2001).

Ce récapitulatif illustre la complexité de la notion de vision amplifiée par une ambivalence constante sur son champ d'application. « Le concept semble porteur d'une richesse certaine, mais l'usage qu'on en fait soulève au moins deux difficultés. (...) Un concept peut difficilement faire référence à la fois à un ensemble (e.g. un but à atteindre et les moyens d'y parvenir) et à une partie de cet ensemble (e.g. uniquement le but à atteindre). »<sup>1</sup>

Ainsi, la portée des écrits traitant de la vision est très diverse : signe de l'engouement pour cette notion, on trouve une multitude de témoignages d'entrepreneurs livrant leurs « visions », tels des prophètes à leurs potentiels disciples. En contre-partie, il est aussi possible de trouver des ouvrages<sup>2</sup> traitant plus précisément du concept en cherchant à en approfondir les différentes dimensions que sont la praxéologie, la théorie et l'épistémologie. Quelle que soit la valeur relative et explicative de cette notion, sa principale faiblesse semble résider dans la reconstruction à posteriori de l'acte d'entreprendre qu'elle propose. Nous retrouvons ici une des principales critiques des sociologues de l'innovation qui reprochent aux travaux scientifiques de trop souvent réécrire l'histoire lui donnant un caractère quasi-inéluctable alors que l'observation des faits tend au contraire à montrer un grand tâtonnement.

<sup>1</sup> P. COSSETTE, *Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique*. Montréal : HEC. 1997. p.8.

<sup>2</sup> Cf. notamment les deux excellentes synthèses : L.J. FILION, *Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser*. Gestion. Sept. 1989. pp.24-34. et H. MINTZBERG, B. AHLSTRAND, J. LAMPEL, *Strategy Safari*. New York : The Free Press. 1998. Trad. franç. : H. MINTZBERG, B. AHLSTRAND, J. LAMPEL, *Safari en pays stratégique, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris : Village mondial. 1999. pp.135-158.

« C'est que toutes les découvertes importantes naissent inefficaces : ce sont des hopeful monsters, des « monstres prometteurs ». Pour leur donner leurs chances, il faut les avoir longuement défendues contre des compétiteurs déjà en place, mieux armés, qui ont tous les arguments pour eux. Quelle chance avait la lampe d'Edison devant les puissantes compagnies du gaz ? »<sup>1</sup>

Mais une vision « molle », mêlée d'incertitudes et de tergiversations, ne pourra aboutir aux effets décrits par les auteurs traitant de ce concept. C'est pourquoi, à l'image de Norbert Alter qui évoque la notion de croyance, nous préférons le terme conviction dans le sens où tant la subjectivité que la volonté qui animent l'entrepreneur semblent mieux prises en compte. Comme nous le rappelle Bruno Latour précédemment, l'objectivité qui « a tous les arguments » appartient aux « puissants », la subjectivité de la conviction semble ainsi parfaitement correspondre à la fragilité initiale du processus d'innovation que seule la volonté de son promoteur peut porter à la réussite. Le déficit d'informations qui caractérise l'environnement des choix de l'entrepreneur se trouve ainsi comblé par la portée de ses convictions ainsi que l'évoque Norbert Alter avec ces propos : « Ce sont les croyances concernant l'efficacité et l'efficience de dispositifs économiques et gestionnaires qui amènent à investir dans des perspectives d'innovation, et non le calcul rationnel. (...) Autrement dit, ce n'est pas la nature du déficit d'information en question qui amène à réaliser des actions non logiques, c'est bien plus la force des croyances. »<sup>2</sup> Rappelons qu'il définit le terme de croyance comme représentant « des affirmations dont la véracité n'est pas vérifiable immédiatement. »

Nous avons montré, dans le chapitre I de cette partie, toute l'importance de l'innovation qui représente le processus du transfert technologique. A travers la description des caractéristiques de l'entrepreneur qui l'assimilent finalement à un innovateur (à l'instar de la plupart des auteurs précédemment cités), il nous est alors possible de mieux percevoir les ressorts qui animent cet acteur principal du transfert technologique. L'étude des cas qui va suivre illustrera à cet effet complètement l'importance du rôle de ce dernier dans le processus de transfert et comment le fait d'être un innovateur lui permet de faire face à cette complexe genèse

---

<sup>1</sup> B. LATOUR, 2003. op. cit. p.11.

<sup>2</sup> N. ALTER, 2003. op. cit. p.33.

de la technologie. Cette dernière, en effet, paraît souvent à posteriori tout à fait rationnelle et semble suivre un cheminement évident, or tel n'est pas le cas à priori ainsi qu'ont pu l'expérimenter nos trois entrepreneurs.

### **3. Confrontation de la théorie aux cas, de la rationalité limitée dans la gestion des transferts de technologie**

*« J'ai pris beaucoup de risques : j'ai accepté des travaux que j'avais vu faire à Cuba et je me suis demandé "Est-ce que je vais y arriver ? " »*

Cette phrase du fondateur de la CMCP traduit l'angoisse qui saisit tout entrepreneur devant faire face à la rationalité limitée de ses choix. Dans ce qui suit nous entendrons le terme « rationalité » au sens de Dégot<sup>1</sup>, c'est à dire comme représentant « l'adaptation des moyens aux fins ».

#### **3.1. Ontologie de la rationalité limitée observée sur le terrain**

L'étude des cas montre que, pour l'entrepreneur, la rationalité limitée se décline durant le transfert de différentes manières. Elle apparaît le plus souvent comme étant la conséquence de la nécessité d'agir malgré les incertitudes.

