



HAL
open science

Monsieur Frantisek Cuba : la légende d'un entrepreneur paradoxal

Patricia David

► **To cite this version:**

Patricia David. Monsieur Frantisek Cuba : la légende d'un entrepreneur paradoxal. Management & sciences sociales, 2012, Risque : Ethique et Gouvernance, 13, pp.80-92. <hal-01870832>

HAL Id: hal-01870832

<https://hal.science/hal-01870832v1>

Submitted on 9 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Monsieur Frantisek Cuba : la légende d'un entrepreneur paradoxal

Patricia David

Professeure habilitée à diriger les recherches
Enseignant-Chercheur à l'ESDES Recherche - ESDES
Université catholique de Lyon
pdavid@univ-catholyon.fr

La mise en avant, relativement récente, dans les programmes des écoles de management, la littérature académique ainsi que les discours des managers sur l'efficacité supposée des nouveaux entrepreneurs dans la gestion des entreprises ne pourraient-ils pas être rapprochés de ce que l'on pourrait désigner comme une nouvelle « utopie managériale » ? S'agit-il d'un phénomène nouveau ou de la résurgence des modèles de gestion paternalistes traditionnels ? A la recherche des éléments de réponse, nous nous intéresserons à l'émergence de trois « nouveaux » questionnements dans le management des entreprises concernant la responsabilité de l'entrepreneur, sa réputation (son image) et enfin, les risques managériaux et sociétaux auxquels l'entrepreneur s'expose et expose son entreprise. Ces trois questionnements nous amèneront à l'interrogation suivante : Assistons nous à la naissance d'un super-héros doté des pouvoirs innés, selon le professeur Zoltan Acs du Center for Entrepreneurship and Public Policy (Acs 2010) pour lequel « Le monde a besoin de super-héros, surtout lorsque les temps sont durs » ou plus précisément à la survalorisation d'une figure socio-économique ? Ou alors s'agit-il d'une construction polysémique, élaborée au cours de l'histoire, à laquelle les dernières décennies ont apporté des contours et structures nouvelles ?

Entrepreneur, management, risque, Prométhée, Icare

Introduction

Si, dans les pays anglo-saxons et plus particulièrement aux USA, la notion de l'entrepreneuriat et celle de l'entrepreneurship semblent faire partie de la culture nationale, comme l'a remarqué Tocqueville dans son ouvrage

De la démocratie en Amérique, tel n'est pas le cas en Europe et plus particulièrement en France. Outre les exemples du terrain, la difficulté de transposition mécanique de ce modèle se retrouve dans les travaux académiques. Pour Michel Marchesnay (2011), c'est l'importance du rôle de l'État dans

l'économie depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale qui a joué un rôle très important dans la faiblesse de légitimité de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire dans la dévalorisation de la figure de l'entrepreneur pendant une trentaine d'années. A l'opposé de cette analyse, nous retrouvons la situation connue dans les PECO (Pays d'Europe Centrale et Orientale) après 1989. L'affaiblissement de l'État avec le rejet des institutions étatiques collectivistes, le processus accéléré des privatisations, l'éclatement des grandes entreprises de l'État et la montée en puissance des individualismes dans la création des entreprises ont contribué à l'émergence et au développement des initiatives individuelles dans les créations des entreprises.

La société est-européenne, confrontée aux risques auxquels elle n'a pas été préparée ou qu'elle a occultés, cherchait une figure de « Sauveur ». Elle l'a trouvé dans la figure emblématique constituée par l'entrepreneur. En effet, les apports des travaux académiques récents nous indiquent que, parmi les différents parties prenantes agissant dans l'espace est-européen, ce sont les entreprises et plus particulièrement les entrepreneurs qui devaient jouer un rôle actif et positif dans la mise en place des stratégies de résolution des problèmes induits par la crise, contrairement aux différents acteurs institutionnels et politiques qui préconisaient le repli sur les cultures nationales.

Dans ce contexte, les entreprises devaient reprendre le rôle d'initiateur des actions permettant de pallier les manques des États en matière de gestion de la vie économique et sociale en intégrant dans la gestion sociale, des outils ayant fait leurs preuves au sein des entreprises et plus particulièrement, la Responsabilité Sociale des Entreprises, souvent initiée par le propriétaire/ entrepreneur. Toutefois, sur le terrain, la RSE ne s'est pas avérée être un outil suffisant pour apporter des solutions pertinentes dans une société rongée par des taux de chômage que l'on ne connaissait pas

du tout dans les États appartenant au bloc soviétique.

La figure de l'entrepreneur est ainsi devenue une référence participant à la résolution des « nouveaux problèmes ». En effet, dans un contexte de refus d'action collective discréditée par l'histoire, l'ultralibéralisme constituait une alternative au collectivisme imposé depuis plusieurs décennies, avec la devise « Enrichissez-vous » de F. Guizot (XIXe siècle), reprise tout au long du XXe siècle, avec une accélération occultant l'éthique et l'humanisme au début du XXI^e siècle. L'entrepreneur apparaît comme une solution emblématique, une valorisation de l'initiative individuelle constituant le contrepoids de l'approche collective. Devenir l'entrepreneur apparaissait ainsi comme un objectif permettant non seulement de réaliser les rêves d'enrichissement personnel, mais également de participer à la résolution du chômage massif en créant des emplois.

Face à ce constat, nous nous intéresserons plus particulièrement à la progression de trois « nouveaux » questionnements dans le management des entreprises (à savoir l'apparition de la figure de l'entrepreneur, sa responsabilité vis-à-vis des environnements dans lesquels se situe l'entreprise qu'il a créée et enfin son approche de la gestion des risques) liés étroitement à l'action d'entreprendre (comme nous le verrons dans notre rapide éclairage historique).

