

L'ENTREPRENEURIAT FACE À LA GLOBALISATION

Olivier Torrès

*"Globalization is like Muhammad Ali's
right fist : You can run, but you can't hide"*
Pr. Mark Weinstein in "Small Firms in Global
Competition", 1994.

Cette contribution vise un double objectif. Dans un premier temps, nous donnerons une interprétation personnelle du phénomène de globalisation qui est à l'œuvre depuis quelques années. Selon nous, la globalisation traduit simultanément une dilatation spatiale et une contraction temporelle¹. Ce changement radical du cadre spatio-temporel est apparu progressivement en faisant apparaître des formes organisationnelles particulières, chacune adaptée à des contextes spatio-temporels spécifiques.

Dans ce nouveau contexte de globalisation, il importe alors de s'interroger sur les nouvelles formes d'entrepreneuriat qui tendent à émerger. Ce sera l'objet de la seconde partie. La maîtrise de l'espace et du temps devient un des facteurs clés de succès de la stratégie moderne. Les démarches entrepreneuriales se situent dans un contexte espace-temps qui change de nature. L'émergence de la nouvelle économie induit des changements parfois radicaux dans les modèles d'analyse de l'entreprise et de son environnement. C'est la raison pour laquelle les illustrations de cet article insistent sur ces changements. Il ne s'agit pas de céder à une mode passagère mais d'affirmer dès à présent l'irréversibilité des changements qui sont en cours. Bien des antagonismes d'hier sont transcendés, bien des contraintes sont contournées, bien des modèles sont dépassés du fait de cette transformation en profondeur du cadre spatio-temporel de l'économie et des entreprises. L'entrepreneuriat n'échappe pas à cette nouvelle donne. Nous verrons que ces nouveaux rapports à l'espace et au temps induisent un entrepreneuriat plus collectif, plus talentueux, plus apprenant, plus managérial et davantage fondé sur l'accessibilité que la proximité.

¹ L'ajout de la dimension temporelle nous paraît nécessaire pour définir le concept de globalisation et surtout pour le distinguer du concept de mondialisation qui se limite selon nous à la seule dimension spatiale (le monde). En outre, le concept de globalisation contient la racine "global" qui renvoie de façon implicite à la notion de système et suggère ainsi la montée des interdépendances qui résultent des formes résiliaires qui s'imposent comme mode d'organisation privilégié. Cette nuance n'apparaît pas dans le terme de mondialisation.

1. La globalisation signifie une transformation radicale du cadre spatio-temporel du champ entrepreneurial

Il existe de nombreuses définitions de la globalisation. Pour certains, ce terme qualifie de nouvelles stratégies adoptées par les entreprises multinationales qui localisent les activités de leur chaîne de production (conception – production – assemblage - marketing - distribution) en fonction de critères d'optimisation économique. La stratégie de globalisation se définit par un niveau élevé de dispersion et de coordination des activités à l'échelle internationale². La variable spatiale devient une dimension clé de la stratégie.

Pour d'autres, il s'agit surtout d'insister sur la mobilité des facteurs de production et des marchandises. La globalisation, c'est l'émergence d'une économie en mouvement du fait des mobilités croissantes des capitaux, des marchandises et des informations codifiées. La globalisation évoque alors une double compétition : "la compétition entre les firmes qui se globalisent en nombre croissant et la compétition entre territoires. La première passe par la capacité de jouer des différences entre les territoires, la seconde a pour enjeu de conserver et d'attirer le maximum de production et de revenu sur chaque territoire, en y développant un certain nombre de qualités productives. D'un côté donc, une *logique de nomade* pâturant au mieux de ses intérêts en fonction de la fertilité des territoires rencontrés, de l'autre une *logique sédentaire* de culture des qualités propres au territoire"³. La globalisation apparaît alors comme un phénomène dans lequel il y a confrontation entre un certain nombre de facteurs mobiles et de facteurs immobiles. "La globalisation, c'est le développement de stratégies d'attractivité par des territoires pour valoriser le capital humain qu'ils ont sur place en attirant des facteurs mobiles que sont le capital, les biens, les technologies, les services..."⁴.

Comme nous le verrons, ces définitions évoquent chacune une des multiples réalités du phénomène complexe de la globalisation. La distinction entre les logiques nomades et sédentaires a du sens. Tout comme il importe d'intégrer la dimension territoriale aux problématiques de la globalisation. Si les firmes globales construisent des chaînes de valeur à l'échelle planétaire, la production

² Porter M. E. (éd.), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, 1986 ; Bartlett C., Ghoshal S., *Managing across borders. The transnational solution*, Harvard Business School Press, 1989 ; Joffre P., *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica, 1994 ; Guilhon B., *Les firmes globales*, Economica, 1998

³ Giraud P.N., Les systèmes locaux de PME face à la mondialisation de l'économie, dans *Réseaux d'entreprises et développement local*, OCDE, 1999

⁴ Cohen E., Mondialisation et développement des PME-PMI, *Conférence éditée par la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Languedoc-Roussillon*, mars, 1999

de certaines connaissances demeure encore fortement enracinée dans les pays d'origine⁵.

Mais le point qui nous paraît intéressant de développer, car insuffisamment explicité dans certaines analyses, est la profonde révolution spatio-temporelle qui s'est opérée durant ce XXème siècle. Schématiquement, le monde est passé d'une époque d'adaptation lente, continue, régulière (ce que nous appellerons "*Temps long*") où la compétition s'effectuait essentiellement sur une base locale entre concurrents homogènes (ce que nous appellerons "*Espace court*") à une époque toute différente où la compétition s'effectue entre des systèmes économiques hétérogènes sur une base mondiale ("*Espace long*") et où les remises en cause sont brutales et s'imposent à une cadence accélérée ("*Temps court*"). Ces transformations attestent d'un changement radical du cadre spatio-temporel. La globalisation signifie une *dilatation spatiale* consécutive à une *contraction temporelle*.

1.1. Espace court – Temps long : l'économie agraire et l'organisation artisanale

Jusqu'au XIXème, la plupart des activités économiques relèvent du secteur primaire et reposent sur la maîtrise d'un métier qui se transmet au fil des décennies de père en fils, de générations en générations : activités artisanales, minières, agricoles... C'est la période des temps longs, des rythmes réguliers, des changements lents. C'est aussi la période où chaque entreprise se développe dans un espace restreint. Les modes de transport sont peu sophistiqués. Les rapports marchands se limitent pour l'essentiel à l'échelle locale ou régionale. Le cheval est le mode de transport usuel. Ce mode de transport explique par exemple le découpage du territoire français en départements. Les préfectures dans les départements ont été localisées de manière à permettre à une personne d'effectuer durant la journée un aller-retour à cheval entre son lieu de vie et son chef-lieu. Gérard Cholvy, professeur d'histoire contemporaine relate le cas d'un abbé enseignant à la faculté de Lettres de Montpellier au début du XXème siècle qui se vantait de n'avoir jamais franchi les frontières du Lez et de la Mosson⁶ durant sa vie.

Cette période est celle des corporations et des artisans qui s'acharnent à maintenir les vieilles méthodes de fabrication des produits anciens. L'économie est dominée par le secteur primaire. Le stéréotype social correspond à l'artisan exerçant un métier ancien selon les méthodes reçues⁷ ou au paysan vivant au rythme des saisons. Ces sociétés traditionnelles génèrent des habitus réfractaires à toutes formes d'innovation. "Les sociologues

⁵ Guilhon 1998; op. cit.