##### **3.1.1. Rationalité limitée par manques d'information et de temps**

En sus des observations participantes, il nous a été donné d'effectuer une enquête auprès d'un panel d'une vingtaine de PME qui a montré très clairement le besoin d'informations complémentaires notamment techniques pour la quasi-totalité des entrepreneurs interrogés. Il est remarquable de constater que les trois entrepreneurs tirent une grande partie de leur savoir de l'étranger : américain pour Songhaï, cubain pour la CMCP et nigérian pour TRAFOM. La différence concurrentielle de ces trois PME réside essentiellement dans cet atout dans la mesure où il n'existe pas localement de source d'informations susceptibles de servir la concurrence.

---

<sup>1</sup> V. DEGOT, *Culture et rationalité*. Information sur les sciences sociales 24, 2, 1985. p.257.

Ainsi, le Bénin, tout quartier latin de la sous-région qu'il soit, souffre d'une anémie chronique de ses universités entraînant un manque crucial d'informations spécialisées et actualisées. Toutefois, ce qui pourrait être perçue comme une aubaine pour nos entrepreneurs représente aussi une difficulté lorsqu'ils doivent faire face à une absence d'information décisive dès lors qu'ils sortent de leur périmètre d'instigation habituelle. Ceci se traduit par la nécessité pour les trois PME de faire appel à une expertise étrangère pour le suivi de certaines étapes de leurs transferts technologiques avec l'embauche d'un technicien togolais pour la soudure MIG chez la CMCP, le recours à des dessinateurs nigériens pour TRAFOM et d'un fondeur nigérian pour Songhaï. Ce recours à l'expertise étrangère ne résout pas tout, car elle est souvent délimitée dans le temps, onéreuse, peu disponible et difficile d'accès, contraignant alors les entrepreneurs soit à patienter soit à aller de l'avant à leurs risques et périls.

Le manque de données techniques ne représente pas la seule lacune informationnelle à laquelle l'entrepreneur est confronté : il doit en effet effectuer ses choix le plus souvent en absence de réelles études de marchés (faute de temps et de moyens), lacune qu'il comble toutefois par une grande proximité locale et par une connaissance très fine du milieu dans lequel s'insère son entreprise. Il doit aussi faire face à une absence endémique de temps, surtout lorsque l'activité de son entreprise est déjà lancée depuis plusieurs années. Il ira alors le plus souvent à la solution la plus rapide, ainsi que le montre la réorientation du projet de fonderie du centre Songhaï qui préfère finalement acheter une technologie moins ambitieuse lorsque son fournisseur initialement pressenti lui fait faux bond. Les marges de manœuvre très étroites qui encadraient cette technologie rendaient impossibles une solution alternative rapide sans l'implication à temps plein de son entrepreneur pendant une durée conséquente. Ce qui était naturellement exclu avec son emploi du temps usuel.

Enfin, un dernier point porte sur l'impossibilité pour l'entrepreneur d'anticiper complètement les effets de son action : la phrase du propriétaire de la CMCP que nous avons citée en préambule en est le parfait témoignage. Il existe à cela une raison logique ainsi que le montre Norbert Alter : « Il n'est généralement pas possible pour le décideur de connaître à l'avance le meilleur choix puisque la situation dans laquelle il intervient est nouvelle, et ne

permet pas, à ce titre, de disposer d'informations lui indiquant « la » solution à adopter. »<sup>1</sup> Ainsi, « le déficit d'information concerne la prise de décision comme les effets de la prise de décision. »<sup>2</sup>

### ***3.1.2. Faible hiérarchisation des objectifs de l'entrepreneur***

Typiquement, la CMCP illustre parfaitement cet aspect de la rationalité limitée. Cette entreprise de Conception Mécanique Caoutchouc et Plastique a pris ce nom alors qu'elle n'effectuait en ses débuts ni de la conception mécanique ni des activités plasturgiques, il faudra même attendre une dizaine d'années avant de voir naître les premiers produits en plastique. Pourtant l'entrepreneur, en même temps qu'il se lançait dans la production de pièces en caoutchouc, gardait en tête l'idée de pouvoir un jour développer ces domaines pour lesquels il ressentait une certaine prédilection. Il avait ainsi une idée globale de ces objectifs sans vouloir pour autant les ordonner. A l'écouter, il est probable qu'il aurait plutôt débuté son activité avec la conception mécanique qui le passionne ; pourtant, il préférera ne pas pondérer ses objectifs afin de pouvoir s'accommoder des contraintes souvent évolutives qu'elles soient internes ou externes. Dans son cas, celles-ci portaient en ses débuts sur une trésorerie insuffisante pour développer un embryon d'atelier mécanique et surtout sa première commande ne concernait pas des éléments de mécanique mais portait sur des pièces en caoutchouc...

On assiste ainsi à une multiplicité de décisions en tout genre influencées par de nombreux paramètres incertains. Ce qui rend difficile tout pronostic sur le rôle crucial ou non que ces orientations seront amenées à jouer. Le plus souvent, elles demeurent mal formalisées, confuses voire présentes uniquement dans le subconscient de l'entrepreneur. Dans le cas de la CMCP, le choix du nom de l'entreprise n'a eu un rôle que bien après son lancement en laissant entendre à ses clients du moment qu'il avait les moyens de répondre à d'autres commandes que celles de pièces en caoutchouc : le terrain de la diversification était ainsi anticipé et même provoqué.

Cette faible hiérarchisation des objectifs représente aussi chez l'entrepreneur une expression de l'imbrication des aspects stratégiques, opérationnels et administratifs que nous

---

<sup>1</sup> N. ALTER, 2003. op. cit. p.25.

