

HEC MONTRÉAL

**Exploration de l'esprit entrepreneurial israélien: le sens du combat d'hier à
aujourd'hui**

par

Olga Tchernievski

Sciences de la gestion
(Option management)

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade
de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Mars 2014
© Olga Tchernievski, 2014

Remerciements

L'achèvement d'un travail de cette envergure est pour moi la source d'un énorme sentiment de joie et de fierté. J'ai travaillé sur le thème de l'entrepreneuriat en situation d'urgence. Ce mémoire a effectivement été rédigé dans des conditions difficiles. Je n'aurai pas pu réaliser ce mémoire si je n'avais pas été soutenue par certaines personnes auxquelles je désire prendre le temps d'exprimer ma profonde gratitude.

Je souhaite tout d'abord remercier mon directeur de mémoire, Sébastien Arcand, qui a toujours été présent pour m'épauler, me guider, répondre à mes questions et inquiétudes et encourager ma passion pour mon sujet de recherche. Ce dernier m'a permis d'exprimer ma créativité en composant un mémoire théorique à la fois original et multidisciplinaire. La collaboration avec monsieur Arcand fut fort enrichissante et stimulante.

Ensuite, je voudrais remercier ma famille éloignée en Israël. Je la remercie chaleureusement de m'avoir soutenue dans la matérialisation de ce mémoire par l'humour insolite et l'appui moral.

Puis, j'aimerais saluer mes deux meilleurs amis à Québec, Fred et Catherine, pour leur authenticité, leur simplicité et leur générosité de cœur et d'esprit. Ceux-ci m'ont encouragée à écrire un mémoire qui me ressemble et à rêver les yeux grands ouverts.

Enfin, je dédie ce mémoire à mon grand-père qui est décédé au mois d'octobre. Il m'a toujours exhortée à oser écrire de la manière la plus colorée sur les choses les plus inusitées, et ce, depuis mon enfance.

Sommaire

Ce mémoire a pour thème l'esprit entrepreneurial d'Israël. Le concept d'entrepreneuriat connaît une popularité grandissante depuis le début des années 2000, mais en matière de combat national de survie à travers l'entrepreneuriat et l'innovation technologique, peu ou pas de recherches ont été effectuées pour montrer comment le passé influence le présent et l'avenir.

Pour combler ce manque, nous avons produit une recherche qui nous a permis d'étudier la triangulation suivante : individu, société et entrepreneuriat dans un climat d'adversité. Nous avons choisi de travailler sur Israël compte tenu du succès de ses entreprises de démarrage en 2013. L'entreprise a été laborieuse, puisque l'histoire d'Israël et celle du peuple hébreu est à la fois longue et complexe. Israël est menacé de destruction depuis sa création. Ainsi, l'esprit entrepreneurial est unique au niveau de sa genèse et de ses manifestations tangibles.

Aussi, nous avons développé une théorie personnelle dans le second chapitre: celle des principes de l'action entrepreneuriale créative dans un climat d'adversité. De plus, notre recherche nous a permis de mettre en évidence d'autres phénomènes, à savoir la contextualité de la créativité et de l'innovation, le lien entre résilience et créativité, le combat pour la survie et l'énergie créative qu'il amène, l'héritage pionnier et la mission nationale et collective qui dépasse l'individu et/ou l'entrepreneur, seul face à la collectivité, etc.

Finalement, au niveau conceptuel, notre recherche nous a permis de nous aventurer sur le terrain de la philosophie, de la psychologie personnelle et sociale, des nouvelles technologies, des statistiques, de l'histoire et la de la théologie.

Mots-clés: combat, créativité, entrepreneuriat, esprit, innovation, mission, résilience, technologie

Table des matières

Introduction	1
Revue de littérature	9
Méthodologie	33
Chapitre 1	38
1.1 La puissance des idées des intellectuels juifs d'Europe	38
1.2 Des mendiants riches de rêves bâtisseurs du réel: de l'idée à l'action	43
1.2.1 Le rêve politique : l'éthique de l'itinérance	43
1.2.2 Le rêve économique : les nomades innovateurs	45
1.3 Le sens du combat personnel et social après l'indépendance d'Israël (1948)	47
1.3.1 Le portrait de l'entrepreneur hébreu après l'Holocauste: trauma et créativité	49
1.3.2 Le Sabra : le jeune loup et sa meute	52
1.4 L'esprit entrepreneurial israélien : le contraste avec le modèle libéral	54
1.5 Le sens du travail	55
1.6 Le kibboutz et l'héritage communautaire de l'esprit entrepreneurial israélien	57
1.7 L'héritage économique et le rôle de l'État.....	59
1.8 Le style de management: d'hier à aujourd'hui	60
1.9 Le combat et l'adversité : vivre dangereusement.....	63
1.9.1 Le legs du combat pour les entrepreneurs israéliens du 21e siècle	64
Chapitre 2	68
2.1 La résilience: survol et application en Israël	68
2.2 La théorie de l'Effectuation en entrepreneuriat	71
2.3 L'entrepreneur créatif : «pilote d'avion»	74
2.3.1 Le pilote et ses copilotes : l'équipe	74
2.4 Entrepreneuriat, risque et incertitude : bénédiction d'un écosystème hostile	75