Dans la première partie de notre communication nous allons présenter une généalogie de la notion d'entreprendre, avant de nous intéresser, dans notre deuxième partie, au passage du rêve à la réalité dans l'émergence des nouveaux entrepreneurs au cours de la période qui a suivi la chute du Mur de Berlin en Tchécoslovaquie. Enfin, dans notre troisième partie nous présenterons une figure paradoxale, un entrepreneur « capitaliste » dans un environnement déterminé par l'économie collectiviste. Nous verrons ainsi comment le président de « Combinat »

Slusovice a réussi à transformer une coopérative agricole, symbole phare de la collectivisation de la production agricole en Tchécoslovaquie en une entreprise florissante, basée sur les principes de la gestion rigoureuse inspirés par la gestion des entreprises capitalistes.

Nous avons choisi ce terrain d'étude essentiellement pour la raison suivante : la connaissance de l'histoire économique, politique et sociale des PECO (Pays d'Europe centrale et Orientale) devrait, nous semble-t-il, constituer un terrain d'analyse et un défi aux chercheurs en sciences économiques et sociales dans la mesure où ces territoires constituent une sorte de « laboratoire » des changements sociétaux dans lequel des expérimentations de nouvelles approches gestionnaires pourraient être menées (Koleva et al., 2006).

Enfin, le regard sur des expériences passées nous permet de comprendre l'actualité existante ainsi que l'avenir de l'Europe élargie qui se poursuit au jour le jour.

A la recherche de l'entrepreneur « perdu » ; vers l'entrepreneur « retrouvé »

Une question fondamentale se pose : Comment définir un entrepreneur ? En effet, si l'on peut plus ou moins rapidement définir et surtout associer les actions liées au verbe « entreprendre », comment définir l'entrepreneur ? Quelle est sa place dans la société ? Un entrepreneur est-il un dirigeant, un leader, un « intrapreneur » (Lanoux, 2012) ? Un gestionnaire ? Un manager ? Tout cela à la fois ? Dans le corpus théorique il existe de multiples propositions. Certains chercheurs privilégient la figure du créateur d'entreprise, d'autres la figure du propriétaire dirigeant. Toutefois, selon Ray (1993), en l'absence de définition claire, des résultats contradictoires dans les études académiques sont plus que probables : nous retrouvons à ce niveau la dimension polysémique du concept d'entrepreneur.

Tout au long de l'histoire, certains individus initiaient des projets, entreprenaient des voyages, construisaient et produisaient, prenaient des risques d'initiateurs dans les domaines économiques, industriels et technologiques, quelles que soient leurs formes. Pour P. Verley (1997), une césure serait apparue au moment du passage entre les mondes préindustriel et industriel. Ce n'est qu'au XVIII^e siècle que la figure de l'entrepreneur se serait stabilisée.

L'émergence de la figure de l'entrepreneur : l'importance de la notion du risque assumé

L'ensemble des auteurs s'accordent sur le constat que la figure de l'entrepreneur est indissociable de la notion du risque. En effet, dans la mesure où il prend l'engagement « de prendre entre ses mains » le devenir d'une action ou d'une création (sens étymologique du mot vers 1430), l'entrepreneur accepte et supporte le risque, notamment celui de ne pas réussir économiquement et socialement. Toutefois, il met ainsi en danger non seulement son destin personnel et son entreprise, mais également la vie de l'ensemble des individus qui l'ont rejoint afin de contribuer à la réussite de son projet. Dans ce sens, l'entrepreneur engage sa responsabilité personnelle, donc sa réputation en plus de son capital. C'est vers 1480 que le sens actuel du mot « entreprendre » apparaît : « prendre un risque, relever un défi, oser un objectif ». Nous pouvons présenter très schématiquement trois figures d'entrepreneur que nous allons illustrer successivement :

- un entrepreneur « prudent », minimisant le risque au maximum, sans le nier,
- un entrepreneur « aventurier », acceptant et même recherchant le risque comme source de profit maximal et
- enfin un entrepreneur « innovateur », à la recherche d'opportunités.

Benedetto Cotrugli et

« La naissance de la gestion prudente »

C'est également au XVe siècle, avec le marchand vénitien Benedetto Cotrugli auquel Luc Marco (2008) fait référence, que se situe l'émergence d'une nouvelle notion qu'il nomme « gestion prudente ». De nombreux auteurs ont mis en évidence le lien entre l'activité d'entreprendre et le risque inhérent à toute activité humaine. Contrairement à ce courant de pensée et prémonitoire dans ses écrits (comme probablement dans sa pratique marchande), B. Cotrugli (1458) insiste sur la notion des relations équitables entre le marchand et ses clients, dans le cadre de recherche du « risque zéro » et en vue de la progression des relations futures au sein de sa clientèle. Luc Marco avance l'hypothèse que la notion de la gestion en « bon père de famille », valable aujourd'hui, trouverait ses racines dans les écrits de B. Cotrugli.