⁶ Le Lez et la Mosson sont deux cours d'eau qui bordent la ville de Montpellier.

⁷ Humbert M., (éd.), *L'Europe face aux mutations mondiales*, Economica, 1993

expliquent que l'attitude des paysans repose inéluctablement sur une conception circulaire des saisons. Le printemps n'est pas le prolongement de l'hiver, mais le retour du printemps de l'année écoulée, dans le cadre d'une alternance cyclique de l'humide et du sec, du labour et de la moisson. Le paysan, ainsi soumis à l'ordre intertemporel de la nature, attend fatalement le retour de la saison des pluies. A la prévision économique conduisant à innover s'oppose la prévoyance nourrie par l'expérience. A un futur – champ des possibles qu'il convient d'explorer et de domestiquer – s'oppose la tradition du renouvellement minimaliste de l'acquis, la prévoyance se limitant à engranger quelques réserves pour le cas où le destin porterait un coup du sort"⁸.

Cette époque est aujourd'hui révolue. Jean d'Ormeson déclarait récemment que le XXIème siècle serait "le premier siècle dans l'histoire de l'humanité où le cheval n'accompagne plus l'Homme". La révolution des transports et les nouvelles technologies d'information et de communication ont induit un changement radical du cadre spatio-temporel.

1.2. Espace long – Temps long : l'économie industrielle et l'organisation multinationale

A la fin du XIXème siècle, cet attachement aux pratiques traditionnelles devient anachronique. Les stéréotypes de l'artisan et du paysan laissent la place à celui de l'industriel, présenté comme un entrepreneur inventif et engagé dans la création d'un monde nouveau⁹. Les vagues de fusion et la tendance à la concentration industrielle vont faire naître de puissants groupes industriels et financiers dont la gestion (fonction de direction) va échapper aux propriétaires. Cette dissociation entre les fonctions de propriété et de management sera popularisée par la célèbre enquête de Berle et Means de 1932 et constituera le fait marquant de ce que l'on appelle le capitalisme managérial. Parallèlement, le mode de fonctionnement de ces groupes va rapidement s'internationaliser. L'émergence des firmes multinationales va devenir un des faits majeurs de ce capitalisme managérial qui se mondialise¹⁰. Si l'échelle spatiale de ce capitalisme est devenue planétaire, l'échelle temporelle reste en revanche ancrée dans les mouvements lents. La firme multinationale recherche un environnement stable où les produits peuvent faire l'objet d'une standardisation poussée. La recherche d'économies d'échelle prône la recherche d'un espace de marché le plus large possible mais aussi un environnement suffisamment stable pour être compatible avec les politiques

⁸ Tribou G., La gestion de l'innovation par l'entrepreneur musulman, dans les Cahiers de l'ERFI, n°2, *PME et différences culturelles*, 1992

⁹ Humbert, 1993, op. cit.

¹⁰ Michalet C.A., *Le capitalisme mondial*, Presse Universitaire Française, Economie en liberté, 1976

de standardisation des produits et des processus de production. Dans ce nouveau contexte spatio-temporel (Espace long – Temps long), la Firme MultiNationale s'impose comme la forme d'organisation la mieux adaptée. L'économie agraire cède le pas à l'économie industrielle. Le secteur secondaire, notamment celui des industries lourdes, devient dominant.

1.3. Espace court – Temps court : l'économie de services et l'organisation PME

"A la fin de ce siècle, force est de constater une seconde grande coupure industrielle. D'un côté les hyperfirmes prennent de plus en plus de pouvoir, et poursuivent, pour survivre, une stratégie de croissance et d'extension de leur champ stratégique. Mais parallèlement, on observe le développement de la moyenne, puis de la petite, puis de la toute petite entreprise - l'hypofirme - dont les bases de compétitivité sont de plus en plus difficiles à caractériser. (...) Il faut bien admettre que la tendance du capitalisme va dans le sens d'un dualisme des tailles efficaces"¹¹ et d'un dualisme des cadres spatio-temporels, serions-nous tentés d'ajouter. Avec la renaissance de la PME et des organisations à taille humaine, on va redécouvrir les vertus de la flexibilité et de la réactivité face à un monde de plus en plus mouvant. La PME apparaît alors comme le modèle d'entreprise idéal dans un capitalisme où c'est en particulier la proximité spatiale avec, non pas le marché, entité abstraite, mais la clientèle, qui facilite la réactivité et constitue l'atout majeur de la performance. "Les avantages de ces petites entreprises résident dans leur souplesse opérationnelle, elles passent facilement de la fabrication d'un modèle à un autre et leurs charges de structure sont faibles. Elles sont particulièrement bien adaptées à la production à l'unité, de technicité faible ou élevée"¹². Non seulement, les PME paraissent plus souples mais elles font aussi preuve d'une plus grande adaptation face à la crise¹³. Parallèlement à l'instauration du capitalisme mondial de masse se développe, selon Marchesnay, un autre genre de capitalisme : le *capitalisme entrepreneurial*. L'entrepreneur devient la figure emblématique dont l'essence est "de saisir les opportunités dans un environnement instable et de créer cet instabilité par son intrusion continuellement renouvelée dans la production et la distribution"¹⁴.

¹¹ Marchesnay M, Les bases de compétitivité de la petite entreprise face à la globalisation des marchés, dans les Cahiers ERFI n°1, *Stratégies des petites entreprises dans un monde en mutation*, 1993, p.11

¹² Capet M., Causse G., Meunier J., *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise*, Economica, Tome 1, 1986, p.234

¹³ Marchesnay M, La TPE comme adaptation à la crise, dans Julien P.A., Chicha J., Joyal A. (éd.), *Les PME dans un monde en mutation*, Presses Universitaires du Québec, 1986

¹⁴ Julien P-A., (éd.), *PME : bilan et perspectives*, Economica, 1994, p.310

Ce capitalisme entrepreneurial, fondé sur le modèle de la PME, est donc à la fois plus flexible (temps court) et plus proche du client (espace court). "L'entrepreneur et la petite entreprise sont fondamentalement des phénomènes de déséquilibre et d'instabilité. Comme la fable du chêne et du roseau, cette instabilité permet de rencontrer les besoins d'une économie en changement rapide et stimule ce changement. La grande entreprise est beaucoup mieux adaptée que la petite entreprise à un environnement qui évolue lentement. Le dynamisme actuel des PME s'explique par leur plus grande capacité à vivre et à se développer dans un environnement instable et turbulent"¹⁵. Ces propos montrent clairement que l'organisation-PME s'inscrit dans un cadre spatio-temporel spécifique. La PME est fondamentalement un modèle de gestion de proximité¹⁶. Elle est à la fois plus proche du client et plus réactive à son environnement. L'émergence du rôle de la PME coïncide avec la montée du secteur tertiaire. Tout comme la PME, les activités de services s'inscrivent dans un cadre spatio-temporel où les proximités spatiale et temporelle sont des impératifs stratégiques absolus. Dans un tel contexte, l'organisation-PME est certainement la forme organisationnelle la plus répandue et la mieux adaptée.

1.4. Espace long – Temps court : l'économie de l'information et l'organisation réseau

L'économie de l'information et du savoir est au cœur de la globalisation.