<sup>2</sup> N. ALTER, 2003. op. cit. p.31.

avons déjà eu l'occasion d'évoquer ; certains éléments opérationnels pouvant par la suite prendre une signification stratégique. On retrouve ce phénomène dans le cas du centre Songhaï à travers la mise en place tout azimut d'activités différentes, la cohérence de l'ensemble résidant dans le fait qu'elles s'alimentent les unes les autres (à l'image des Kibboutz israéliens). Initialement, cette politique visait juste à ne pas mettre ses œufs dans le même panier, une dizaine d'années plus tard, cela permettait de structurer le centre sous la forme d'une coopérative de PME, chose à laquelle son fondateur était loin de penser lors de ses premiers pas d'entrepreneur...

### ***3.1.3. Limitation aux solutions satisfaisantes par changements incrémentaux***

Cet aspect est un corollaire du manque de temps dont dispose l'entrepreneur ; ceci explique par exemple le choix de Songhaï pour le four à flamme, solution satisfaisante, plutôt que celui à induction, solution optimale. Dans ce cas-ci, reconnaissons toutefois qu'il s'agissait d'une solution de rechange. Aussi, évoquons le premier transfert technologique de TRAFOM qui se « contente » de reprendre une technologie que son patron avait déjà eu l'occasion de manipuler lors de son expatriation au Nigeria. Son principal apport aura alors été de percevoir cette machine non pas comme une source de revenu complémentaire à l'image de l'utilisation qu'il en faisait au Nigéria, mais de la transformer en sa principale source de subsistance en se déplaçant sur un autre marché. Cette démarche induisait une organisation différente de la technologie qu'il fallait non seulement transférer mais aussi adapter en vue d'une utilisation intensive tout en maintenant sa souplesse. Les modifications ne furent pas fondamentales mais concernèrent quand même le type de revêtement du creuset et par la suite l'alimentation en combustible. Ce ne fut que dans un second temps que TRAFOM s'est engagé progressivement dans des technologies plus complexes afin d'étendre son marché.

En ce qui concerne la CMCP, l'entrepreneur fait le choix de construire lui-même la presse à caoutchouc dont il a besoin. Il utilise aussi des rustines de pneu comme matière première, ces dernières présentant la plupart des caractéristiques nécessaires à leur transformation par chauffage et déformation plastique. Toutefois, ces deux solutions mises en œuvre par l'entrepreneur sont loin d'être optimales et, comme il le reconnaît lui-même, la qualité demeure très moyenne bien en deçà de celle des pièces importées. Pourtant, la solution semble suffire dans un premier temps car elle permet au client d'éviter les ruptures de stock ingérables jusqu'alors.

Ce n'est que dans un deuxième temps, après avoir notamment dégagé un fond de trésorerie suffisant, que des investissements plus conséquents seront consentis tant pour la matière première que pour l'outil de production. Pourtant, au moment de ce choix, malgré la présence de ce marché, l'entrepreneur décidera plutôt de développer son parc de machines outils dans le domaine mécanique lui ouvrant ainsi de nouveaux débouchés. Ainsi, il privilégiera encore une fois la solution suffisante plutôt que la solution optimale qui aurait voulu de moderniser sa presse à caoutchouc : le fait que le client se satisfasse encore de ses produits malgré leur qualité médiocre, lui permettait de temporiser encore un peu. Cette décision lui apportera ainsi une plus grande indépendance vis-à-vis de ce quasi-unique client qu'était la brasserie locale, faisant d'un seul coup gagner en pérennité son entreprise.

Ainsi, lors de leurs transferts technologiques, les investigations des entrepreneurs sont surtout orientées vers la recherche de solutions satisfaisantes plutôt qu'optimales. Cette manière d'appréhender les problèmes les rend beaucoup plus ouverts aux indications que leur apporte leur environnement et leur évite ainsi le piège, bien connu des ingénieurs, que sont les solutions en forme d'« usines à gaz »<sup>1</sup>. Ce faisant, les entrepreneurs s'intègrent parfaitement dans la logique d'innovation que nous avons présentée précédemment : l'« enrôlement » de l'environnement entrepris par l'innovateur n'est qu'une autre manière d'exprimer ce phénomène. Ainsi que le définit Michel Callon, il s'agit bien d'un « intéressement réussi »<sup>2</sup> réciproque entre le marché et l'entrepreneur : le premier offre au second le moyen à son entreprise d'exister, et réciproquement celle-ci offre le produit dont le marché a besoin. Le constat peut paraître relativement élémentaire mais combien de « bonnes » innovations ou de « bons » transferts technologiques n'ont pas su s'insérer dans leur environnement faute de faire preuve de suffisamment d'adaptabilité ?

Remarquons enfin que le transfert technologique, pour arriver à ce résultat, se déroule alors de manière incrémentale : l'entrepreneur ne dessinant que progressivement ses orientations, au fur et à mesure de la découverte des difficultés et ressources qu'il rencontre dans l'action. La durée de ce processus est très variable et dépend essentiellement du temps d'adaptation qui lui

---

<sup>1</sup> Terme désignant, dans le jargon des ingénieurs, un produit hautement sophistiqué, souvent bien plus que le nécessiterait le marché au point de rendre parfois ce produit inadéquat...

<sup>2</sup> M. CALLON, 1986. op. cit. p.189.

sera nécessaire et qui englobe notamment la période d'usage<sup>1</sup>. L'entrepreneur est, de ce point de vue, largement opportuniste, on pourrait alors plutôt qualifier sa rationalité de procédurale.

### ***3.2. Pourquoi entrer dans les affres de la rationalité limitée ?***

*« Au début, je n'avais rien ! »*

Cette phrase qui fut prononcée par au moins deux des trois entrepreneurs est chargée d'ambiguïté ainsi que nous allons le constater dans ce qui suit.

Force est de constater en effet que le début des trois PME se fait pour le moins avec des moyens de fortune :

- ✓ l'entrepreneur de Songhaï défrichera de ses propres mains le terrain destiné à accueillir son projet,
- ✓ celui de la CMCP bricolera le soir une machine de fortune afin de fabriquer des pièces en caoutchouc,
- ✓ le fondateur de TRAFOM, pour sa part, débutera en vendant des pagnes avant de pouvoir établir son four sur un terrain qu'il squattait.