Entrepreneur et « l'instinct du profit »

Contrairement à l'objectif de Cotrugli, à la recherche de la gestion prudente des affaires, il semble que la majorité des entrepreneurs appréhenderaient le risque comme une partie inhérente de leurs activités, comme un moteur qui leur permettraient d'avancer dans leur recherche de performance et de profit. Si Savary (2011) assimile l'entrepreneur au « parfait négociant », celui-ci apparaît dans l'encyclopédie d'Alembert et de Diderot (1751) comme « celui qui se charge d'un ouvrage... ». Dans son *Essai sur la nature de commerce en général*, Richard Cantillon (1755) décrit l'entrepreneur comme « un agent de direction de la production et du commerce qui supporte seul les risques liés aux contraintes du marché et aux fluctuations des prix » Il fait de l'entrepreneur de façon explicite « une pièce maîtresse de la dynamique économique vers lequel tout revient ou tend de revenir » (Tounes, 2004). Dans les « économies-monde », les entrepreneurs se positionnent à la fois

comme marchands et découvreurs. Ils constituent un idéal type « d'aventuriers », dans le contexte de la première mondialisation, prenant des risques en commerçant avec l'Orient et les Amériques dans le cadre d'un capitalisme marchand (Braudel, 1967).

Entrepreneur « moderne » innovateur à la recherche des opportunités

Avec la révolution industrielle et la massification de l'économie, la figure de l'entrepreneur a pris toute sa place dans l'analyse de la firme. Nous retrouvons ainsi Adam Smith (1776), pour qui l'objectif principal de l'action de l'entrepreneur devrait être l'accumulation du capital basée sur la bonne marche et la pérennité de son entreprise. Ricardo, quant à lui, considère que la détention du capital justifie l'exercice du pouvoir par l'entrepreneur dans la mesure où il gère et supporte le risque ; son action ne devrait pas être remise en question ou critiquée par les salariés et les collaborateurs. Selon la plupart des auteurs concernés par la l'analyse de la gestion entrepreneuriale, nous ne devons pas oublier J.B. Say pour lequel l'entrepreneur est « l'agriculteur, le manufacturier, le commerçant, ou, pour les désigner par une dénomination commune à tous les trois, c'est l'entrepreneur d'industrie, celui qui entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques un produit quelconque » (Fayolle, Tounes, 2005).

L'entrepreneur devient ainsi progressivement une figure centrale de l'économie, sous les traits d'un « prophète » participant par son action au changement de la société, car il assume des risques (une figure presque révolutionnaire dans sa quête du changement). C'est en ce sens que, pour Schumpeter (1990), « entreprendre consiste à changer un ordre existant ». L'entrepreneur « assume l'incertitude en créant de nouvelles combinaisons de moyens de production ». Nous pourrions donc définir l'entrepreneur comme un innovateur gérant les risques.

Enfin, dans une dimension complémentaire, l'entrepreneur se transforme en visionnaire pour Mintzberg (1990), car selon lui, l'entrepreneur « sur-résout » les situations potentiellement dangereuses pour l'entreprise ; il est « capable de trouver des solutions audacieuses à des problèmes a priori insurmontables ».

Mark Casson (1982) valorise les capacités de l'entrepreneur en tant que spécialiste « dans la prise (intuitive) de décisions (réfléchies) à la coordination des ressources rares ». Il définit l'entrepreneur, non seulement comme le propriétaire du capital, mais également comme un manager-entrepreneur (capable d'identifier des opportunités porteuses des profits). Pour conclure cette trop rapide présentation, nous signalons les contributions respectives de P.A. Julien (1990) qui a élaboré le concept des PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) comme facteurs qualifiants des valeurs entrepreneuriales avec M. Marchesnay (2002) et les CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité). L'action des entrepreneurs serait donc déterminée principalement par la création des richesses réinvesties dans l'entreprise qu'ils ont créée, accompagnées par la recherche constante des opportunités participant au lancement des affaires rentables.

Enfin, il nous semble intéressant de citer M. Marchesnay (2002) qui a mis en évidence le processus de « Naissance, Connaissance, Reconnaissance » de la figure contemporaine de l'entrepreneur en France. Michel Marchesnay a mis en évidence trois phases de l'entrepreneuriat en France, passant de ce qu'il appelle l'hécatombe des PME au retour de l'émergence de la figure de l'entrepreneur (largement inspirées des études américaines), aboutissant à « l'entrepreneuriat à la française » qui s'exprimerait notamment dans « la spécificité des PME ». L'entrepreneur prendrait l'identité de créateur et de stratège. Toutefois, « on observe un double mouvement, caractéristique du passage

d'une forme de capitalisme à une autre. D'une part, la crise liée de la société salariale et de l'économie managériale incite à la création de son propre emploi ; d'autre part, les nouvelles activités en émergence (services de tous niveaux notamment) privilégient la proximité et la singularité » (Marchesnay, 2007). Ce processus, qui s'est déroulé en France sur plusieurs décennies, s'est accéléré de façon incontrôlable dans les PECO. C'est, entre autres, la rapidité des transformations socio-économiques qui a eu pour conséquence l'augmentation du phénomène de l'entrepreneuriat d'une part et d'autre part, d'innombrables échecs, comme nous le verrons dans notre deuxième partie.

Typologies des entrepreneurs

Nous nous sommes interrogés précédemment sur la notion polysémique de la figure de l'entrepreneur en tant qu'individu. De nombreux chercheurs en gestion ont élaboré des typologies afin notamment de pouvoir l'utiliser dans l'analyse des cas.

Plusieurs typologies ont ainsi été élaborées, en fonction de critères tels que les qualités de l'entrepreneur, ses motivations personnelles et/ou le contexte environnemental. Nous présenterons ci-après les typologies de Smith (1967), puis de Stanworth et Curran (1976).