Depuis le début des années 80, les progrès réalisés dans les technologiques d'information et de communication ainsi que dans le domaine des transports, de même que l'accélération du rythme de l'innovation et de la dérèglementation financière ont exercé une influence décisive sur le processus de globalisation. Sous les effets combinés de ce que plusieurs auteurs appellent la "révolution logistique"¹⁷, les délais de réaction des entreprises se raccourcissent simultanément à l'élargissement spatial généralisé de leurs activités. "De façon schématique, on peut avancer que le développement des infrastructures (transports et énergie, télécommunications) tend à effacer la dimension de l'espace, tandis que les progrès de l'électronique, qui permettent de programmer des événements se déroulant en femtosecondes (millionième de milliardième de secondes !), tendent à effacer la dimension du temps. L'objet des technologies de l'information et des communications est avant tout de contracter le temps, c'est-à-dire de le décomposer sans cesse plus finement. L'irruption technologique associée aux stratégies de conquête de l'espace,

¹⁵ Ibid. p.314

¹⁶ Torrès O., *Les PME*, Flammarion, collection Dominos, 1999

¹⁷ Bigras Y. Nouvelles exigences logistiques sur le marché nord-américain, dans *PME et grands marchés*, l'Harmattan, 1995, p.97

accélère les bouleversements de l'accessibilité et du temps, les rapports entre les distances fonctionnelles et les distances géométriques"¹⁸.

Parallèlement à l'émergence de ce contexte globalisant, les systèmes de production s'informatisent pour donner naissance au Juste-A-Temps et aux Echanges de Donnés Informatisés. La méthode des flux tendus intensifie la maîtrise des délais et donc du temps et de l'espace. L'imbrication étroite entre les entreprises et les systèmes de transport conduit à un management qui privilégie la notion d'espace-coût et celle d'espace-temps¹⁹. On passe d'une proximité de lieu à une proximité de délai²⁰. Il apparaît donc tout naturel que dans un tel contexte, la démarche logistique occupe une place de plus en plus centrale dans les préoccupations des entreprises soucieuses d'optimiser la coordination entre la demande et l'offre dans les meilleures conditions de coût et de qualité de service²¹. L'impératif de flexibilité s'impose désormais à toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Les marchés de masse se fragmentent. On passe d'une économie de masse à "une économie de la singularité caractérisée par des flux diffus, fortement différenciés et fréquemment renouvelés"²². C'est désormais la capacité de satisfaire une demande de plus en plus soucieuse de diversité qui va nourrir les quêtes de la performance.

En somme, en ce début de XXIème siècle, l'entreprise doit être capable de réagir de plus en plus vite (Temps court) et d'agir de plus en plus loin (Espace long). Ces évolutions n'induisent pas les mêmes types de stratégies de la part des entreprises. Elles incitent la firme multinationale (FMN dans la suite du texte) à réagir plus vite tandis qu'elles imposent aux PME d'agir plus loin. Telles sont les mutations actuelles et futures engendrées par l'avènement de la globalisation. Si la PME paraît bien positionnée pour faire face à l'impératif de flexibilité et de réactivité, elle est en revanche grandement handicapée par son incapacité de gérer à distance²³. A l'inverse, la FMN paraît mieux lotie que la PME pour faire face à cette contrainte de mondialisation (espace long) mais éprouve les pires difficultés pour apprendre à réagir vite. "Au cours des deux dernières décennies, l'industrie dans son ensemble s'est trouvée bouleversée sous l'effet des chocs successifs qu'elle a dû subir : L'incertitude est devenue une donnée permanente, et les anciennes régularités qui assuraient aux entreprises un cadre et des règles stables, sont aujourd'hui largement

¹⁸ Wackermann G., *De l'espace national à la mondialisation*, Editions Ellipses, 1995, p.16

¹⁹ *Ibid.* p.29

²⁰ Giraud G., Les PME dans le commerce extérieur français : d'une proximité régionale à une proximité de délai, *Revue Internationale PME*, vol. 4, n°2, 1991

²¹ Wackermann, 1995, op. cit., p.22

²² Colin cité par Bigras, 1995, op. cit., p.97

²³ Torrès, 1999, op. cit.

dissoutes. Plus préoccupant encore, le caractère ouvert et incertain de l'économie, forçant les entreprises à s'engager toujours plus nettement dans des comportements souvent inédits pour elles"²⁴.

Quels sont ces comportements inédits ? Dans ce nouveau contexte, le modèle du réseau est incontestablement le plus souvent cité²⁵. Or, une des spécificités de ce mode d'organisation est précisément d'être capable de fonctionner dans un cadre spatial long et dans un cadre temporel court.

Le capitalisme mondial se transforme en un capitalisme partenarial²⁶, fondé sur la multiplication des alliances transfrontières. Cette évolution induit de nouveaux modes de gestion remettant en cause les canons les plus classiques du management. Reich²⁷ définit explicitement la nouvelle entreprise-réseau à partir d'un dépassement des catégories classiques de la grande entreprise et de la petite entreprise : "La grande firme n'est plus une grande entreprise ; mais ce n'est pas non plus un simple ensemble d'entreprises plus petites. C'est un réseau d'entreprises". De même, dans son ouvrage "lean and mean", Harrison²⁸ met bien en lumière la difficulté croissante de trancher le débat concernant les mérites relatifs entre grande et petite taille dans une économie de plus en plus mondialisée où les entreprises prennent davantage la forme d'un vaste réseau mondial que celle d'une entité aux contours juridiques bien délimités. L'évolution récente de la conduite des affaires internationales se caractérise par des choix de management de plus en plus paradoxaux et complexes²⁹.

Dans ce contexte de globalisation, force est de constater l'émergence d'un nouveau secteur que Jacques Attali comparait récemment à la découverte d'un nouveau continent – avec ses nouveaux héros (John Chambers, Larry Ellisson, Jerry Yang et David Filo...), ses nouveaux empires (Cisco, Oracle, Yahoo, Dell.com...), ses nouvelles formes de piratage (les virus)... Le phénomène Internet suscite aujourd'hui une véritable frénésie qui rappelle l'époque de la ruée vers l'or. Ce nouveau continent virtuel, né de la rencontre des télécommunications, de l'informatique, des industries de l'électronique... regroupe l'ensemble des activités de gestion et de diffusion de l'information :

²⁴ Taddéi D. et Coriat B., *Made in France – l'industrie française dans la compétition mondiale*, Editions biblio essais, 1993, p.113

²⁵ Bartlett, Ghoshal, 1991, op. cit.

²⁶ Joffre P., "De la vente internationale au partenariat mondial", *Chronique d'actualité de la SEDEIS*, mars, 1986

²⁷ Reich R., *L'économie mondialisée*, Dunod, 1993

²⁸ Harrison B., Symposium on Harrison's "lean and mean" : what are the questions ?, *Small Business Economics*, 7(5), 1995

²⁹ Joffre, 1994, op. cit., p.77

les autoroutes de l'information, les banques de données, Internet, le multimédia... Ces activités relèvent de ce qu'il est convenu d'appeler le *secteur quaternaire*. Ce secteur quaternaire représente aujourd'hui plus de 5% du Produit Intérieur Brut de la France. Un poids dans la production qui place ce secteur à la même hauteur que le tourisme et devant l'énergie et l'automobile réunies. Une des particularités de ces activités est qu'elles se destinent toutes à conquérir d'emblée le marché mondial. L'Internet est l'archétype de l'instantané planétaire. Les activités du secteur quaternaire illustrent parfaitement les phénomènes de *dilatation spatiale/contraction temporelle* induits par la globalisation.