Les trois entrepreneurs ont aussi en commun de n'avoir pu trouver la place à laquelle il se destinait après leur expatriation respective :

- ✓ A son retour de Cuba, suite au PAS<sup>2</sup>, le Bénin débauchait ses fonctionnaires privant le futur patron de la CMCP du poste auquel il aspirait alors,
- ✓ En quittant les Etats-Unis, le fondateur de Songhaï comptait sur sa force de persuasion pour emporter l'adhésion des bailleurs de fonds, en lieu et place, il dut se contenter pour ses débuts de l'aide modeste de ses amis,

---

<sup>1</sup> Nous nous distinguons, de ce point de vue, de la plupart des théories portant sur le transfert technologique qui arrête leur investigation à la première mise en route opérationnelle de la technologie. Pour notre part, il nous semble plus judicieux d'évoquer le moment où l'évolution de la technologie semble définitivement stabilisée.

<sup>2</sup> Plan d'Ajustement Structurel.



- ✓ Au sein de son village natal, celui qui n'était pas encore le créateur de la société TRAFOM, devait convenir à son grand regret que son projet de fonderie n'y avait pas sa place.

Peut-on alors considérer à l'instar d'Hagen, que si « on a souvent affirmé que la possibilité d'une mobilité sociale ascendante incite à la prouesse économique, cette généralisation est incomplète. Le blocage des canaux traditionnels est aussi nécessaire. Si les voies institutionnelles d'acquisition d'un statut social plus élevé ne sont pas ouvertes (..) et s'il n'y a pas d'obstacle institutionnel à l'acquisition de la richesse par des voies nouvelles, alors le blocage et la possibilité ouverte incitent ensemble à la prouesse économique. »<sup>1</sup> Ceci offrirait une justification immédiate à la volonté de nos entrepreneurs de se lancer dans des transferts technologiques à priori incertains : l'ascenseur social en panne serait alors l'explication commune. Or, cette condition semble ni nécessaire, ni suffisante<sup>2</sup> même si l'on ne peut lui nier une influence certaine.

Une première observation nous amène à nous interroger sur le caractère potentiellement nécessaire et suffisant de ce résultat à travers l'examen un peu plus attentif des choix faits par nombre de béninois dans une situation analogue : la grande majorité d'entre eux s'orientent alors vers le secteur informel caractérisé par une logique de survie plus que de croissance (ce qui les distinguent de nos entrepreneurs). Ces personnes pourtant n'avaient, elles aussi, « rien », ce qui nous ramène à l'ambiguïté de cette déclaration : car si nos entrepreneurs avaient peu de moyens techniques, financiers et humains, ils possédaient en revanche le savoir très rare de personnes ayant vécu à l'étranger. On retrouve alors les propos de Bourdieu, Alter, Toulouse et Hagen que nous avons présentés auparavant concernant la distanciation de l'entrepreneur par rapport à son environnement. Leur expatriation leur a permis de prendre du recul par rapport à leur société d'origine amenant un regard critique nouveau qui sera source de création en rendant compatible leurs projets et la société qui les entoure.

---

<sup>1</sup> E. HAGEN, 1982. op. cit. p.281.

<sup>2</sup> Il n'était pas dans le propos d'Hagen de présenter ces aspects comme nécessaires et suffisants.

Cette prise de recul est très nette dans les propos que tiennent nos trois entrepreneurs, on peut même dire qu'elle constitue un des aspects majeurs de leur discours sans forcément qu'ils en aient complètement conscience :

- ✓ Le directeur de Songhaï évoque ainsi souvent le fait de « devoir ouvrir les yeux » qu'il applique tant pour cerner les forces et les faiblesses de la société béninoise, que pour comprendre les apports et les travers des coopérations étrangères ; de la prise en compte de ces éléments découlent ses recommandations qu'il applique avec le succès que nous lui connaissons,
- ✓ Concernant l'entreprise TRAFOM, l'entrepreneur a tout de suite une conscience aiguë du manque que constitue pour le Bénin l'absence de fonderie capable de produire de la fonte. L'exemple vécu quotidiennement du Nigeria lui prouvait que les marchés étaient potentiellement importants et offraient un confortable moyen de subsistance à un nombre significatif de personnes. Paradoxalement, il en a peut-être plus conscience que les fonctionnaires du ministère de l'industrie béninois dont le travail consiste pourtant à diagnostiquer puis à corriger de telles lacunes dans le tissu économique. Or, loin de cette démarche, ceux-ci n'apportent aucun soutien à notre entrepreneur que ce soit avec des subventions (que l'on sait rares) ou avec des marchés (qui eux existent). Ce n'est que dans un second temps que cette entreprise pourra accéder par des moyens détournés (en raison de son caractère informel) à certains marchés publics tels que la production des bouches d'égout en fonte,
- ✓ Le fondateur de la CMCP évoque pour sa part pendant un bon tiers du temps l'exemple de Cuba qu'il souhaiterait même voir expérimenter par ses enfants. Il y compare les manières de vivre à travers par exemple la place respective de la femme dans les deux sociétés. Il note aussi toute l'importance de l'embargo américain sur l'industrie locale qui l'oblige à se débrouiller en totale autonomie amenant de nombreuses innovations. Il constate que le cercle de ses collègues ayant vécu comme lui à Cuba présente des particularismes notamment avec un plus fort taux de réussite de leurs entreprises. Enfin, il cite les nombreuses remarques de ses amis béninois sur sa manière différente de pratiquer son métier laissant plus de place à la coopération, à la confiance et à la recherche tout azimut de nouveautés.