Smith (2006) identifie deux types d'entrepreneur : l'entrepreneur artisan et paternaliste qui privilégie une vision à court terme, en évoluant dans un cadre organisationnel rigide basé sur l'obéissance. Les activités de son entreprise seraient souvent situées dans des secteurs peu innovants. Le projet entrepreneurial du deuxième type, celui de l'entrepreneur opportuniste, se situerait dans la durée, avec un objectif de croissance. Il a une approche managériale, avec une certaine valorisation des collaborateurs considérés comme participant au développement de l'entreprise. Contrairement au premier type

Table 1

Typologie des entrepreneurs d'après J. Laufer (75)

OBJECTIFS			
MOTIVATION DOMINANTE	Croissance Innovation	Croissance Autonomie Financière	Refus de la Croissance Maintien de l'autorité
REALISATION	Entrepreneur MANAGER		
POUVOIR		Entrepreneur PROPRIETAIRE	Entrepreneur TECHNICIEN
AUTONOMIE			Entrepreneur ARTISAN

d'entrepreneur, l'innovation est souvent au centre du projet, basé sur la communication et la veille concurrentielle.

Stanworth et Curran (1999) ont élaboré une typologie basée sur trois approches motivationnelles de l'entrepreneuriat : l'entrepreneur artisan, l'entrepreneur classique et le manager. Nous retrouvons ainsi, dans un premier type la recherche des avantages intrinsèques au rôle du chef de l'entreprise, à savoir l'autonomie de l'action, le statut social et le pouvoir décisionnel. L'action de l'entrepreneur serait déterminée par la recherche de la survie de son entreprise et le refus du risque. Si l'action du deuxième type d'entrepreneur est également déterminée par les avantages liés à la fonction fondatrice de l'entrepreneur, et plus particulièrement à la notion du pouvoir, la dimension des avantages financiers est prédominante. La croissance de son entreprise, pourtant recherchée, joue un rôle ambigu dans la mesure où elle induirait des bouleversements organisationnels qui pourraient aboutir à l'amenuisement de son pouvoir et à la perte du contrôle de sa société. Enfin, le troisième type défini, celui de l'entrepreneur-manager, loin de craindre la réussite et la progression de son entreprise, la considère comme un critère objectif de ses compétences managériales.

La typologie de Jacqueline Laufer (75) est basée sur un rapprochement des motivations des entrepreneurs avec des objectifs de croissance assignés aux entreprises. Sa typologie comporte quatre types d'entrepreneurs que nous pouvons retrouver dans le tableau 2.

Nous pouvons suivre dans le tableau une courbe de motivation qui indique clairement les éléments participant au démarrage des actions d'entreprendre, dépassant le discours habituel. Nous y retrouvons l'image de « l'action d'entreprendre » comme une réponse à la réalisation personnelle (le manager), à la recherche du pouvoir et à la réussite professionnelle (le propriétaire). Mais il y a aussi l'entrepreneur surmontant un échec professionnel et autocrate (le technicien), sans oublier l'entrepreneur à la recherche d'une indépendance personnelle, professionnelle et financière (l'artisan). Bien entendu, ces quatre types identifiés par Jacqueline Laufer (75) constituent des « idéaux-type » selon Weber et fonctionnent comme des référentiels susceptibles d'évolutions multiples.

Nous avons déjà évoqué les travaux de Julien et Marchesnay (2011) qui ont mis en avant une typologie basée sur la logique d'action des entrepreneurs, dont l'une des

Table 2

Typologie des entrepreneurs d'après Filion (2000)

TYPE DE PROPRIETAIRE DIRIGEANT	RAISON D'ETRE DE L'ENTREPRISE	STRATEGIE
BUCHERON	SURVIE	CONTINUE
SEDUCTEUR	PLAISIR	RADICALE
SPORTIF	LOISIRS	RATIONNELLE
VACANCIER	REALISATION DE SOI	EVOLUTIVE
CONVERTIE	SECURITE	REVOLUTIONNAIRE
MISSIONNAIRE	CONQUETE	PROGRESSIVE

caractéristiques consiste dans le fait qu'ils interviennent sur des marchés différents.

Une dernière typologie, basée sur les caractéristiques psychologiques de chaque entrepreneur, nous a paru intéressante à présenter rapidement (également sous la forme d'un tableau). Louis-Jacques Filion (2000) distingue six types de propriétaires-entrepreneurs caractérisés par les relations entre leurs composantes, les finalités des entreprises et les stratégies adoptées par leurs dirigeants.

La présentation de ces différentes typologies peut paraître décevante. Deux raisons, à notre avis, peuvent être évoquées. La première est liée aux méthodologies utilisées. En effet, il semble quelque peu artificiel d'aboutir à une typologie indépendante du contexte et des environnements historiques, sociopolitiques et économiques dans lesquels évolue chaque entrepreneur. L'hétérogénéité des typologies peut également être reliée aux domaines scientifiques dans lesquels évoluent leurs auteurs. Une deuxième raison est liée au fait, que l'entrepreneur « réel » est une personnalité complexe, avec son histoire personnelle et professionnelle. Toute tentative de typologie éradique nécessairement les spécificités qui participent à la richesse de « l'action d'entreprendre ».