2.4.1 La théorie knightienne à l'épreuve du combat : les environnements de rupture	76
2.4.2 Les deux types de risques (erreurs) en entrepreneuriat	77
2.4.3 Incertitude, évolution et innovation	78
2.5 Épistémologie de l'incertitude: analyse en profondeur.....	79
2.6 Leçons finales du combat israélien?.....	80
Chapitre 3	83
3.1.1 Les failles de la raison et la tradition comme armure.....	83
3.1.2 Les passions humaines et la créativité	85
3.1.3 La modernité vs. La recherche de sens.....	86
3.2 Le rêve à la mode: l'entrepreneur aux mille visages	87
3.3.1 L'entrepreneur automate du capitalisme : pourquoi entreprendre?	88
3.3.2 L'esprit entrepreneurial américain : l'archétype de l'entrepreneur	89
3.3.3 Les entrepreneurs de la génération Y : défis, critiques et nouvelles perspectives	91
Chapitre 4	98
4.1 "Start-up": quelques définitions.....	98
4.1.1 Les start-ups en Israël: état de la situation?	100
4.2 Les institutions : ingrédients simples pour une recette unique.....	101
4.2.1 La main visible de l'État en appui à la recherche et au développement (R&D).....	105
4.3 Le système d'éducation de la tradition à la modernité : incubateur de cerveaux.....	107
4.4 Investir en Israël : risque, incertitude ou occasion d'affaires en or ?.....	108
4.5 Étude de cas : deux start-ups nées d'un combat pour la survie (agriculture et armée)	111
Conclusion	123
Apports pour la science et pour la pratique	126
Limites au niveau de la pratique	127
Limites conceptuelles et méthodologiques	131
Futures pistes de recherche	132
ANNEXES	135

BIBLIOGRAPHIE	162
----------------------------	------------

Liste des figures

Figure 1	15
Figure 2	16
Figure 3	102

Introduction

Israël, petit pays de moins de 8 millions d'habitants (voir annexe 1) fait la une des médias depuis sa création en 1948, avec les attentats terroristes, les nombreuses guerres (voir annexe 3), dont la dernière et sanglante guerre contre le Hezbollah au Liban en 2006, le conflit israélo-palestinien, les roquettes envoyées sur Ashkelon et le Sud du pays, les explosions multiples dans les lieux publics (autobus, écoles primaires, musées et cafés), les déflagrations et succès de l'armée aux méthodes peu orthodoxes, la mort de touristes, les sanctions des Nations Unies, les menaces nucléaires de l'Iran, etc. Israël n'est pas reconnu par la plupart de ses voisins géographiques, honni par la plupart des pays musulmans et pointé du doigt par l'Occident pour sa politique intérieure et sa politique étrangère. Israël est perçu comme l'un des pays les plus volatiles au monde.

It can be more difficult to cope with terrorism than with war. War is limited to geographical and time boundaries. Terrorism knows no boundaries. (Solly Dreman, psychologue clinique à l'Université Ben-Gourion du Néguev).

"I guess it was the second week of the war. I went outside. I hoped to get hit so I wouldn't have to stay in the terrible bomb shelter anymore, they would take me to the hospital instead". (Natasha, jeune fille de 14 ans qui se rappelle de l'été 2006 où le Hezbollah a lancé plus de 1000 roquettes Katyusha sur Kiryat Shmona, petite ville israélienne près du Liban.) Entrevue conduite par Rosenthal (2008: 7).

Les médias, qui braquent leurs projecteurs sur la vie politique en Israël, négligent d'explorer le côté positif et surprenant de ce petit pays résilient. En effet, les principaux indicateurs économiques montrent qu'Israël héberge la plus dense concentration d'innovation et d'esprit d'entreprise dans le monde des start-ups en 2013 (Senor & Singer, 2011 : 13). La littérature sur le Moyen-Orient est fort abondante, mais étonnamment, elle ne permet pas de comprendre en quoi l'histoire, la stratégie politique et institutionnelle, la spiritualité et la psychologie sociale sont à l'origine de la croissance économique d'Israël et du succès de ses entreprises de démarrage. En effet, depuis les six dernières années, le monde entier a les yeux rivés sur Israël à cause du miracle entrepreneurial israélien qui déploie ses ailes dans un climat de grande adversité.

Le succès des start-ups israéliennes vole la vedette à la violence et aux attentats terroristes. Israël, pays en guerre et menacé de destruction depuis sa fondation, avec seulement 8,1 millions d'habitants, pas de ressources naturelles, des ennemis à chaque frontière, soit arrivé, envers et contre tous, à produire plus de start-ups technologiques que le Japon, l'Inde, la Corée, le Canada et le Royaume-Uni? Israël possède plus d'entreprises sur le NASDAQ que toute l'Europe réunie. Google, Cisco, Microsoft, Intel, eBay etc. comptent sur leurs équipes israéliennes pour les idées les plus novatrices, suivies d'une exécution des plus efficaces, précises et performantes, malgré l'état d'urgence. Israël, petit pays résilient, possède une culture axée sur l'adversité, la prise de risques et la créativité authentique. Le modèle culturel et entrepreneurial israélien semble favoriser une combinaison unique d'intensité novatrice et entrepreneuriale et une quête de sens se traduisant par ce que l'on pourrait appeler un «combat» (Senor & Singer, 2011 : 65).