Au total, il est possible d'esquisser quatre configurations spatio-temporelles. A chaque configuration est associé un type d'économie, un secteur dominant et un mode organisationnel spécifique.

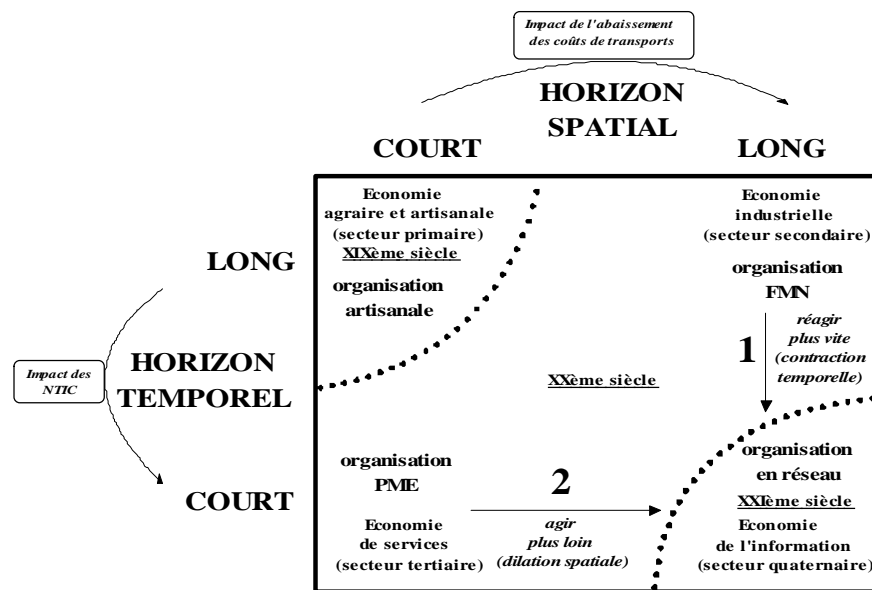


Figure 1. Configurations spatio-temporelles et types d'organisation et de secteur

L'intérêt de ce schéma est de montrer que le rapport à l'espace et au temps s'est considérablement modifié durant le dernier siècle. L'émergence d'une dilatation de l'espace et d'une contraction du temps sont les traits marquants

des évolutions actuelles. Ces changements suscitent des réactions de nature différente selon le type d'organisation (flèches 1 et 2).

Les très grandes firmes multinationales habituées à gérer des grands espaces mais dans un cadre temporel stable permettant ainsi la standardisation des produits et des procédés de production doivent se métamorphoser pour gérer plus vite (flèche 1 de la figure 1). "Big is still beautiful à condition que la très grande entreprise se départisse de sa bureaucratie, d'une gestion conglomérale, pour se recentrer sur ses marchés principaux et retrouver des capacités d'adaptation et de flexibilité afin de s'insérer dans des réseaux dynamisants, réseaux d'alliances et de coopération"³⁰. Les délais qui séparent la phase de conception d'un produit de celle de sa commercialisation se sont considérablement raccourcis. La rapidité de réaction devient une arme stratégique pour les entreprises du XXIème siècle. La globalisation signifie pour les FMN l'ère de la compétition basée sur le temps. De nouvelles pratiques de management mises en œuvre par les grands groupes industriels montrent à l'évidence l'importance de cette "chrono-compétition" (*time-based competition*) : *concurrent engineering*, *just-in-time*, management en temps réel, *time-to-market*, *reengineering*... Ces techniques de management répondent à, tout autant qu'elles suscitent, la contraction temporelle induite par la globalisation.

Parallèlement, le modèle de la PME présente les caractéristiques inverses. Ce qui distingue la PME de la firme multinationale, c'est qu'elle est plus réactive mais se restreint à un espace limité. C'est précisément son caractère local qui fonde la souplesse de réaction de la PME. Mais aujourd'hui, les PME ne peuvent plus se contenter d'être flexibles. Elles doivent elles aussi se mettre au diapason de la globalisation. Les PME doivent apprendre à gérer au loin tout en maintenant leur souplesse (flèche 2 de la figure 1). D'où l'importance, là aussi, du développement en réseau. Les restructurations en cours se rejoignent mais selon des modalités et pour des raisons différentes.

Ces nouvelles conditions spatiales et temporelles induisent de nombreux changements. Sur la base de cette conceptualisation, nous voudrions à présent réfléchir sur les nouvelles formes d'entrepreneuriat qui semblent se développer dans ce contexte de globalisation.

2. L'entrepreneuriat face à la *dilatation spatiale*

2.1. Le déterminisme du local

³⁰ Humbert, 1993, op. cit., p.54

Dans une revue de la littérature sur l'entrepreneur, Filion³¹ conclut son article de la façon suivante : "En réalité, une des conclusions à formuler en ce qui a trait aux caractéristiques des entrepreneurs peut se résumer dans l'homme social. L'être humain est un produit de son milieu. Plusieurs auteurs ont montré que les entrepreneurs reflètent les caractéristiques du temps et du lieu où ils évoluent. Considéré dans l'optique du comportement de l'entrepreneur, l'entrepreneur apparaît d'abord comme un phénomène régional ; les cultures, les besoins, les habitudes d'une région façonnent des comportements. Les entrepreneurs les intègrent, les assimilent, les interprètent, et cela se reflète dans leur façon d'agir, de construire leur entreprise. A l'ère des médias électroniques, il est évident que les grands entrepreneurs exercent une influence qui dépasse les frontières de leur région et de leur pays. Il n'en demeure pas moins que le plus fort taux de fréquence de relations que la population entretient avec des entrepreneurs s'établit avec des entrepreneurs locaux. Et eux reflètent assez bien, généralement, la culture du milieu d'où ils sont issus. Ils constituent souvent de bonnes courroies de transmission des cultures régionales qu'ils font souvent eux-mêmes évoluer".

Cette conclusion ne fait que relever explicitement ce qui transparait à la lecture de la littérature consacrée à l'entrepreneur : la dimension locale est essentielle. L'entrepreneur est d'abord un acteur local tant il est vrai que "les entrepreneurs créent, là où ils vivent. Cette propension à créer "sur place" semble naturelle pour les créateurs de petites entreprises de type artisanal ou commercial, mais elle se vérifie aussi pour les créations d'entreprises high-tech. De nombreux chercheurs ont proposé des modèles qui mettent principalement l'accent sur cet environnement local"³². Ceci fera dire à Lantner³³ que "l'économie spatiale a longtemps considéré la PME comme un cas d'école favorable à ses démonstrations : une entreprise quasi mono-productrice, caractérisée par une Aire de marché étroite et bien délimitée dans l'espace, dont l'activité repose sur un tissu de relations et d'échanges de proximité. Derrière ce schéma simplifié se glisse le cliché d'une figure ancienne et emblématique, bien plus commode que le Directoire d'une multinationale : celle de l'entrepreneur décideur unique, implanté sur un site industriel unique, dont le rayon d'action est somme toute borné par l'étendue de son carnet d'adresses local".