Changement de perspective sociale : la ré-découverte de la figure d'entrepreneur au sein d'une société empaquetée par le risque

Pour illustrer la force du mythe de l'entrepreneur, ce Prométhée moderne selon Woot (2005), nous avons choisi l'exemple d'un pays de l'ancien bloc « socialiste ». En effet, il nous a semblé pertinent de s'interroger sur l'émergence de la figure de l'entrepreneur dans un pays qui est resté à l'écart des actions économiques individuelles pendant plus d'une génération, de 1948 à 1989. Nous prenons, par exemple, la République Tchèque dans laquelle la rapidité des transformations politiques¹ et économiques n'a pas permis aux différents acteurs de la société de comprendre et de s'approprier « les nouvelles règles du jeu », et donc de mettre en place des stratégies de gestion de changement (Dahrendorf, 1990). Il nous semble important de souligner la prégnance du passé « socialiste » et ses répercussions sur les activités économiques, sur le management des entreprises et plus

1. Les premières élections démocratiques en Tchécoslovaquie ont été organisées six mois après la chute du régime.

particulièrement sur les stratégies des nouveaux entrepreneurs. En effet, le concept de path-dependence souligne le rôle du passé et des conditions initiales dans la détermination des trajectoires nationales. Il apparaît comme un des concepts-clés de l'approche « révolutionnaire » des institutions (Koleva et al., 2006). Par ailleurs, il nous semble indispensable de souligner l'importance du facteur temps. En effet, nous avons pu observer son importance dans l'évolution et la transformation du concept de l'entrepreneuriat, notamment en France (Marchesnay, 2002). La durée indispensable pour réussir les transformations politiques a été « minimisée » comme nous venons de le voir ; les transformations économiques et sociales ont constitué des obstacles significatifs à la réussite de la transition vers le modèle capitaliste référentiel.

La résurgence de la figure de l'entrepreneur : du rêve à la réalité

Une vingtaine d'années après la chute du Mur de Berlin, qui a marqué symboliquement la volonté des peuples européens de s'inscrire dans un espace de liberté, de voyager, d'étudier, de vivre et d'entreprendre, après une période de la ré-découverte de la démocratie, la mondialisation et la crise économique mondialisée, le réveil « a sonné ».

Les résultats négatifs de la rencontre entre le rêve démocratique et la réalité socio-économique ont été surdéterminés par la crise mondiale qui a réduit le champ des alternatives, tant au niveau de la société civile que dans la vie économique. C'est ainsi que la liberté d'entreprendre, redécouverte et portée par un discours idéologique puisé aux racines du XIXe « Enrichissez-vous », n'a pas apporté des résultats escomptés par la majorité de « nouveaux entrepreneurs », des « apprentis capitalistes ». En quelques années, nous avons pu observer un flux et un reflux des initiatives personnelles à la recherche d'une alternative à l'emploi salarié. Nous ne pouvons pas dans le cadre de notre

communication présenter et examiner les raisons de l'enthousiasme vis-à-vis de l'ouverture du marché à l'initiative individuelle. Ce travail reste à faire. Nous ne pouvons que présenter succinctement la confrontation entre le rêve des entrepreneurs la réalité du marché.

La figure d'entrepreneur : le passage de Prométhée à Icare

En 2000, la Banque Mondiale a comptabilisé en République tchèque 1,5 million d'entreprises individuelles. Nous pouvons noter que l'effectif de la population globale était de 10 millions d'habitants environ. Les entreprises de moins de 50 salariés fournissaient environ 60 % du PIB et employaient 50 % de la population active occupée (Vincensini, 2006). Les managers des firmes des PECO, les « nouveaux entrepreneurs », ont découvert la problématique du management du risque induit par le contexte de la privatisation, à partir de 1990 pendant les phases de « petite » et de « grande privatisation » (Vincensini, 2010). Plusieurs dizaines de milliers d'entreprises ont été créées, soit ex-nihilo, soit dans le cadre de la privatisation des combinats, donc des anciennes grandes entreprises d'État. On a constaté que l'apparition du « tunnelling » (Simoneti et al., 1999), un processus de décapitalisation plus rentable que la gestion active responsable, participait à la disparition des entreprises, accélérées par l'absence de référentiels pertinents de management dans le contexte de l'économie post-socialiste, le transfert de modèles de management contradictoires, et le refus du changement (tant sur le plan managérial que sur le plan personnel). Les nouveaux entrepreneurs considéraient que « la révolution du marché allait rendre obsolète tout le savoir accumulé antérieurement par l'histoire, la sociologie et les autres disciplines... C'était une économie de manuel, une version ultra simplifiée de l'économie du marché qui s'intéressait fort peu à la dynamique du changement » (Stiglitz, 2006).

Dans ce contexte, les « apprentis entrepreneurs » ou, pour certains, « les apprentis/sorciers » ont découvert que c'est dans le processus du changement que l'entreprise rencontre les risques les plus importants, avec des répercussions sur les stratégies de son développement ou de sa survie, sur la structure de son capital, sur son système de management, sur son système de production ou sur son marketing et communication. Ils devaient abandonner leurs certitudes pour devenir « les témoins oculaires d'une rupture survenue à l'intérieur d'une modernité qui s'émancipe des contours de la société industrielle classique pour adopter une forme nouvelle de la « société industrielle du risque » (Beck, 2001). La déception a été à la hauteur des espérances, avec des réactions basées souvent sur la nostalgie du « paradis perdu » de l'époque précédente. Nous allons présenter dans la troisième partie de notre communication un exemple d'initiative paradoxale d'entrepreneuriat dans le contexte socio-économique et politique socialiste, occulté pendant plusieurs décennies et qui devient aujourd'hui une référence pour certains des nouveaux entrepreneurs.

Le « miracle » de Slusovice

Suite aux différentes tentatives de mise en place d'un mouvement d'entrepreneuriat, tel qu'il a émergé tout au long de l'histoire dans l'économie capitaliste (avec les résultats que l'on peut étudier dans les PECO), il nous a semblé intéressant d'évoquer l'expérience de Slusovice. Cette coopérative agricole, dont l'existence a été marquée par des controverses tant idéologiques que politiques, s'est développée pendant une trentaine d'années dans une région enclavée, au sein de Moravie, l'une des régions composant la Tchécoslovaquie.