Même les guerres qu'Israël a connues (voir annexe 3) à répétition n'ont pas ralenti le pays. Au cours des six années qui ont suivi 2000, Israël a dû affronter non seulement l'éclatement de la bulle technologique, mais également la période la plus intense d'attentats de son histoire, ainsi que la deuxième guerre du Liban. Pourtant, la part de capital-risque investie en Israël par rapport au total mondial n'a pas baissé, elle a même doublé, passant de 15 % à 31 %. La bourse de Tel-Aviv était plus élevée le dernier jour de la guerre du Liban que le premier, comme cela avait été le cas après l'opération militaire de trois semaines dans la bande de Gaza en 2009 (Senor & Singer, 2011: 29). Depuis 2010, Israël est membre de l'OCDE. Son économie compte parmi les économies développées qui résistent le mieux à la crise économique des dernières années. Une large partie de son tissu industriel s'est réorientée vers les hautes technologies (défense, électronique civile, logiciels informatiques, biotechnologies, etc.). Nous désirons apporter une modeste contribution à l'étude de l'entrepreneuriat en Israël à travers un mémoire de recherche qui s'appuie sur un corpus de littérature allant de la genèse d'Israël à ses performances économiques les plus récentes.

Problématique

Malgré l'existence de plusieurs ouvrages portant sur l'économie d'Israël et son entrepreneuriat (Trajtenberg, 2000; Rivlin, 2001; Feldman & Abouganem, 2003; Helpman, 2003; Ben-Rafael, 2007; Lopez-Claros, 2006; Frohman, 2008; Farzad, 2009), de nombreuses interrogations persistent. Nous savons peu de choses sur la particularité et la pérennité de ce modèle. Deux grandes questions orienteront notre mémoire : en quoi est-ce que l'esprit entrepreneurial d'Israël sort de la mêlée et quelles sont les racines qui lui permettent de survivre aux guerres, menaces et défis à travers les années? Le modèle entrepreneurial israélien encourage la remise en question de l'autorité depuis les rangs de l'IDF (le service militaire obligatoire), une hiérarchie plate, un regard unique sur l'échec, la résilience, le travail d'équipe, la mission nationale, la prise de risques et une créativité transdisciplinaire (Frohman, 2006 : 127).

Aujourd'hui, Silicon Wadi (allant de Haïfa à Césarée sur la Côte méditerranéenne) est la seconde communauté d'entreprises de démarrage au monde, juste derrière Silicon Valley aux États-Unis. Environ cinq cents nouvelles entreprises de démarrage sont créées chaque année. Plusieurs dizaines de nationalités différentes (immigrants éthiopiens, biélorusses, français, marocains, etc.) forment une mosaïque hétérogène de cultures juives qui se côtoient et travaillent ensemble sur des projets technologiques au quotidien. Les partenariats avec les centres de recherche universitaires, l'IDF (l'armée nationale), le gouvernement et les entreprises, favorisent le développement de projets de plus en plus novateurs. Nous portons une attention particulière à la mission et au sens du combat qui unit les entrepreneurs et scientifiques dans un projet entrepreneurial unique en son genre, et ce, malgré les défis de la guerre et de l'état d'urgence.

Le concept d'entrepreneuriat et son application attirent l'attention des chercheurs et praticiens. Les grandes puissances et pays en développement font la course de l'innovation. D'aucuns parlent de la nouvelle économie entrepreneuriale. L'innovation entrepreneuriale a pignon sur rue. Tout le monde veut innover, entreprendre et créer. Plus récemment, l'entrepreneuriat est à portée de main.

Quelle est la marque de commerce d'Israël, petit pays dépourvu de ressources naturelles et ravagé par des conflits politiques depuis sa création ? Quelles sont les caractéristiques particulières de son écosystème ? Pour les entrepreneurs israéliens qui font face à la vague de la modernité tout en surfant sur celle-ci, la tradition, les racines intellectuelles, militaires et spirituelles des pères fondateurs nourrissent une mission nationale où le locus de contrôle est interne et le combat de survie est quotidien. L'ombre du passé est tapie derrière la façade moderne d'une nation qui, ostensiblement, se veut neuve. Nous allons explorer les racines culturelles, psychologiques, religieuses et institutionnelles du miracle entrepreneurial israélien. La quête de sens donne une couleur unique aux desseins entrepreneuriaux (start-ups) en Israël aujourd'hui autant qu'en 1948. Il s'agit pour nous d'explorer le sens du combat entrepreneurial en Israël.

Une pléthore de recherches a été menée sur le thème de l'entrepreneuriat, de l'entrepreneuriat ethnique et de l'esprit entrepreneurial (Hartmann, 1959; Kihlstrom, 1979; Casson, 1982; Cooper, 1989; Von Hippel, 1994, 1996; Nelson, 1993; Eisenhardt, 1996; Schoonhover & Romanelli, 2001; Florida, 2002; Baker, 2005; Shane, 2005; Janssen & Schmitt, 2011; Silberzahn, 2013). Néanmoins, aucun travail de recherche à ce jour n'a touché à la particularité et au succès de l'esprit entrepreneurial d'Israël en conjuguant tous les concepts suivants : innovation, créativité, résilience, tradition, modernité, individualisme, collectivisme et sens du combat. L'esprit entrepreneurial israélien intrigue non seulement par les résultats de ses entreprises de démarrage à la bourse, mais aussi et surtout, par sa résilience face à un climat d'incertitude, la créativité exponentielle de ses projets technologiques, sa curiosité intellectuelle sans précédent, sa force, sa persévérance et l'innovation radicale de ses entreprises. Cet esprit est insaisissable et inimitable, car qu'il est enraciné dans une culture millénaire que nous allons présenter au lecteur. Notre recherche veut également ouvrir les portes à des recherches quantitatives et qualitatives sur les start-ups en Israël.