³¹ Filion L. J., Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances, *Revue Internationale PME*, 97(2), 1997

³² Bruyat C., *Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation*, Thèse de Doctorat de l'Université Pierre-Mendès France, Grenoble, 1993, p.233

³³ Lantner R., PME et télé-services : l'autoroute vers la co-traitance, *communication au 3^{ème} Congrès International Francophone PME*, Trois-Rivières, 1996, p.256

Il serait possible de multiplier les références attestant de l'importance de la proximité et du local dans le phénomène entrepreneurial. Or, les évolutions technologiques actuelles (e-mail, autoroutes de l'information, CDROM, TGV, satellites...) élargissent les champs d'action en réduisant la planète aux dimensions d'un village au sein duquel "les entrepreneurs doivent être capables d'appréhender dans le monde et en même temps les meilleures idées, les technologies émergentes, les nouveaux besoins pour en faire des produits porteurs de valeur pour leurs clients (...) L'économie locale doit être considérée comme un nœud de l'économie globale, elle ne saurait avoir d'existence significative en dehors de ce cadre. Nous devons en tirer la conséquence méthodologique : il faut d'emblée concevoir l'économie territorialisée comme un moment de l'économie globale et non à partir du milieu local pour ensuite s'ouvrir à l'économie globale. Le global est constitutif du local"³⁴.

Cette conséquence méthodologique énoncée par A. Rallet trouve un élément de réponse dans les travaux de L. Deshaies³⁵. Selon ce dernier, "au lieu de s'interroger sur l'importance du local dans le comportement de l'entrepreneur, il serait plus pertinent d'inverser la problématique en analysant les rapports qu'entretient l'entrepreneur avec son environnement immédiat et plus lointain". Cette inversion de problématique aurait pour effet de récuser le déterminisme local qui semble caractériser le champ de l'entrepreneuriat et d'admettre que les espaces de travail de l'entrepreneur peuvent aujourd'hui être considérablement étendus. L'entrepreneur a d'autres alternatives que l'environnement local pour entreprendre.

L'exemple le plus vivace de cette transformation est donné par l'émergence de la net.économie. Quelques exemples recensés tout récemment dans la presse suffisent à décrire ce phénomène. "Philippe Vinot, ingénieur de l'Ecole centrale, ancien directeur de marketing chez Péchiney, vient de créer, avec un associé, Agrifirst, le premier serveur de fournitures en ligne pour les agriculteurs. Sa cible : les grands céréaliers d'Europe mais aussi les viticulteurs, en pointe sur le Net, et pourquoi pas les petits exploitants qui seront intéressés par les prix. Semences, engrais, produits phytosanitaires, lubrifiants ou pièces détachées, les études de marché sont prometteuses. Un million d'agriculteur seront connectés en Europe avant fin 2003. Une étude BVA montre que deux tiers des agriculteurs sont prêts à acheter sur Internet

³⁴ Rallet A., Choix de proximité et processus technologique, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, 1993

³⁵ Deshaies L., Répartition et localisation, dans Julien P-A. (éd.), *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, 1994

pour peu que les prix soient intéressants."³⁶. Cet exemple de *start-up* spécialisée dans le commerce électronique de fournitures pour agriculteurs se destine d'emblée à conquérir le marché européen. On notera cette autre témoignage de Aimée Potter, directrice générale de la *start-up* Rosebud : "Il faut créer tout de suite un bureau à Londres, Madrid, Bruxelles, puis en Allemagne et en Italie en 2001. Débaucher cette copine américaine qui travaille en Angleterre, très bonne en marketing, tout ce qu'elle touche devient de l'or. On n'ose pas encore délocaliser une partie de la production à Madagascar mais on y songe. En attendant, on va louer des locaux à Montreuil (Seine-Saint-Denis)". Toutes ces déclarations montrent à quel point le secteur de l'Internet accompagne ce processus de dilatation spatiale.

2.2. Typologie spatiale de l'entrepreneur

Pour analyser ce processus de dilatation spatiale, nous avons proposé une distinction entre espace de marché et espace de fonctionnement³⁷. L'espace de marché indique l'envergure spatiale du marché de l'entreprise (marché local, régional, national ou international). L'espace de fonctionnement est une notion plus complexe. En premier lieu, il indique la provenance des ressources humaines, financières, informationnelles, technologiques nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, provenance qui peut être locale jusqu'à internationale. Mais l'espace de fonctionnement regroupe également le portefeuille de relations que l'entrepreneur a noué avec des partenaires locaux ou étrangers ainsi que l'implantation de filiales (sur le plan local, on parlera d'*hypogroupe* ; sur le plan international on parlera de *baby-multinationale*).

En croisant ces deux dimensions, on peut faire apparaître trois degrés d'implication croissante de l'entrepreneur face à la globalisation : l'entrepreneur local, l'entrepreneur exportateur et l'entrepreneur globe-trotter. Le dernier cas correspond au stade ultime de l'internationalisation du champ d'action entrepreneuriale.

³⁶ Le Guilledoux D., Les start-up à la folie, *Le Monde*, Horizons enquête, 8 mars, 2000, p.16

³⁷ Torrès O., Les PME face à la globalisation des marchés, *Colloque National des IAE*, Montpellier, 1994 (repris dans Julien P.A, Globalization : different types of small business behaviour, *Entrepreneurship and regional development*, vol. 8, n°1, 1995 et dans Julien et Marchesnay, *Entrepreneuriat*, Economica, 1996)

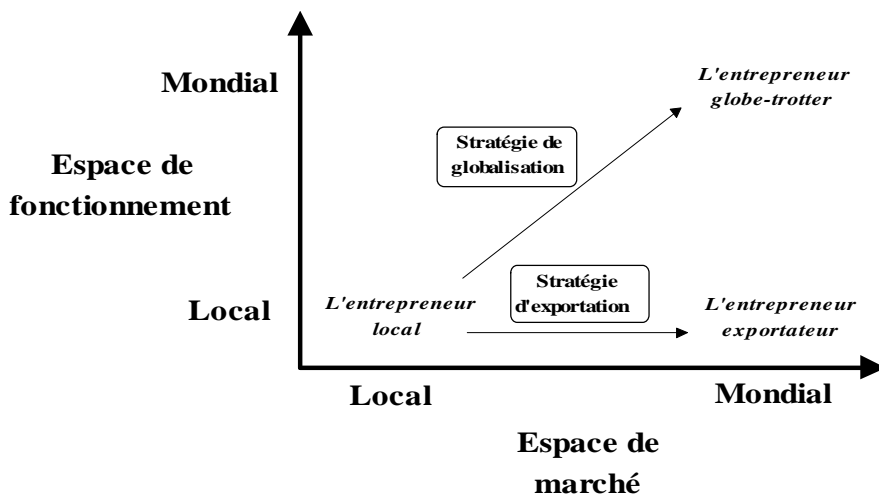


Figure 2.

L'entrepreneur local correspond au cas classique de l'entrepreneur qui crée son entreprise dans sa propre région. C'est ce type d'entrepreneur qui a fait l'objet du plus grand nombre d'études. Il correspond à ce que Marchesnay³⁸ appelle l'entrepreneur notable dont la légitimité territoriale est forte.