Elle s'est engagée sur le chemin d'une transformation économique unique dans son

environnement, avant de disparaître au lendemain de la chute du Mur de Berlin. Bien entendu, nous ne pouvons pas l'étudier de façon approfondie dans le cadre de notre communication. Toutefois nous voudrions poser quelques questions qui mériteront de nouveaux développements en matière de recherche dans le futur. La principale question est la suivante : la mémoire collective tchèque aurait-elle oublié ce que l'on a appelé « le miracle de Slusovice » ? Si la réponse est positive, il nous semble indispensable de continuer de s'interroger sur le sens même de cette initiative en matière d'expérimentation des modalités de gestion capitaliste au sein d'une coopérative agricole... le symbole même de la propriété collective des moyens de production.

Une rapide présentation d'un « laboratoire du capitalisme » implanté en Moravie

La coopérative agricole de Slusovice s'est développée entre 1963 et 1990, dirigée par un entrepreneur qui encore aujourd'hui est considéré par certains comme un exemple managérial. Si nous reprenons les trois caractéristiques fondamentales de la figure d'entrepreneur, étudiées précédemment, nous constatons qu'à l'exception de celle concernant la détention du capital, elles s'appliquent à l'entrepreneur Cuba. Et c'est justement la dimension capitaliste qui pose le problème. En effet, comment une coopérative agricole déclinante dans les années 70 a-t-elle pu se transformer en une véritable entreprise avec plus de 7000 salariés et 7 milliards kc de chiffre d'affaires ? Les deux caractéristiques déterminantes pour l'entrepreneur qui réussit, à savoir une attitude de visionnaire et une capacité de management inhabituellement charismatique, complétées par une gestion du personnel basée sur la recherche de la productivité et de l'efficacité réelles, étaient-elles suffisantes ?

Nous avons pu effectuer plusieurs enquêtes qualitatives dans cette entreprise entre 1989

et 1994 auprès des membres de la direction générale, mais également auprès des cadres.

Vitrine du socialisme avancé ou laboratoire d'expérimentation du capitalisme selon la stratégie secrète réservée aux initiés, les images et les messages étaient et restent toujours multiples (voire contradictoires). En effet, de la coopérative agricole, symbole de la disparition de la propriété privée des terres agricoles en Moravie, cette organisation a été transformée par un seul homme, M. Cuba (ingénieur agricole) en une véritable entreprise, gérée selon les principes de management, en décalage complet tant avec les entreprises ancrées dans les territoires environnants et plus encore avec les coopératives agricoles « classiques ».

La production agricole a été sensiblement réduite, à l'exception de la recherche, mais remplacée ou complétée par la production industrielle. C'est ainsi qu'à Slusovice, en collaboration avec des entreprises étrangères, il existait une chaîne de montage des premiers ordinateurs en Tchécoslovaquie (en réalité un assemblage des pièces importées de l'étranger). Un atelier, complètement automatisé, produisait les bouteilles en plastiques destinées non seulement au marché local mais également à l'export, production complétée par un autre atelier de remplissage pour une copie de Coca-Cola.

Nous avons pu visiter un atelier, complètement automatisé lui aussi, de retraitement des déchets plastiques, avec, à la sortie de la chaîne, la production des lentilles de plastiques, matière première destinée à des usages multiples, et directement exportées en Autriche, pays situé à quelques centaines de kilomètres. Un « isolat de capitalisme » dont nous avons pu visiter les infrastructures, un hippodrome où plus de 60 000 spectateurs pouvaient admirer les chevaux de course chaque dimanche. Les meilleurs chevaux étaient exportés dans le monde entier. Les équipements de la ville

comportaient les écoles, un hôtel d'un niveau 3 étoiles, des maisons pour les salariés, une banque, des magasins proposant des produits étrangers... Miracle... vraiment ?

En fait, le directeur de cette entreprise s'est inspiré de l'approche de gestion de l'entreprise de son idole, Thomas Bata (David, 2009), et de sa ville Zlin. Si les salaires étaient nettement plus élevés que dans le reste du pays, la productivité également. La gestion du personnel s'inscrivait dans la logique GRH la plus stricte, éloignée en tous points, du fonctionnement connu dans le pays.

Et maintenant ?

Nous cherchons actuellement les réponses portant d'abord sur les conditions d'existence même de cette organisation. Était-elle unique ou existait-elle dans autres pays d'Europe centrale et orientale ? Était-elle le résultat de l'initiative d'un entrepreneur atypique, d'un « aventurier » qui a initié la transformation d'une coopérative à l'origine agricole, qui ne se différenciait pas des centaines d'autres, en une coopérative de production industrielle, selon les règles exceptionnelles vers la réussite ? La volonté de maîtrise globale de l'environnement social interne et externe de l'entreprise complétait la recherche de la maîtrise de l'ensemble du processus de production et de commercialisation, jusqu'à la construction et à la gestion des centres de distribution des produits finis. L'entrepreneur était dans ce contexte le seul décideur, une figure paternaliste qui cherchait à démontrer sa force et sa compétence dans un océan collectiviste dans lequel se diluait la responsabilité individuelle ? Pourquoi le gouvernement socialiste l'a-t-il laissé prospérer comme un « contre-exemple » à la gestion économique des territoires qui l'environnaient ? La coopérative jouait-elle le rôle d'un laboratoire de l'expérimentation de la gestion socio-économique ou de l'irritant social (Teubner, 2001) ? Pour quelle raison a-t-elle disparu après le changement du régime ?