Notre mémoire de recherche est de nature hybride. Il plonge dans les racines profondes de la genèse de l'esprit entrepreneurial d'Israël en s'intéressant au sens

de son combat collectif et millénaire, d'hier à aujourd'hui. Même si la question des start-ups nous interpelle, le cœur de notre mémoire bat au rythme d'une analyse sociohistorique du legs pionnier des pères fondateurs d'Israël, à travers leur résilience dans le combat. Il s'agit pour nous d'amener le lecteur dans un voyage interdisciplinaire qui tente d'expliquer la singularité et le succès de l'esprit entrepreneurial d'Israël. Dans cette optique, nous allons procéder à une justification, puis à une présentation de nos propositions de recherche.

En effet, notre sujet de recherche est l'entrepreneuriat en Israël. Plus précisément, le thème de recherche choisi est l'esprit entrepreneurial israélien d'hier à aujourd'hui. Ainsi, notre mission est d'étudier les manifestations et ramifications de cet esprit dans toute sa complexité, au niveau du sens et de la durée. Par conséquent, il y a une progression chronologique et logique dans l'enchaînement des trois propositions de recherche qui tentent de répondre à la question de recherche suivante: «Comment expliquer la particularité et la pérennité de l'esprit entrepreneurial israélien?» La première proposition prend racine dans la genèse d'Israël et dans l'héritage de ses pères fondateurs, entrepreneurs pionniers, intellectuels et hommes d'action. La seconde proposition est légèrement plus contemporaine, car elle étudie le climat d'adversité en Israël et son lien avec la créativité en situation d'incertitude. Finalement, la troisième proposition, travaillée dans les chapitres 3 et 4, est axée sur la capacité de l'entrepreneuriat israélien à conjuguer tradition et modernité au niveau théorique (chapitre 3), puis au niveau pratique et tangible (chapitre 4). Le quatrième chapitre explore la matérialisation de l'esprit entrepreneurial israélien dans la performance de ses start-ups, inspirées des leçons du passé et du combat présent.

Le thème de recherche est l'esprit entrepreneurial en Israël.

L'objectif de notre recherche est d'explorer l'esprit entrepreneurial israélien au niveau de la durée et de la mission.

La question de recherche est la suivante: «Comment expliquer la particularité et la pérennité de l'esprit entrepreneurial israélien?»

La première proposition de recherche est la suivante: l'esprit entrepreneurial israélien s'alimente du legs des pères fondateurs d'Israël.

La seconde proposition de notre travail de recherche est la suivante: l'entrepreneuriat israélien se nourrit du climat d'adversité tant au niveau créatif que conceptuel.

La troisième proposition de notre travail de recherche est la suivante : la particularité et le succès des start-ups en Israël reposent sur la capacité de l'entrepreneuriat israélien de conjuguer tradition et modernité.

Le mémoire sera divisé en quatre chapitres : chapitre 1 L'héritage des pères fondateurs, chapitre 2 Climat d'adversité : de la résilience à la créativité chapitre 3 : L'esprit entrepreneurial israélien fait face à la modernité, chapitre 4 : Les start-ups en Israël : leur succès et l'écosystème qui les appuie.

Le chapitre 1, centré sur la genèse, montre que l'entrepreneur hébreu est à la fois un individualiste et un joueur d'équipe, à la recherche de sens dans son combat pour sa première entreprise de démarrage : l'État d'Israël en 1948. Ce chapitre étaye la première proposition de recherche : l'esprit entrepreneurial israélien s'alimente du legs des pères fondateurs d'Israël : le pays des start-ups

Le chapitre 2 appuie la seconde proposition de recherche qui postule que l'entrepreneuriat israélien s'abreuve du climat d'adversité pour créer des œuvres pérennes et originales. Le socle théorique du second chapitre est la théorie de l'*effectuation* entrepreneuriale de Silberzahn (2013), l'auteur central du chapitre. Cette théorie fait fureur dans le champ de la recherche sur l'entrepreneuriat. Dans

ce chapitre, nous allons tenter d'élaborer une théorie personnelle sur l'entrepreneuriat. Nous allons ainsi infuser les théories novatrices et actuelles de l'action entrepreneuriale de Silberzahn (2013) dans l'esprit entrepreneurial israélien en présentant les apports des auteurs contemporains sur la résilience et la créativité.

Dans le chapitre 3, nous analysons comment l'esprit entrepreneurial israélien fait face à la modernité au niveau théorique. Finalement, dans le chapitre 4, nous sommes captivés par la manière dont la prospérité et la particularité de l'esprit entrepreneurial d'Israël se traduisent dans la performance de ses start-ups. La pratique nous intéresse davantage dans ce chapitre. Bref, le dernier chapitre fait le pont entre le passé et le présent, la tradition et la modernité, et défend la troisième proposition de recherche au même titre que le chapitre 3.

Notre mémoire de recherche se veut original au niveau conceptuel, théorique et méthodologique. L'intérêt et la contribution de ce mémoire peuvent être observés par l'étude qu'il fait d'un phénomène méconnu en fusionnant management et philosophie (psychologie) tout en s'abreuvant d'une panoplie de sciences (pures, sociales et humaines (histoire, littérature comparée, anthropologie, économie, arts et lettres, science politique, ethnographie, statistique, etc.)). Notre mémoire de recherche est à la fois interdisciplinaire et pluridisciplinaire, d'où sa créativité.