Ainsi, ce recul que leur a donné leur expatriation respective est au cœur de leur capacité à s'adapter et à proposer des nouveautés face à l'environnement qui les entoure. Les transferts technologiques qu'ils ont eu à mettre en œuvre découlent de ces perceptions ainsi que la méthodologie qui leur a permis de les gérer avec succès. L'opportunisme de l'entrepreneur est certes nécessaire, mais la distanciation face à son environnement semble encore bien plus déterminante : elle lui donne la capacité d'innovation et de synthèse qui manque à ses concurrents ; autant de qualités qui sont au centre de la capacité de gestion des transferts technologiques.

On peut donc conclure que si nos entrepreneurs n'avaient « rien », ils se savaient suffisamment armés de part leur expérience d'expatrié pour affronter de manière bénéfique les aléas de leur rationalité limitée dans la gestion des transferts technologiques qui furent à l'origine de leurs entreprises. Si l'entrepreneur selon Drucker<sup>1</sup> ou Wtterwulghé<sup>2</sup> se caractérise par le fait qu'il aime le risque<sup>3</sup>, il semble surtout aimer à le minimiser ! Appliqué aux transferts technologiques, cet atout leur a permis de choisir avec succès :

- ✓ La technologie en tant que telle,
- ✓ Les adaptations de cette dernière nécessaires à leur situation personnelle (comme la fabrication complète de la presse à caoutchouc pour la CMCP faute de moyen financier),
- ✓ Les adaptations de cette dernière nécessaires à son usage particulier (dopage du brûleur chez TRAFOM),
- ✓ Les adaptations nécessaires à l'environnement géopolitique local (choix des énergies pour Songhaï et TRAFOM),
- ✓ Le type de produits en fonction de leur perception de certains particularismes du marché (qualité médiocre mais suffisante des premières pièces en caoutchouc pour la CMCP, pièces de rechange pour le machinisme agricole pour Songhaï, marteaux de moulins pour TRAFOM),
- ✓ Les ressources notamment humaines nécessaires pour leur donner la capacité de gérer de manière pérenne leur technologie.

---

<sup>1</sup> P. DRUCKER, 1985. op.cit. p.51.

<sup>2</sup> R. WITTERWULGHE, 1998. op. cit. p.47.

<sup>3</sup> Il s'agit toutefois d'un risque « calculé » comme le souligne très justement ces auteurs.

### ***3.3. Rationalité limitée ou rationalisation limitée du transfert de technologie?***

Intéressons-nous maintenant à la relativité de ce qui est parfois présentée comme de la rationalité limitée : cette explication fournie par le chercheur ne constitue-t-elle pas plutôt le signe que l'observateur n'a pas réussi à appréhender le « corpus d'évidence partagée » de l'entrepreneur ? En évoquant la rationalité limitée de la personne observée, n'inverse-t-on pas finalement les rôles ? Ne serait-ce pas en effet la rationalisation de l'observateur qui serait limitée ?

Cette question est loin d'être impertinente et revêt une grande importance pour nombre d'écrivains traitant de la rationalité limitée de divers groupes sociaux. « Ainsi, l'échec du développement de l'entreprise sur le continent africain est souvent expliqué par le fait que la production et les échanges y sont mis au service de causes extérieures à l'économie proprement dite. (...) Certains auteurs voient même dans ces comportements la preuve d'une altérité fondamentale des cultures africaines, jugées incompatibles avec le développement de l'entreprise. »<sup>1</sup>

Comme nous allons le constater, cette question est pourtant beaucoup plus complexe et les choix opérés par l'entrepreneur dans ces conditions sont tout à fait rationnels. L'élément incriminé par de nombreux économistes porte sur le constat que nombre d'entrepreneurs procèdent à une confusion entre gestions entrepreneuriales et familiales. Ceci se traduit par différentes faveurs accordées aux proches : cadeaux, dépenses en temps et en argent lors de diverses cérémonies sociales - mariage, funérailles, remise de diplôme, etc-. Or, les bénéfices sont souvent trop faibles pour permettre une réelle compatibilité entre ces dépenses « inutiles » et le développement de l'entreprise. Ce constat apparaît à priori déroutant et se trouve alors décliné sous la compréhension d'une rationalité limitée qui caractériserait l'entrepreneur africain qui ne saurait faire les bons choix...

Face à cet état de fait, la plupart des formations tournées vers les entrepreneurs insistent alors lourdement sur la nécessité de séparer les dépenses de l'entreprise et celles de la famille.

---

<sup>1</sup> C. CHAZE & F. TRAORE, 2000. op. cit. p.37.

Cette recommandation semble pourtant rester lettre morte une fois la formation achevée. Ces conseils sont-ils de ce fait si avisés ? « En effet, en l'absence d'un système de protection sociale officiel, ces pratiques semblent permettre, à leur manière, une prévention face aux difficultés futures, de façon certes partielle mais rationnelle. (...) Or, l'entraide à la différence de la solidarité suppose la réciprocité. On ne reçoit que si l'on a donné, même si le montant et la nature du don importent peu. L'individu ne peut donc renoncer à ces pratiques sans courir un risque très important, celui d'être isolé, exclu socialement et sans recours lorsqu'il sera en difficulté... Il doit se constituer un véritable « capital social ». <sup>1</sup>

Le débat sur la rationalité prétendument limitée apparaît alors comme le signe flagrant que d'autres rationalités ne sont pas prises en compte<sup>2</sup>. Nous rejoignons alors le constat d'Alain Chanlat qui évoque le fait que dans les pays industrialisés, « la rationalité économique, avec le développement du marché, devient de plus en plus autonome face aux autres rationalités et finit par leur imposer sa propre logique. Cette rationalité privilégie le profit, la rentabilité, la production, et met l'accent sur les problèmes d'optimisation des moyens. De ce fait, elle accorde une place prépondérante au CALCUL et à la MESURE. »<sup>3</sup>