Loin de nous la théorie du complot... Malgré l'augmentation du niveau de vie des salariés de la firme Slusovice, nous pouvons nous demander dans quelle mesure cette approche, l'œuvre d'un individu, ne pourrait pas être qualifiée de démarche utopique ou idéologique. Dans quelle mesure ce système de management inventif et innovant a-t-il participé à la pérennité et à la progression de l'entreprise ? Et pourquoi cette expérience d'une trentaine d'années s'est-elle arrêtée ? A-t-elle disparu avec un régime socio-économique et politique dans lequel elle s'est développée pour devenir une référence... qui apparemment n'a pas été suivie ?

Une dernière question : monsieur Cuba était-il un entrepreneur d'exception qui a réussi, dans un contexte spécifique, une expérience de gestion d'entreprise unique ou un exécutant à la solde d'objectifs idéologiques ?

Conclusion

Pour conclure, nous avons constaté que la figure d'entrepreneur peut prendre des formes multiples. Dans sa recherche marquée par l'individualisme et impliquant un engagement fort, tant vis-à-vis des résultats de ses actions que vis-à-vis des collaborateurs, l'entrepreneur doit prendre des risques. Toutefois nous avons pu constater lors d'une enquête réalisée en 2007 en République Tchèque auprès de 324 firmes que le management du risque ne constitue pas une priorité pour les responsables des entreprises. Comment se situent donc les entrepreneurs ?

Nous avons pu remarquer un certain paradoxe : d'un côté, le mouvement initial de création des entreprises par ceux que nous avons appelé « les apprentis-entrepreneurs » sinon « apprentis-sorciers », déclenchant des catastrophes localisées (cf. régions industrialisées en déshérence) et aboutissant à l'augmentation en flèche du

taux de chômage ; d'un autre côté, l'attitude marquée par le refus de tout risque, pourtant inhérent à l'entrepreneuriat. En effet, pour les gestionnaires des PME/PMI, l'approche « priorisée » semble être une technique financière de la gestion des coûts, avec comme objectif prioritaire la réduction des coûts et le contrôle des pertes probables. Rares sont les entrepreneurs qui évoquent l'idée que le risque pourrait également être lié à la communication interne, la GRH, le climat dans l'entreprise ou les différents approches du processus de travail (Smejkal, Rais, 2006). Toutefois, la représentation traditionnelle du risque « provenant de l'extérieur de l'entreprise » commence progressivement à être « rejointe » par la réflexion stratégique incluant la prise de conscience de l'action humaine comme source de risque, notamment dans le domaine des risques produits par l'organisation elle-même. Cette prise de conscience est accompagnée par la réflexion sur le rôle potentiellement positif des crises et des ruptures, participant à l'identification et donc à la résolution des dysfonctionnements au sein des firmes et organisations (Lagadec, 2000).

Il nous semble intéressant de remarquer que c'est dans l'Agrocombinat Slusovice que le risque entrepreneurial a été valorisé et géré à tous les niveaux : le risque politique, financier et international. Nous ne connaissons pas les stratégies de cette expérimentation managériale et de nombreuses questions restent posées, notamment concernant l'existence éventuelle de ce type de gestion entrepreneuriale. Nous pourrions la rapprocher de la coopérative Mondragón (Arizmendiarieta, 2010) en pays basque, qui, contrairement à Slusovice, prospère. C'est une œuvre collective, portée par un projet fort de coopération réussie dans la durée. La différence fondamentale apparaît avec Slusovice. En effet, notre étude nous permet d'affirmer que la réussite de Slusovice était initiée et basée sur une initiative individuelle que l'on pourrait qualifier d'individualiste, selon le modèle traditionaliste des

entrepreneurs du XIXe siècle. Elle est ainsi étroitement, même « biologiquement », liée à son entrepreneur-créditeur, qui a probablement bénéficié des réseaux économiques et politiques dans un territoire enclavé ayant servi en quelque sorte de laboratoire d'expérimentation pour des modes de gestion innovants. En effet, où pourrait-on apprendre à devenir entrepreneur, une figure mythique évoluant de Prométhée à celle d'un aventurier ?

L'analyse des parcours des entrepreneurs nous amène à nous interroger sur la pertinence de l'enseignement de l'entrepreneuriat, notamment dans les écoles de management. En effet, si les publications dans le domaine de l'entrepreneuriat sont de plus en plus nombreuses, la pertinence de ce type d'enseignement pose, nous semble-t-il, un certain nombre de questions. Cette situation n'est bien entendu pas réservée aux PECO. En parallèle à la figure traditionnelle de l'entrepreneur « aventurier », telle qu'elle apparaît « valorisée » dans l'histoire managériale, nous constatons une montée en puissance - et le retour - d'un nouveau mythe : une nouvelle figure d'entrepreneur, illustrée notamment par le refus de salariat d'une part et la proposition d'un autre choix à une époque de crise économique et d'augmentation du chômage d'autre part.