Aussi, le succès de l'économie israélienne sera décrit comme une conséquence de la pérennité l'esprit entrepreneurial israélien et non comme la cause principale de la particularité de cet esprit. Nous ne nous intéressons pas à la littérature politique et stratégique, mais plutôt aux institutions qui soutiennent l'entrepreneuriat israélien depuis la création de l'État. Le «pourquoi» (la compréhension du modèle israélien en profondeur) nous captive bien plus que le «comment» (les processus). En effet, nous n'allons pas nous attarder à la gestion de la créativité et de l'entrepreneuriat ni aux modèles d'affaires. Il ne s'agit pas pour nous de donner les recettes de ce miracle entrepreneurial, mais plutôt de faire ressortir le sens existentiel et philosophique de son combat de survie à travers le temps.

Finalement, la méthodologie est tout aussi diversifiée, puisque notre recherche qualitative est tirée d'archives, de documents historiques, de théories classiques et néo-classiques. Le style répond à une méthode interprétative et exploratoire qui vise un apport personnel. Pour finir, chaque chapitre utilise une méthodologie différente. Ceci nous permet d'avoir une plus grande flexibilité pour répondre à nos propositions de recherche. Nous voulons néanmoins avertir le lecteur du caractère essayiste de ce mémoire et du biais volontairement choisi aux fins de notre recherche. Commençons l'aventure de découverte par une revue de littérature non exhaustive.

Revue de littérature

Compte tenu de notre objectif de recherche et de la nature particulière de notre mémoire, nous désirons prévenir le lecteur que la revue de littérature que nous avons construite servira plutôt de toile de fond à notre mémoire de recherche. Loin d'être complète et exhaustive, cette brève revue de littérature explique les grands concepts employés tout au long de notre travail en nommant les auteurs clés. Nous choisissons de ne pas entrer en profondeur dans l'analyse des concepts pour ne pas alourdir notre recherche qui se veut déjà riche en sources bibliographiques. Notre revue de littérature définit donc les quelques termes et concepts essentiels à la compréhension de la question de recherche et des prémisses. Les notions, termes et concepts que nous avons choisi de définir sont les suivants: innovation, créativité, entrepreneuriat et résilience. Puisque notre mémoire de recherche est plus théorique qu'empirique, notamment sans terrain, des dizaines d'autres concepts sont définis dans chaque chapitre tout au long de notre mémoire au fur et à mesure que nous avançons dans l'exploration de l'esprit entrepreneurial d'Israël. Néanmoins, ces quatre notions centrales doivent être définies et conceptualisées au tout début afin de faciliter la lecture et la compréhension du travail. Le fil conducteur de la revue de littérature est stratégiquement choisi : l'esprit entrepreneurial israélien face à l'adversité. Nous désirons amener le lecteur à saisir la particularité et la pérennité de l'esprit entrepreneurial israélien par un dialogue entre auteurs, chercheurs et théoriciens, en exposant les grands débats, leurs apports à la science et les lacunes que notre travail de recherche veut combler.

Dans la première partie de la revue de littérature, nous allons commencer par un survol de l'innovation. Les deux grandes théories du champ d'études sur l'innovation seront présentées en profondeur (Schumpeter et l'innovation radicale vs. Drucker et l'innovation systémique et graduelle). Cette partie sera suivie par des échelles, modèles et graphiques de types d'innovation (radicale et incrémentale). Nous allons prêter une attention particulière à la mise en place de

la culture d'innovation. Par après, l'idée et l'idéateur seront définis, puisque ceux-ci occupent une place importante dans le premier chapitre qui traite de la genèse des idées des pères fondateurs. Nous allons insérer ces deux concepts dans la grande famille de l'innovation.

Dans la seconde partie, nous touchons à la créativité, que nous allons tout de suite situer dans un climat d'adversité. La créativité est un concept essentiel exploré au chapitre 2 de notre mémoire.

Dans la troisième partie de la revue de littérature, nous allons définir l'entrepreneuriat, l'entrepreneur (l'individu et l'écosystème) et l'esprit entrepreneurial américain par opposition à l'esprit entrepreneurial israélien. Nous trouvons intéressant de répondre à la troisième proposition de recherche qui porte sur l'équilibre de l'esprit entrepreneurial d'Israël, oscillant entre tradition et modernité, en le comparant à l'esprit entrepreneurial américain. Celui-ci est présenté comme l'esprit entrepreneurial par excellence, le chef de file de la modernité entrepreneuriale et le modèle à suivre par tous les pays dans la course à l'innovation. L'esprit entrepreneurial américain ne sera pas défini ni exploré en profondeur, mais quelques éléments comparatifs seront retenus, notamment l'individu et la collectivité, le rôle de l'entrepreneur et la mission spirituelle. Ces éléments seront repris au chapitre 3 de notre mémoire.

Finalement, dans la quatrième partie de la revue de littérature, nous allons expliquer la notion de résilience, un autre thème central du second chapitre de notre mémoire de recherche. Israël est un petit pays résilient, dont les citoyens font face à des situations d'urgence au quotidien, et ce, depuis la création de l'État. Nous allons étudier comment la résilience peut être mère de créativité dans notre revue de littérature. Le sens du combat individuel et collectif dans l'adversité sera le socle de cette partie. Compte tenu de ces considérations, nous choisissons de ne pas présenter les concepts suivants dans la revue de littérature : modernité, tradition, start-up etc. Nous préférons les définir et les exploiter au début des chapitres qui leur sont rattachés. De plus, ils ne font pas partie des thèmes

centraux de la recherche. Commençons donc notre revue de littérature par un tour d'horizon des grands écrits sur l'innovation.