Poursuivons la compréhension des phénomènes observés en étudiant l'outil analytique économique que représente la comptabilité : cette dernière « a deux fonctions essentielles : une externe, apporter la confiance dans les transactions économiques, une interne, informer l'entrepreneur sur le fonctionnement de son entreprise. »<sup>4</sup> Or, « en Afrique, la comptabilité relève des « mondes promus » qui non seulement n'apportent pas la confiance mais, au contraire, inspirent une défiance généralisée des populations locales. Ce sont les liens communautaires, la proximité familiale, villageoise et ethnique qui sont source de confiance. »<sup>5</sup> Ce constat est

---

<sup>1</sup> C. CHAZE & F. TRAORE, 2000. op. cit. pp.38-39.

<sup>2</sup> Le comble de cette rationalisation limitée revient probablement à comparer les cultures en fonction de leur degré de rationalité. Cet indicateur permet en fait surtout de faire porter à d'autres l'incapacité dans laquelle l'observateur se trouve pour comprendre la société qu'il observe lorsqu'il s'agit des sociétés prétendument les « moins rationnelles. » : habile pirouette qui préserve la supériorité affichée de certains en profitant de la crédulité de ceux qui les écoutent.

<sup>3</sup> A. CHANLAT & M. DUFOUR, 1985. op. cit. p.16.

<sup>4</sup> E.M. HERNANDEZ, *Un système d'information comptable pour l'entreprise informelle africaine*. Direction et Gestion, La revue des sciences de gestion n° 182-183. mai-juin 2000. p.10.

<sup>5</sup> E.M. HERNANDEZ, 2000. op. cit. p.9.

appliqué ici au secteur informel, mais il est aussi valable dans de nombreux autres secteurs d'activité tant « la sphère économique est (...) encadrée dans les sphères sociale, culturelle, politique et religieuse. Dans de telles conditions, toute activité a plusieurs sens, et l'économie doit tenir compte des multiples finalités en jeu. »<sup>1</sup> L'outil de la comptabilité n'échappe pas à ce constat et, loin d'être irrationnel, doit alors intégrer les éléments de dépenses extra-entrepreneuriales.

Au final, les entrepreneurs qui semblent le mieux réussir sont ceux qui ont su bâtir leur entreprise « en valorisant au maximum les réseaux familiaux et sociaux... mais en sachant arbitrer entre ces différents intérêts et ceux de l'entreprise. »<sup>2</sup> Concernant les transferts de technologie observés, cette question a toujours représenté un tabou<sup>3</sup> difficile à surmonter. Il est toutefois notoire que la sous-utilisation des machines outils se justifie dans nombre de PME par le fait qu'elles représentent aussi un fond de secours qui présente l'avantage d'être difficilement exigible lors de sollicitations financières sociales. Le manque de rationalité de ces achats demeure donc relatif, d'autant plus que ces mêmes machines peuvent servir la promotion de l'entreprise ainsi que le montre l'exemple de la CMCP. Il est aussi intéressant de constater que le fondateur de Songhaï semble devoir échapper partiellement (au moins apparemment) au caractère impérieux de ces sollicitations pour plusieurs raisons : il n'est pas originaire du lieu où est implanté l'atelier, il est prêtre, il est issu d'une ethnie dans laquelle ce système est limité au strict minimum, et enfin, comble de l'audace, sa marotte est de combattre la corruption sous toutes ses formes... Ainsi, l'aspect économique du transfert de technologie n'échappe pas non plus à cette rationalité limitée dans la mesure où elle doit prendre en compte tous les autres éléments de rationalités qu'ils soient sociaux, politiques, religieux ou autres.

Emile-Michel Hernandez aboutit à la conclusion que « l'entrepreneur ne parvient pas à isoler ce qui relève de son entreprise, de ses autres activités professionnelles (s'il en a), de ses obligations familiales et de ses obligations communautaires. Il est donc totalement illusoire de