Dans le cas de la stratégie d'exportation, l'entrepreneur reste sédentaire et sa vision est *ethnocentrée*, c'est-à-dire centrée sur son pays qui demeure encore l'espace de référence. Même s'il vend ses produits à l'étranger, le fonctionnement de son entreprise repose encore sur une forte assise locale. L'organisation est concentrée en un seul lieu, ce qui renforce la légitimité territoriale de l'entrepreneur exportateur et donne à la culture locale un rôle important. Les activités sont banalisées et se fondent généralement sur un couple métier/mission traditionnel. La planification ne revêt qu'une faible importance compte tenu de la banalisation des produits. Les marchés étrangers sont fragmentés. L'environnement est international. Chaque pays nécessite un mode de commercialisation différent. Le produit est différencié pays par pays. La fonction du service d'exportation est d'adapter les produits aux spécificités de chaque pays.

Lorsque l'engagement international s'intensifie, les effets sur le mode d'action de l'entrepreneur se font plus durement ressentir. Le profil de l'entrepreneur global est totalement différent de celui de l'entrepreneur exportateur. La dispersion internationale des activités de l'entrepreneur global

³⁸ Marchesnay M., Confiances et logiques entrepreneuriales, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion. n°8-9, 1998

est beaucoup plus forte, ce qui réduit son insertion territoriale mais accroît l'importance de la planification comme mode de coordination de l'ensemble dispersé. L'entrepreneur est beaucoup plus mobile. Ces nombreux déplacements lui confèrent l'image d'un véritable globe-trotter. Sa vision stratégique est mondiale, géocentrique. C'est désormais l'espace mondial qui devient la référence de base. L'activité de l'entreprise est beaucoup plus pointue. L'entrepreneur global cherche généralement à satisfaire un besoin spécifique à l'aide d'une expertise (technologique ou artisanale) spécifique sur une niche microscopique. Compte tenu de cette hyperspécialisation, la clientèle est relativement homogène, facilement identifiable et dispersée dans le monde entier. La perception de l'environnement est cette fois-ci beaucoup plus homogène. L'environnement devient global.

Ce tableau récapitulatif retrace les différences entre les entrepreneurs exportateur et globe-trotter.

Entrepreneur exportateur	Entrepreneur globe-trotter
Internationalisation lente et séquentielle	Internationalisation rapide
Phase de croissance/maturité	Phase de création/démarrage
Vision ethnocentrique	Vision géocentrique
Organisation simple	Organisation complexe
Internationalisation de l'espace de marché	Internationalisation de l'espace de fonctionnement
Internationalisation de la fonction commerciale	Internationalisation de toutes les fonctions
Entrepreneur sédentaire	Entrepreneur mobile
Qualifications du personnel rudimentaires	Qualifications du personnel de haut niveau
Système d'information simple et local	Système d'information complexe et international
Absence de veille	Forte veille technologique et commerciale
Spécialisation faible	Hyperspécialisation

L'entrepreneuriat peut s'extirper du déterminisme local dont la plupart des modèles et théories semblent le réduire. La recherche d'une plus grande mobilité constitue alors l'enjeu de ces entrepreneurs globe-trotter. Certes, il convient de noter que ce type d'entrepreneur ne constitue qu'un aspect marginal. Néanmoins, le "village planétaire" constitue désormais une réalité qui peut amener de plus en plus d'entrepreneurs à élaborer leurs stratégies dans un cadre mondial. L'entrepreneur globe-trotter est un nomade qui est peu dépendant de son environnement local puisque c'est ailleurs qu'il puise ses principales sources de développement. Notre approche peut bénéficier de modèle plus ambitieux, tel l'apport de Verstraete, dont le modèle articule vision, action et structure dans un espace et un temps non réduits

3. L'entrepreneuriat face à la *contraction temporelle*

La net-économie fournit un bon exemple du processus de contraction temporelle. Ainsi, ce témoignage, parmi des centaines d'autres, qui atteste de ce sentiment de vitesse, voire d'accélération : "Tous les mois, tous les jours, ça change. Ça va tellement vite qu'il arrive souvent qu'entre la signature d'un contrat avec un client et sa réalisation, les technologies envisagées sont devenues obsolètes. Ça explose !" se réjouit Philippe Hardoux, PDG de *Rosbud*. "Les nouveaux locaux sont devenus en quelques mois trop exigus. Vingt personnes y travaillent. Il en faudra trente supplémentaires avant la fin de l'année. Le chiffre d'affaires, de 4,5 millions de francs en 1999, devrait atteindre 14 millions en 2000. et jusqu'en 2003, on devrait tripler chaque année". En même temps, on ne peut pas envisager l'avenir : "on marche à six mois, un an. Sans doute va-t-il falloir redéménager. Tout s'accélère".

L'impression d'accélération du temps est manifeste dans le secteur de l'Internet. Le marché change parfois du jour au lendemain comme le montre l'exemple de l'offre du moteur de recherche *Altavista* de fournir en Grande Bretagne un accès au réseau sans frais de communications mais avec un abonnement annuel de 17 à 33 Euros. Le lendemain, le câblo-opérateur anglo-américain NTL surenchérisait en annonçant le lancement d'un accès Internet entièrement gratuit, c'est-à-dire sans avoir à payer ni abonnement, ni communications. Comme le dit Jacques-Christophe Blouzard, directeur général de *lastminute.com* (réservations loisirs et voyages) "les gens de l'Internet pensent vite, large, international tout de suite. Dans la vieille économie, on ne pouvait rencontrer Untel que par cooptation, ou par une connaissance de famille. Là non, les rencontres sont rapides". Il y a quelques mois, les projets de l'Internet concernaient des portails généralistes ou des sites d'enchères. Aujourd'hui, la combinaison entre l'Internet et le téléphone mobile, rend déjà obsolète le portable de la première génération et impose une adaptation des sites classiques pour l'Internet mobile. Le plus dur est d'avoir la bonne idée au bon moment car les modes changent rapidement.

3.1. Un entrepreneuriat talentueux

Il est particulièrement intéressant de noter que dans ce contexte de globalisation, la notion de "talent" est en train de se substituer à celle de "compétence". Selon Pascal Baudry³⁹, entrepreneur français ayant créé le cabinet de conseil *WDHB Consulting Group* à Berkeley, le talent se définit comme "la capacité combinée de comprendre puis d'exécuter plus vite que les

³⁹ Baudry P. R., *Manager ou émerger ?*, WDHB, Consulting Group, Berkeley, 1999

concurrents". Dans un univers où la ressource rare est le temps, le talent devient la ressource la plus convoitée.

La compétence peut se définir comme la capacité de répondre efficacement à des problèmes existants tandis que le talent est la capacité d'apporter des réponses à des problèmes nouveaux. Le talentueux est synonyme de virtuose, ou de jeune prodige. Le talent est toujours unique, difficilement imitable, difficilement transférable. Le talent correspond mieux au concept *d'uniqueness* avancé par Michael Porter⁴⁰ dans l'essence de la stratégie. C'est l'étoffe de la singularité, l'aptitude à faire face à l'imprévu et à susciter l'inédit.

Mais une autre particularité de cette nouvelle économie, c'est que le talent seul ne suffit pas. Il faut que le jeune entrepreneur talentueux accepte de s'entourer de compétences multiples. Comme le note Ossama Hassanein, dirigeant du fonds de capital-risque *Newbury*, "les financiers insistent plus sur les qualités du chef d'entreprise que sur la viabilité du projet. Nous améliorons le projet initial. Mais il faut que l'initiateur accepte ces modifications et accepte même de céder sa place à un dirigeant plus qualifié que lui pour soutenir le développement du projet"⁴¹. D'où l'importance des technologies d'accompagnement et du *coaching* entrepreneurial.