1.1 L'innovation

Un foisonnement de définitions du terme innovation existe dans la littérature reflétant sa très large utilisation dans notre société, pas toujours à bon escient. Très souvent, l'innovation est confondue avec les termes «créativité» et «invention». En formulant leur définition de l'innovation, Amabile & al. (1996) différencient par la même occasion la créativité et l'innovation : “We define innovation as the successful implementation of creative ideas within an organization”. D'après les travaux d'avant-garde du Prix Nobel Robert Solow, l'innovation technologique est la source ultime de productivité et de croissance. L'innovation technologique est garante de la pérennité d'un esprit entrepreneurial au 21e siècle (Bloch, 2012 : 5). Elle est la seule manière avérée pour les économies d'être à l'avant-garde (discours à l'occasion de la remise du Prix Nobel, 8 décembre 1987)¹, particulièrement grâce à l'innovation née des start-ups, que nous aborderons au chapitre 4. Nous retenons deux théories de l'innovation.

1.2 Les grandes théories de l'innovation : de la radicale à la systémique

Schumpeter (1934, 1939, 1942) est l'un des premiers économistes à avoir souligné l'importance de l'innovation (de produits) pour stimuler la croissance économique d'une organisation. À ses yeux, l'innovation consiste à employer des idées nouvelles sur le marché, et ce, de manière efficace. L'innovation implique obligatoirement un processus de destruction créatrice qui transforme les méthodes de production en place de manière profonde en amenant l'obsolescence des anciens produits (Schumpeter, 1927). L'économiste autrichien y fait de l'entrepreneur l'élément principal du moteur du capitalisme qu'est la « destruction créatrice » : via l'innovation (nouveau produit, nouveau mode de production, etc.). Il rend obsolètes les anciennes entreprises et les supplante. Cette destruction créatrice est la « roue d'entraînement » du capitalisme (Schumpeter, 1942). Au

¹ Adresse URL: http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1987/solow-lecture.html (page consultée le 12 décembre 2013)

début du vingtième siècle, l'économiste est surnommé Mark 1 (Bloch, 2012 : 11) parce qu'il conçoit l'innovation comme l'invention d'un seul homme : l'entrepreneur innovateur (Schumpeter, 1911).

Plus tard, dans la quatrième décennie du vingtième siècle, celui qui est surnommé Mark 2 tend doucement vers une vision plus collective de l'innovation (Bloch, 2012 : 12). Il remarque que les innovations apparaissent toujours successivement à une découverte scientifique ou à un progrès technique. Schumpeter définit l'innovation comme un processus linéaire projeté par la technologie. C'est donc à partir des percées scientifiques que l'entrepreneur innovateur met en mouvement un produit ou un processus novateur. À l'époque, seules les grandes entreprises ayant d'importantes ressources financières en main dominant le marché de l'innovation, car elles seules peuvent subventionner la recherche et le développement (R&D) (Bloch, 2012 : 11). Les entreprises de démarrage (start-ups) ne sont pas évoquées par l'économiste à cette époque. La vision de l'innovation de Schumpeter est critiquée dans les recherches ultérieures parce qu'elle suit un modèle purement linéaire.

Nous retenons les théories de Schumpeter dans notre mémoire pour deux raisons : à cause de leur nature radicale et pionnière d'une part, et d'autre part, à cause de leur enracinement dans le modèle capitaliste de la modernité. En effet, Schumpeter (1943 : 28), dans son ouvrage *Capitalisme, socialisme et démocratie*, explique que:

L'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés - tous éléments créés par l'initiative capitaliste (...) cette expression biologique - qui révolutionne incessamment de l'intérieur la structure économique, en détruisant continuellement ses éléments vieillis et en créant constamment des éléments neufs. Ce processus de destruction créatrice est la donnée fondamentale du capitalisme qui doit s'adapter à cette dernière.

Avec cette définition, Schumpeter nous amène à nous questionner sur le système capitaliste et la pérennité de son esprit innovateur. Est-ce possible d'innover à perpétuité, ou l'innovation radicale est-elle uniquement envisageable lorsqu'elle se frappe à un écosystème fermé, rigide ou conservateur? De plus, les détracteurs

de Schumpeter lui reprochent de ne miser que sur l'aspect chaotique et indiscipliné de l'innovation comme matière destructrice d'un ordre stérile établi.

Or, il ne donne pas d'outils pour expliquer le travail de l'innovation. Nous retenons l'apport de Drucker (1995), qui a également postulé que l'innovation est le remède à la stagnation du capitalisme, mais a toutefois misé sur la discipline de l'innovation en tant que pratique rigoureuse et systémique. L'idée de la discipline de l'innovation est centrale dans le troisième chapitre de notre mémoire, lorsque nous élaborons sur les innovations nées dans le service militaire israélien et la discipline de survie. «L'innovation systématique repose sur la recherche motivée et organisée du changement et sur l'analyse systématique de perspectives ainsi ouvertes pour l'innovation économique et sociale (Drucker, 2002 : 95)».