Références bibliographiques

- Acs, Z. (2010). *Handbook of Entrepreneurship Research*, 2nd edition, with David B. Audretsch, eds., Springer Publishers.
- Arizmendiarieta, J. M. (2010). *Ideologist and driving force behind the Mondragón Co-operative Experience*, <http://www.mondragon-corporation.com/ENG/Co-operativism/Co-operative-Experience/Historic-Background.aspx>
- Beck, U. (2001). *La société du risque*. Paris : Flammarion.
- Braudel, F. (1967). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme : XVe-XVIIIe siècle*, Paris : A. Colin.
- Cantillon, R. (1755). *An Essay on Economic Theory 1755*, <http://mises.org/document/5773/An-Essay-on-Economic-Theory>
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur : An Economic Theory*, Rowman & Littlefield.
- Dahrendorf, R. (2000). *Reflections on the Revolution*, Crown; 1st edition.
- David, P. (2009). La responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans la maîtrise des risques : une nouvelle utopie ? Le management chez Bata. in *Responsabilité & Environnement n°55 juillet 2009*, pp.42-47, *Annales des Mines*, Editions ESKA.
- De Woot, Ph. (2005). *La responsabilité sociale de l'entreprise : Faut-il enchaîner Prométhée ?*, Paris.
- Cotrugli (1458). *Traité de la marchandise et du parfait marchand* Edité par Luc Marco et Robert Noumen, L'Harmattan, *Recherche en Gestion*, 2008.
- Fayolle, A. et Tounes, A. (2005). *L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur* <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00101948>
- Filion, L.J. (2000). Six types de propriétaires-dirigeants de PME, *Organisations & Territoires*, volume 9, n° 1, hiver 2000, p. 5-16.
- Julien, P.A. (1990). Vers une typologie multicritères des PME, *Revue Internationale PME*, Vol. 3, n°3-4, p. 411-425.
- Koleva P., David P. (2004). Pays d'Europe centrale et orientale : quelle marge de manœuvre pour les entrepreneurs ?, *Economie et Humanisme*, n°370, octobre, pp. 25-28.
- Koleva, P., Rodet-Kroichvili, N., Vercueil, J. Coord., (2006), *Nouvelles Europes. Trajectoires et enjeux économiques*. Presses Universitaires de Montbéliard.
- Lanoux, B. (2012). *La représentation de l'entrepreneur au cinéma / Une comparaison interculturelle* ; Working paper ESDS recherche.
- Lagadec, P. (2000). *Ruptures créatrices*. Paris : Editions d'Organisation.
- Laufer, J. (1975). Comment on devient entrepreneur, *Revue Française de Gestion*, 2, 11-23.
- Marchesnay, M. (2002). *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences : Essai de Praxeologie*, Les éditions de l'ADREG.

Marchesnay, M. & Pierre-André Julien P-A (2011), L'entrepreneuriat, *Economica*, Gestion Poche.

Marchesnay, M. (2007). *La rhétorique entrepreneuriale en France : entre sémantique, histoire et idéologie*. Papier de Recherche ERFI, Montpellier, 65 pages.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact, *Harvard business review catalog*, 90(2), 163 - 176

Ray, D.D., (1993), Understanding the entrepreneur: entrepreneurial attitudes, experience and qualities, *Entrepreneurship and Regional Development*, 5 (4), 345-357.

Savary, J. (1675). *Le Parfait Négociant, Première édition 1675*, éditions Droz - Collection Travaux du Grand Siècle 2011

Schumpeter, J.-A. (1911). « *Théorie de l'évolution économique* », http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html, 1911 (traduction française 1935).

Schumpeter, J. A., « *Capitalisme, socialisme et démocratie* », 1947 (2e édition), Payot, 1990.

Simoneti, M., Estrin, S., Böhm, A., dir. (1999). *The Governance of Privatization Funds, Experiences of the Czech Republic, Poland and Slovenia*, Elgar, Cheltenham, 187 p.

Smejkal, V., Rais, K. (2006). *Řízení rizik*, Grada Publishing.

Smith, A. (1776). *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, 1776

Smith, N. R. (1967). *The Entrepreneur and his Firm: the Relationship between Type of Man and Type of Company*, Michigan State University.

Stanworth, W.J.K. and Curran, J. (1976). Growth and the Smaller Firm: An Alternative View, *Journal of Management Studies* (13), 95-110.

Stanworth, J. and Curran, J. (1999). Colas, Burgers, Shakes and Shirkers: Towards a Sociological Model of Franchising in the Market Economy, *Journal of Business Venturing* 14(4): 323-44.

Stiglitz, J. (2003). *Quand le capitalisme perd la tête* (The Roaring Nineties), Editions Fayard.

Stiglitz, J. (2006). *Un autre monde : Contre le fanatisme du marché* (Making Globalization Work), Editions Fayard.

Teubner G. (2001). Legal irritants: how unifying law ends up in new divergences, in P. Hall & D. Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism : The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press, pp. 417-441.

Tounes A. (2004). *L'entrepreneur: l'odyssée d'un concept*, N°03-73, IAE Rouen, CREGO.

Verley, P. (1997). *La Révolution industrielle*, Folio Histoire.

Vincensini, C., (2006). *Les petits entrepreneurs privés au carrefour de la transition politique et économique: les cas hongrois et tchèque*, in W. Andreff, dir., *La transition vers le marché et la démocratie*. Europe de l'Est, Europe centrale et Afrique du Sud, L'Harmattan, Paris.

Vincensini, C., (2010). *Vingt ans de privatisation en Europe centrale - Trois trajectoires de propriété*, L'Harmattan, Paris.

Patricia DAVID

Patricia DAVID est professeur de gestion à l'ESDES, Ecole de management au sein de l'Université Catholique de Lyon. Elle dirige le Département des Sciences Humaines, Economiques et Sociales. Elle fait partie du laboratoire de recherche en Economie Sociale et solidaire de l'UCLY et du GREG (Groupe de Recherche et Etudes en Gestion) de l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble. Elle est, par ailleurs, membre de l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Ses principales problématiques de recherche et d'enseignement s'organisent autour de la responsabilité sociale des organisations appliquée aux pays de l'Europe centrale et orientale, sans oublier la psychosociologie des organisations et la gestion de la multi-culturalité dans les entreprises et les organisations.