3.2. Un entrepreneuriat managérial

Ce qui apparaît également comme un phénomène nouveau, c'est l'ensemble des métiers qui entourent et accompagnent les *start-up* de l'*Internet*. Chaque semaine apporte son lot de nouveau métier de service qui vise à faciliter la création des *start-up* et notamment de faire gagner du temps. Sans prétendre à l'exhaustivité, on dénombre :

Des cabinets de recrutement : ils sont particulièrement utilisés par les *start-up* qui veulent recruter leurs équipes de direction françaises mais aussi internationales. Le nouveau recruteur *wideyes.fr* est lui-même issu du Net.

De nombreux cabinets de conseil : ils proposent leur service en échange de participation au capital de la *start-up*. Au côté des cabinets classiques (Mc Kinsey, Boston, Andersen...), une nouvelle génération de consultant semble émerger : Internet Quest est en France un des spécialistes du Net.

Les leveurs de fonds (Fund raisers) : ce sont des intermédiaires financiers qui facilitent les prises de contact entre l'entreprise et les apporteurs de capitaux. Ces conseillers en levée de capitaux sont chargés de trouver des fonds pour la création ("amorçage") et le développement ("deuxième tour") de la *start-up*. La plupart de ces intermédiaires se rémunèrent par une commission d'environ 5% sur les capitaux levés et par d'éventuels frais de

⁴⁰ Michael Porter, What is strategy ?, *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996

⁴¹ Le Guilledoux, 2000, op. cit.

dossier. En échange, ils apportent un savoir-faire qui rend le projet plus vendeur. "Nous sommes l'équivalent pour les capitaux, de ce que sont les chasseurs de têtes pour le recrutement. La principale raison qui pousse à s'adresser à un fund raiser reste la gain de temps. Nous réduisons de 30% à 60% le temps consacré à trouver des capitaux. Maintenant, seulement deux ou trois mois sont nécessaires pour boucler un dossier.", poursuit Christophe Chausson, président de Chausson Finance, l'un des principaux et des plus anciens leveurs de fonds de la place de Paris. Un atout de taille dans un secteur où tout va très vite.

Les "web agencies" : ce sont des petites sociétés d'aide à la conception de sites. Dans ce type d'agence, on trouve des concepteurs qui réfléchissent au contenu du site, à son arborescence et à son ergonomie, des infographistes *designers* qui gèrent le visuel et l'esthétique du site, des développeurs qui traduisent les sites en langage informatique, des responsables de référencement qui assurent la promotion du site...

Tous ces nouveaux métiers du Net confèrent aux formes entrepreneuriales de la net.économie, un visage particulier. Selon Sammut⁴², dans le cas des entrepreneurs classiques, "beaucoup ne prennent pas conscience que le bon usage du temps conditionne, pour une large part, la réussite. Contrairement aux grandes entreprises, les dirigeants d'entreprises de petite dimension n'ont pas la possibilité de "racheter du temps" en se déchargeant sur leurs collaborateurs". Or, c'est précisément ce point qui est radicalement différent avec la globalisation. La forte contraction temporelle suppose une transformation du rôle de l'entrepreneur et de sa gestion du temps. La qualité de l'entourage managérial de la net.économie favorise une plus grande externalisation, ce qui permet à l'entrepreneur ou à l'équipe entrepreneuriale de se focaliser sur les problèmes les plus importants. Ainsi, l'entrepreneur peut évacuer de son champ d'action un grand nombre de problèmes récurrents susceptibles d'être traités plus efficacement par ses partenaires. Face à la globalisation, la gestion efficace du temps devient un facteur clé de succès.

3.3. Un entrepreneuriat apprenant

Une des particularités de l'entrepreneuriat global est l'importance prise par la notion d'apprentissage et particulièrement d'apprentissage en double boucle. La contraction temporelle impose une capacité de remise en cause permanente car les modèles et les savoirs se périment de plus en plus vite.

L'apprentissage en boucle simple conduit à un changement d'action sans modifier les règles de décisions. L'apprentissage est vu comme un processus

⁴² Sammut S., *Jeune entreprise : la phase cruciale du démarrage*, L'harmattan, collection Economie et Innovation, 1998

d'adaptation à l'environnement par modification graduelle des stratégies à l'intérieur d'un cadre de référence et de normes de performance inchangés. L'apprentissage en boucle simple est un apprentissage peu novateur. Il vise à l'amélioration des pratiques à l'intérieur de cadres préétablis. Cette forme d'apprentissage convient idéalement à des changements marginaux mais est inapte à fournir une réponse appropriée face à des problèmes d'une nouvelle nature.

En revanche, l'apprentissage en double boucle signifie un changement d'action qui provient lui-même d'un changement de règle. L'apprentissage organisationnel est vu comme un processus de transformation de l'environnement. L'apprentissage en double boucle exige une modification du cadre de référence. Ce type d'apprentissage convient mieux à la définition que nous avons donné de la globalisation.

Ce type d'apprentissage est fondé sur *l'expérimentation*. L'expérimentation peut plus facilement engendrer un apprentissage de second niveau car elle suppose un engagement actif de l'entrepreneur dans la découverte de nouveaux comportements. L'expérimentation est utile lorsqu'un résultat entre en contradiction avec les théories admises. Ce conflit doit donner lieu à une investigation permettant de repenser les théories.

On voit apparaître l'opposition entre les deux niveaux d'apprentissage. L'apprentissage en boucle simple intensifie les routines existantes et renforce les cadres de pensée et les modèles de référence, ce qui rend le changement encore plus difficile. L'apprentissage en boucle simple produit des *routines défensives* qui inhibent l'apprentissage en boucle double. Selon Argyris⁴³, seuls les processus d'apprentissage en double boucle sont susceptibles d'assurer une maîtrise à long terme de l'activité en période de changements permanents.

L'apprentissage de second ordre correspond au passage d'un apprentissage en boucle simple à un apprentissage en boucle double. Ce passage nécessite que l'entrepreneur accepte de procéder à des expérimentations et surtout de remettre en cause certaines de ses croyances et valeurs. Les modèles qui ont servi de référence doivent faire l'objet d'un examen critique et peut-être être remplacés par de nouveaux modèles. Il s'agit de permettre à l'entrepreneur de devenir *apprenant*, c'est-à-dire d'apprendre à apprendre en acceptant de changer de cadres de référence et de schémas de pensée.

⁴³ Argyris C., *Savoir pour agir – surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Interéditions, 1995

C'est à ce niveau qu'intervient le concept de vision⁴⁴. La vision peut être considérée comme un déclencheur plus ou moins puissant du processus d'apprentissage dans l'organisation. Pour Métails et Roux-Dufort⁴⁵, les formes et les niveaux d'apprentissage dépendent du niveau de tension engendré par la vision.

Pour que la vision amorce un processus d'apprentissage de second ordre, il faut que la tension entraîne un écart important sans être totalement inaccessible. Ainsi, la tension devient *créatrice*. Cet écart induit une prise de conscience que la mise à niveau ne pourra s'effectuer qu'au prix d'une transformation profonde des manières de faire mais aussi et surtout des manières de penser. L'écart entre réalité observée et devenir souhaité place l'entreprise en situation de manque de ressources. Cette état de manque incite l'entreprise à rechercher de nouvelles compétences et à utiliser différemment celles existantes. A ce niveau, l'entrepreneur se situe dans une *stratégie d'intention* et peut appliquer un réel effet de levier sur ses ressources. Le cas de Mickael Dell⁴⁶ est à cet égard éloquent.