Dans son opus *The Discipline of Innovation* (2002, 95 : 103), l'Autrichien enseigne que l'innovation systématique suppose le contrôle de sept sources d'innovation : être opportuniste vis-à-vis de l'imprévu, percevoir les contradictions entre la réalité telle qu'on la voit et telle qu'elle est objectivement, reconnaître les changements imposés par le milieu et les besoins structurels, dont ceux qui sont plus radicaux et bouleversants, harnacher le potentiel des changements démographiques, sociaux de perception, d'état d'esprit et de signification et finalement, utiliser les nouvelles connaissances à bon escient de manière avec diligence, minutie, persistance et engagement moral. L'innovation est un processus difficile, tel un combat perpétuel. De nombreux praticiens et chercheurs boudent cette vision quelque peu aride de l'innovation, puisqu'ils souhaitent la voir de plus en plus accessible à tous. Nous retenons que sans discipline, l'esprit entrepreneurial et les innovations qu'il porte en son sein ne pourront être pérennes ni profonds.

L'imaginaire collectif adhère plutôt à la vision schumpetérienne de l'innovation pendant des décennies après la publication de ses thèses. Toutefois, plusieurs auteurs ont montré que l'effort d'innovation est rarement le simple résultat d'un génie individuel, mais plutôt la résultante d'un processus complexe de collaboration entre acteurs économiques et parties prenantes variées (Rosenberg, 1994; Powell, Kopu & Smith-Doerr, 1996). En 1984, Kline et Rosenberg sont les

premiers à proposer l'idée du modèle interactif d'innovation. En 1988, Von Hippel démontre que les organisations performantes innoveront non seulement par leurs capacités en recherche et développement, mais surtout grâce à leur débrouillardise en puisant dans quatre types de sources extérieures: les fournisseurs et les clients, les universités, le gouvernement et les laboratoires privés, les concurrents et les pays étrangers. Cette débrouillardise est une caractéristique importante de l'écosystème qui appuie l'entrepreneuriat en Israël. Il serait désormais opportun d'étudier les échelles de l'innovation afin de mieux saisir le concept au niveau de son application pratique.

1.3 Les échelles de l'innovation : d'incrémentales à radicales

L'innovation présente plusieurs échelles. Les innovations incrémentales sont graduelles et ne bouleversent pas les conditions d'usage, les états techniques ni le comportement des utilisateurs. Elles touchent à l'amélioration du produit. Les innovations radicales, quant à elles, s'accompagnent d'un bouleversement technologique sans précédent en créant de nouveaux marchés pour des produits novateurs dont l'utilisation est toute aussi nouvelle. (voir annexe 6) Elles sont aussi nommées technologies de rupture (Clayton, 2013). Clayton amène l'idée que les innovations de rupture voient souvent le jour dans un climat d'adversité et d'incertitude.

Tout produit innovant à voir le jour n'est pas au même niveau qu'un autre. Les auteurs classent les produits innovants dans un tableau à quatre niveaux. Notons que même si notre recherche ne touche pas à la nature des produits innovants en profondeur, elle effleure les innovations technologiques israéliennes dans les start-ups. Nous jugeons qu'il est tout de même important de présenter cette échelle au lecteur.

Figure 1: tableau des différents types de produits innovants

Innovation Levels	
One	New features on existing products, low investment and risk, low payoff
Two	Advancement of existing products, medium investment and risk, medium payoff
Three	Evolutionary products, large investment, medium risk, large payoff
Four	Revolutionary products, large investment, big risks, limitless payoff

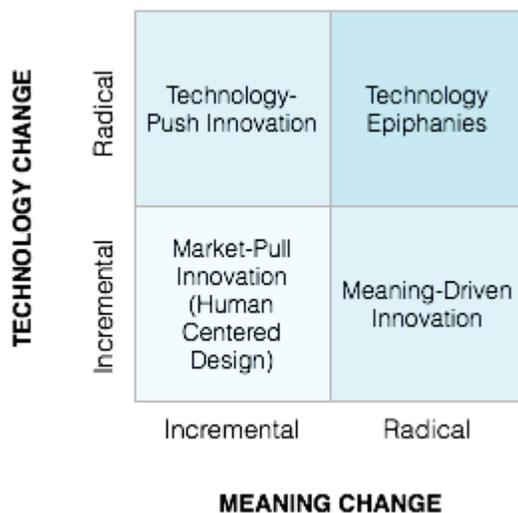
Source: <http://djchuang.com/2013/an-ultimate-new-job-chief-innovation-officer/>

En se basant sur les travaux de Lynn et Akgun (1998), Hestatt et Verworn (2001 : 6-7) présentent quatre catégories d'innovations dans une matrice à deux dimensions : l'incertitude liée au marché et l'incertitude liée à la technologie. Les incertitudes liées au marché et à la technologie sont vues par les auteurs comme deux facteurs que l'organisation doit prendre en compte dans le développement de son processus d'innovation (Garcia, 2002). Le plus haut niveau de nouveauté pour une entreprise est associé à une innovation radicale combinant un haut niveau d'incertitude lié au marché et un haut niveau d'incertitude lié à la technologie. Dans le cas d'une innovation radicale, l'entreprise doit acquérir de nouvelles habiletés en matière de marketing et de technologie, car elle ne peut compter sur son expérience passée. Toutefois, à priori, il n'est pas évident de savoir si une innovation sera radicale ou non (Bloch, 2012: 7).