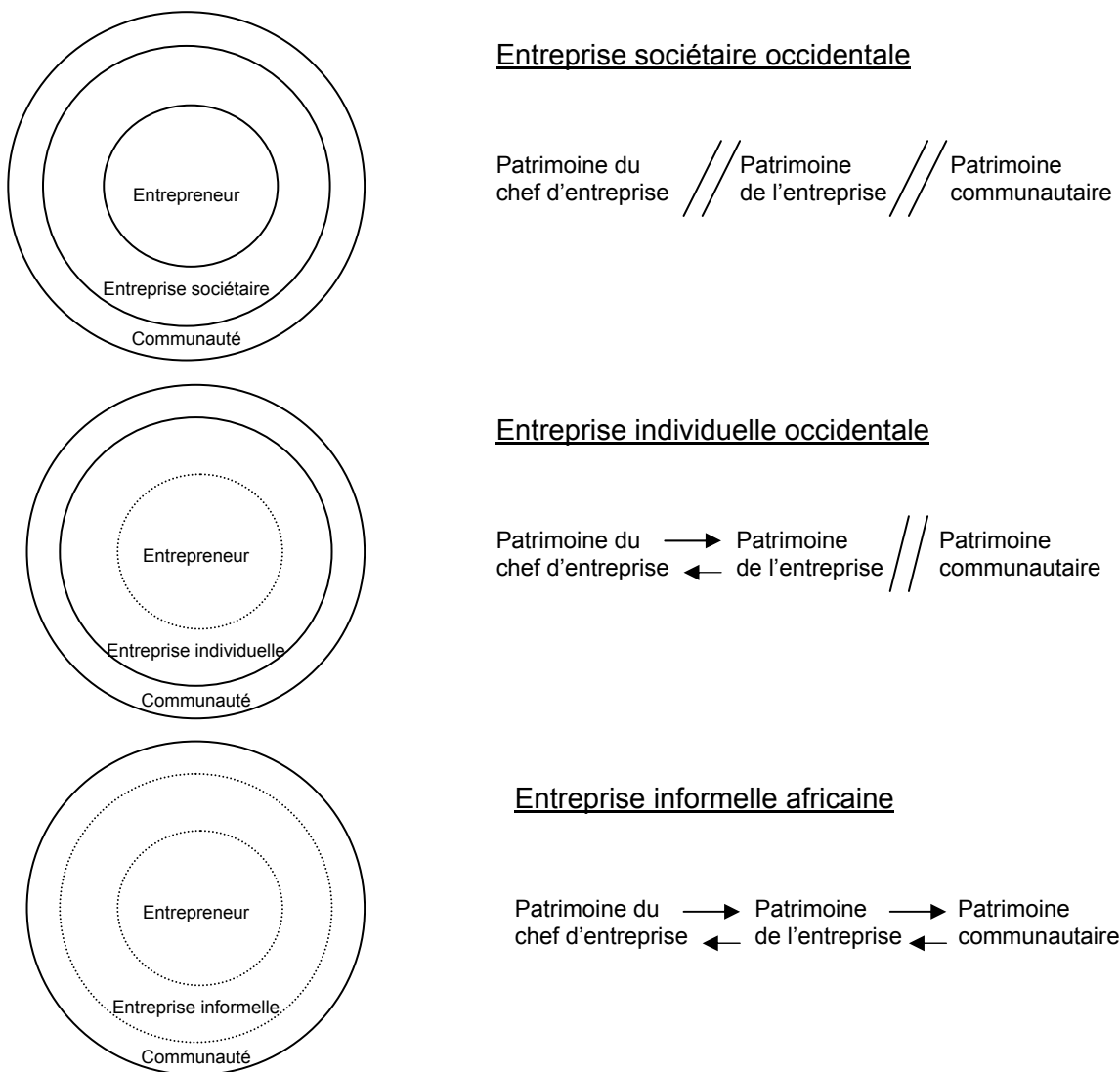
---

<sup>1</sup> A. CHANLAT, 1985. op. cit. p.16.

<sup>2</sup> C. CHAZE & F. TRAORE, 2000. op. cit. p.39.

<sup>3</sup> Lorsque les questions de corruption ou de gestion financière de l'environnement social étaient abordées, les réponses les plus fréquentes étaient « mais vous connaissez l'Afrique... » (sous-entendu : alors pourquoi cette question ? ...)

lui demander de séparer ce qui relève du professionnel et ce qui relève du familial et du social, cela l'amènerait à se couper de son environnement<sup>1</sup>. »<sup>2</sup> Il décline cette compréhension sous la forme de la figure suivante :



**Figure 3.15. Comparaison des modes de relations patrimoniales entrepreneuriales**

Source : d'après E.M. HERNANDEZ (2000).

<sup>1</sup> Plus grave, leur demander de supprimer ces dépenses apparemment « inutiles », revient à « leur demander de se couper de leur système de sécurité sociale... sans leur en offrir un en échange ! » C. CHAZE & F. TRAORE, 2000. op. cit. p.39.

<sup>2</sup> E.M. HERNANDEZ, 2000. op. cit. p.11.

Cette représentation est toutefois à prendre avec beaucoup de précautions ; la distinction faite entre ces différents types d'entreprises nous paraît, dans une certaine mesure, excessive sous cette forme pour les raisons suivantes :

- L'entreprise familiale est très répandue et concerne aussi les grandes entreprises :

« 95% des entreprises du continent nord-américain sont des entreprises familiales, elles contribuent pour plus de 55% du produit national brut et 50 % des salaires versés. (...) dans près de 30% des grandes entreprises, l'actionnaire principal est une famille. »<sup>1</sup>

- L'imbrication de considérations familiales dans le domaine entrepreneurial est aussi vraie pour les entreprises occidentales :

« Le propriétaire dirigeant semble devoir gérer un système simultané à double équation que sont la famille et l'entreprise. En tant que membre de la première, il est responsable de l'investissement familial ; en tant qu'entrepreneur, il est responsable de la continuité et de l'avenir de la seconde. »<sup>2</sup>

« L'entreprise familiale n'est pas seulement pourvoyeuse d'emplois, mais constitue un patrimoine familial entretenu collectivement. »<sup>3</sup>

Les conclusions obtenues pour les entreprises familiales occidentales apparaissent ici très proches de celles observées dans les entreprises africaines mêmes si elles s'expriment différemment d'un pays à un autre, d'un entrepreneur à un autre. La rationalité limitée, dans tous les cas, demeure une explication à manipuler avec précaution si l'on ne veut pas tomber dans le travers de la rationalisation limitée.

Enfin, toute rationalisation limitée mise à part, remarquons que les trois éléments de l'ontologie de la rationalité limitée s'inscrivent pleinement dans les écrits de Simon<sup>4</sup>. Ce dernier présente en effet la capacité d'action rationnelle comme étant limitée d'une part en raison du manque de connaissance sur les conséquences des décisions prises, mais aussi en raison des liens personnels et sociaux qu'entretient le décideur. A ce titre, la firme apparaît comme un ensemble

---

<sup>1</sup> P. & N. B. DE GASPE BEAUBIEN, *Une famille en affaires : une affaire de famille*. Gestion, vol.20, n°3, sept. 1995. p.83.

<sup>2</sup> R. WITTERWULGHE, 1998. op. cit. p.35.

<sup>3</sup> M. MARCHESNAY & C. FOURCADE, 1997. op. cit. p.61.