3.4. De la proximité à l'accessibilité

Les formes d'entrepreneuriat qui se développent dans le cadre de la globalisation s'effectuent dans un nouveau contexte spatio-temporel qui permet de plus en plus facilement aux entrepreneurs de s'affranchir des contraintes de localisation. Grâce aux voies de communication et aux télécommunications, l'entrepreneur peut fonctionner dans un monde de plus en plus large mais également être concurrencé par des concurrents de plus en plus lointains. La proximité est une notion qui est de plus en plus relative. Comme le notent Grandinetti et Rullani⁴⁷, "beaucoup de petites entreprises faiblement internationalisées au regard de l'exportation et des investissements à l'étranger, peuvent utiliser des machines internationales, des fournitures, des composants, des services et sont capables de concevoir et de produire des marchandises suivant les normes internationales et les besoins internationaux.

⁴⁴ Dans la dimension cognitive de son modèle, Verstraete place la vision, l'apprentissage et la réflexivité comme indissociables et irréductibles, c'est-à-dire fortement interactives mais dont l'analyse nécessite une dissociation. Verstraete T., *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, l'Harmattan, collection Economie et Innovation, 1999

⁴⁵ Métails E. et C. Roux-Dufort, Visions stratégiques et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention, *Congrès de l'AIMS*, Montréal, Tome 2, 1997

⁴⁶ Michael Dell, *Dell, Le modèle direct. Une stratégie révolutionnaire*, Maxima – Laurent du Mesnil, 1999

⁴⁷ Grandinetti R., Rullani E., Sunk internationalisation : small firms and global knowledge, *Revue d'Economie Industrielle*, n°67, 1^{er} trimestre 1994

Le sens commun suggère qu'elles sont, par extension, globales. Dans ce cas, la globalisation peut être définie par le "*degré d'accessibilité* aux variétés de compétences, ressources et capacités qui sont réparties à travers l'économie mondiale".

Dans ces conditions, la référence à la notion de réseau, constitutive de la notion d'accessibilité, semble incontournable. Comme le notent Molin et Vulin⁴⁸, "le noeud, qui se définit par une fonction dans un réseau, est a priori a-territorial" (même s'il est localisé dans l'espace). L'éclatement spatial des processus économiques occasionne un remodelage de l'espace et de ses territoires : désormais la proximité dite fonctionnelle prime de plus en plus sur la proximité géographique. Ce sont dorénavant les points d'accès aux réseaux de communication performants qui font la proximité". La proximité ne doit donc pas être confondue avec la notion d'accessibilité.

Le réseau implique la non continuité de l'espace géographique au profit d'une mise en continuité fonctionnelle des différentes unités dispersées pourvu qu'elles soient connectées au réseau. Ainsi, face à la globalisation, les stratégies entrepreneuriales sont des stratégies d'alliances, et en particulier d'insertion dans des réseaux. Si ces réseaux peuvent être fortement territorialisés (réseaux locaux d'innovation, districts industriels...), il est à noter qu'ils ne sont pas totalement repliés sur eux-mêmes. Des forces centrifuges poussent les réseaux locaux à s'ouvrir à des relations extérieures qui peuvent parfois dépasser les frontières nationales. Certains réseaux locaux peuvent se greffer entre eux, créant ainsi "des synergies trans-résiliantes"⁴⁹ et transnationales si la localisation de ces différents réseaux se situe dans des pays différents. Les districts peuvent *devenir eux-mêmes les organisateurs d'un réseau de réseaux*. Cela implique, selon Giraud⁵⁰, une délocalisation partielle de leurs activités. Les districts des pays riches se spécialiseraient dans les métiers compétitifs (c'est-à-dire que ne peuvent pas encore assumer les districts des pays à bas salaires et à capacité technologique (PBSCT) et sous-traiteraient le reste dans les PBSCT. Il s'agirait donc, à leur manière, de faire la même chose que les firmes globales. Les entrepreneurs ont ainsi accès à un environnement technologique mondial.

⁴⁸ Molin J.L. et B. Vulin, La distance n'est plus ce qu'elle était..., *working paper*, LET, Lyon, 1993

⁴⁹ Fourcade C., Stratégies d'alliances des petites entreprises face à l'internationalisation, *communication au 1^{er} Congrès International Francophone de la PME*, Carthage, Tunisie, 1993

⁵⁰ Giraud, 1999, op. cit.

On peut déboucher alors sur un profil d'entrepreneur globaliste⁵¹ ou nomade⁵² dont une des composantes est certainement une grande aptitude à collaborer, à s'insérer dans des réseaux⁵³. Certains n'hésitent pas à considérer l'entrepreneur global comme un entrepreneuriat collectif, tellement les tâches assignées sont nombreuses⁵⁴. Enfin, pour d'autres, "être "globaliste" - au sens stratégique du terme - ne signifie pas forcément être exportateur mais plutôt un changement majeur d'attitude de la part du dirigeant de PME⁵⁵. Ce changement d'attitude se traduit, selon nous, par un rapport différent à l'espace et au temps.

Dans ce nouveau contexte, l'accessibilité se substitue à la proximité, atténuant l'importance de l'environnement local au profit d'un environnement plus large.

Conclusion : pour une modélisation de l'entrepreneuriat global

Face à la globalisation qui se dessine, nul doute que les formes entrepreneuriales vont évoluer. La révolution des transport et des nouvelles technologies d'information et de communication rend désormais possible l'avènement d'une nouvelle gestion de l'espace et du temps ainsi qu'un rapport différencié au territoire. L'entrepreneur globe-trotter est un nomade qui peut de plus en plus facilement entreprendre à l'échelle mondiale. Les espaces de travail de l'entrepreneur s'internationalisent. Cela demande des aptitudes nouvelles comme celle de nourrir une vision large en termes d'espace et de temps. Ces qualités doivent en outre se doubler d'une forte capacité d'apprentissage pour faire face aux changements et d'une aptitude à la collaboration (empathie, diplomatie, esprit d'ouverture...) avec des partenaires de nature et de nationalité diverses (fournisseurs, clients, sous-traitants, distributeurs...). La modélisation du phénomène entrepreneurial de Verstraete⁵⁶ nous fournit l'occasion, en cette conclusion, de pouvoir

⁵¹ Marchesnay, 1992

⁵² Marchesnay, 1998, op. cit.

⁵³ Y.Aharoni, How small firms can achieve competitive advantage in an interdependent world, dans *Small firms in global competition*, (edited by T. Agmon et R. L. Drobnick), Oxford University Press, 1994

⁵⁴ Amami M., Lizotte G., Marelli M. P., L'entrepreneuriat mondial : vers un nouveau paradigme, *communication au 1^{er} Congrès International Francophone de la PME*, 28-30 octobre 1993, Carthage, Tunisie

⁵⁵ Saporta B., Les PME-PMI et le marché unique européen, *travaux de recherche n°I 9202, CREGE*, 1992

⁵⁶ Verstraete, 1999, op. cit.

synthétiser, sous forme d'hypothèses de travail à valider ou à réfuter, la forme d'entrepreneuriat qui tend à émerger de ce contexte de globalisation.

Figure 3. Modélisation de l'entrepreneuriat global (adapté de T. Verstraete, 1999).