<sup>4</sup> H.A. SIMON, *Rational Decision Making in Business Organizations*. The American Economic Review. Sept. 1979. pp.493-513.



d'interactions entre composantes physiques, sociales et personnelles. Dans ce cadre, la solution recherchée n'est plus parfaite mais satisfaisante et ne se définit que progressivement en fonction des ressources que le décideur trouve dans l'action. L'ensemble des informations nécessaires à la prise de décision n'est en effet que rarement disponible dès le début de l'action. Enfin, les éléments d'appréciation de la rationalité varient en fonction des positions occupées dans l'organisation, ce qui incite March et Simon<sup>1</sup> à présenter la spécialisation comme une réponse à cette rationalité limitée. De fait, cet argument est discutable tant il apparaît dans les récents développements des sciences de la gestion<sup>2</sup> que le cloisonnement des tâches peut amener des réponses inappropriées aux problèmes posés, que ce soit en terme de délais ou en terme de contenu des choix. L'imbrication des fonctions au sein de la PME constitue de ce point de vue un excellent contre-exemple en permettant au contraire la vision synthétique nécessaire à la plus grande rationalité possible dans les choix.

---

<sup>1</sup> J.G. MARCH & H.A. SIMON, *Organizations, Psychosociological Problems*. New York : John Wiley and Sons 1958. Trad. franç.: *Les organisations: Problèmes psychosociologiques*. Paris : Dunod. 1991. pp.161-163.

<sup>2</sup> Cf. notamment C. MIDLER, 1998. op. cit.

## Conclusion du chapitre

Le transfert de technologie ayant été défini comme un processus d'innovation, la question se posait de savoir si, en toute cohérence, il était mis en oeuvre par un innovateur... chose que tant l'étude des cas que les théories entrepreneuriales ont confirmé dans ce chapitre. Le deuxième point de la démonstration est donc acquis, il est même potentiellement généralisable aux chefs de projet qui ont à suivre des transferts au sein de grandes entreprises si on les intègre dans le concept d'intrapreneuriat qui comporte aussi une forte notion d'innovateur.

Différents éléments permettent à l'entrepreneur de développer son talent d'innovateur, au premier rang desquels se situe la distanciation de l'entrepreneur par rapport à son environnement. Dans les trois PME observées, celle-ci découle en grande partie de leur expatriation passée que ce soit aux USA, à Cuba ou au Nigeria. Ceci leur donne alors la possibilité de mieux saisir l'ensemble des acteurs mis en jeu dans l'émergence du réseau sociotechnique du transfert technologique. Elle leur permet enfin et surtout de proposer des solutions originales tenant compte de l'ensemble des données qu'ils ont à disposition aussi imparfaites soient-elles.

Le deuxième élément important porte sur la nécessaire conviction de l'entrepreneur qui fera les choix qui s'imposent malgré l'unicité de son opinion et l'incertitude qui entourent son action. Bien plus que les études de faisabilité, cette qualité sera la garante du succès tant il apparaît à l'expérience que ce dernier se produit souvent malgré des critères strictement économiques.

En conclusion, en dépassant les approches tant fonctionnalistes que comportementalistes dont les apports excèdent largement le cadre des transferts de technologie, il est donc intéressant de constater combien les théories sur l'entrepreneur insistent sur son caractère innovateur. En croisant ces résultats avec ceux de la sociologie de l'innovation, la compréhension de l'entrepreneur-innovateur se trouve affinée avec la prise en compte de notions telles que l'action dans l'incertitude, la distanciation, la conviction ou la rationalité limitée. Cette dernière représente sûrement l'élément-clé de la compréhension de l'agir entrepreneurial qui synthétise l'ensemble de ces notions. Seule la distanciation (relative admet-on le) permet d'absorber une part de cette incertitude et de réduire ainsi cette rationalité limitée.

**En résumé :**

L'entrepreneur récepteur de la technologie transférée joue un rôle clé dans ce processus. Il représente souvent l'ultime porte-parole des différents éléments mobilisés au sein du réseau sociotechnique. Pour comprendre son action, différentes théories ont été développées :

- Le fonctionnalisme s'est surtout attaché à détailler les différents rôles qu'il était amené à jouer.
- Le comportementalisme s'est pour sa part concentré sur les différents modes d'action et des qualités qui les accompagnent.
- Enfin, le culturalisme a permis la compréhension de l'entrepreneur au travers de la société qui l'entoure.

Toutefois, le caractère innovateur de ces entrepreneurs apparaît comme le trait commun le plus distinctif. Celui-ci se caractérise alors par :

- La distanciation qui permet à l'entrepreneur d'avoir un regard décalé et donc de proposer des solutions qui feront la différence sur le marché.
- Le comportement opportuniste qui permet à l'entrepreneur de saisir les occasions qui se présentent durant le transfert technologique. Ceci lui confère aussi la nécessaire adaptabilité face aux aléas qui entourent tout transfert de technologie.
- La conviction qui incite l'entrepreneur à agir malgré les incertitudes.

Les transferts de technologie observés montrent que l'entrepreneur agit avec une nécessaire rationalité limitée dans la mesure où il doit faire face le plus souvent à un manque chronique de temps et d'information. Ceci se traduit par une faible hiérarchisation de ses objectifs le rendant plus adaptable aux évolutions contextuelles du transfert. Enfin, les solutions apportées par l'entrepreneur lors du transfert de technologie se limitent souvent à être satisfaisantes plutôt qu'optimales, induisant un processus de changement incrémental lors du transfert technologique.

Au final, loin des approches procédurales du fonctionnalisme, on peut donc conclure que l'entrepreneur gère le transfert de technologie en innovateur. Ce qui apparaît de plus en cohérence avec le résultat précédemment obtenu selon lequel le transfert technologique constitue un processus d'innovation.