Israël se classe plutôt dans le rang des innovations radicales. Nous ne distinguons pas le type d'innovations typiquement israéliennes. Elles sont surtout de type radical, mais aussi de type incrémental dans les start-ups. Nous jugeons néanmoins qu'il est important de distinguer l'innovation radicale de l'innovation incrémentale dans notre revue de littérature en les situant sur une échelle de gradation. Par contre, notre recherche n'étudie pas les processus d'innovation, les produits innovants, les plans d'affaires, ni les innovations radicales en profondeur, mais se concentre plutôt sur l'esprit entrepreneurial israélien qui lui, est fort radical.

Finalement, Norman, D. A., & Verganti, R. (2014) relie la recherche de sens et la technologie en innovation. Pour ces auteurs, l'innovation est la plus fertile quand la technologie est liée au sens. C'est ainsi que l'innovation devient véritablement radicale : elle est dotée d'une mission. Les auteurs illustrent leur théorie des quatre niveaux d'innovation dans la figure suivante: Nous retenons cette figure et l'apport de ces auteurs pour le chapitre 4 de notre mémoire où nous allons présenter deux start-ups dont les missions respectives et les inventions technologiques (irrigation de l'eau et statistiques agricoles) sont remplies de sens aux yeux de leurs fondateurs.

Figure 2 : Matrice des différents niveaux d'innovation



Source : Norman, D. A., & Verganti, R. (2014).²

Voici quelques illustrations issues du tableau :

Market-Pull Innovation: Une innovation incrémentale lambda au niveau du sens et au niveau de la technologie, centrée sur le consommateur. Par exemple : un générique d'un médicament déjà sur le marché, etc.

² Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research versus technology and meaning change. *Design Issues*, 30(1), 78-96 Adresse URL: <https://www.dropbox.com/s/51yv8euv04e8hy9/Norman%20%26%20Verganti.%20Design%20Research%20%26%20Innovation%20Design%20Issues%202014.pdf> (page consultée le 7 janvier 2014)

Technology-Push Innovation: Une innovation radicale au niveau de la technologie, mais incrémentale au niveau du sens, telle que l'introduction de la télévision de couleur, le photocopieur XEROX, la calculatrice électronique, etc. Ces objets pratiques n'ont pas de portée sociale révolutionnaire et ne sont pas empreints de sens existentiel pour l'humanité. Ils ne visent que l'aspect pratico-pratique.

Meaning-Driven Innovation: Une innovation radicale au niveau du sens, mais incrémentale au niveau technologique : la mini-jupe inventée dans les années 60 pour donner plus de liberté aux femmes, etc.

Technology Epiphanies: Une innovation véritablement radicale l'est à deux niveaux simultanés : le niveau technologique et le niveau existentiel mû par la recherche de sens pour la société. Il s'agit d'épiphanies technologiques. L'automobile pour la démocratisation du transport à essence, l'ordinateur personnel, Internet, etc. (voir annexe 6)

Ces différentes échelles et matrices de l'innovation sont importantes, mais doivent être combinées à une mise en place d'une culture de l'innovation. Quelques auteurs se sont penchés sur la question.

1.4 La mise en place d'une culture d'innovation

La littérature scientifique et professionnelle sur le thème du développement d'une culture d'innovation au sein d'une entreprise est riche (Alvarez, 2006; Laursen & Salter, 2006; Barsh, 2007, Augsdorfer, 2008; Cohendet, 2010), mais présente de grandes lacunes au niveau de l'esprit entrepreneurial national. Néanmoins, nous extrapolons quelques concepts centraux aux fins de notre travail de recherche. Il appert que la créativité, à la base de l'innovation, ne peut être forcée. (Bloch, 2012 : 14) Un environnement innovant doit présenter trois conditions selon Skarzynski et Gibson (2008: 22). Premièrement, l'organisation doit allouer temps et espace pour la génération des idées, la réflexion et l'expérimentation. Deuxièmement, l'entreprise doit intégrer une grande diversité de points de vue pour permettre aux idées les plus radicales de voir le jour. Troisièmement, l'organisation doit favoriser l'échange et la complicité entre individus pour le partage et le développement des idées. Amabile, Prather & al. (2000) font quant à eux ressortir cinq dimensions d'un environnement innovant: un défi convaincant qui engage les individus au niveau des émotions et du sens, un écosystème qui encourage la prise de risques tout en tolérant les erreurs, la confiance et l'ouverture permettant aux individus de

s'exprimer librement, un temps pour le passage à l'action et finalement, l'accès aux ressources financières (dont le capital-risque) pour l'approfondissement d'idées novatrices.

Bref, au regard des principaux écrits sur le thème de la culture d'innovation, les auteurs et chercheurs s'entendent sur le constat que l'innovation est un effort collectif construit et co-construit autour de principes partagés. Toutefois, nous postulons que l'innovation fait partie de l'ADN de l'esprit entrepreneurial israélien et ainsi, il n'est pas nécessaire pour ses entreprises de travailler à créer une culture d'innovation. Il ne s'agit pas de construire une culture innovante, mais plutôt de bâtir sur celle-ci. La littérature reste silencieuse sur l'héritage entrepreneurial israélien et néglige d'expliquer le lien entre culture d'innovation et climat de danger et d'adversité. Notre mémoire de recherche a pour dessein de combler ces lacunes conceptuelles en proposant un modèle théorique qui allie climat d'incertitude et culture d'innovation. Par ailleurs, il n'y a pas de culture d'innovation sans idées et idéateurs.

1.5 Définition d'une idée

Koen & al. fixent «l'idée» comme étant “the most embryonic form of a new product or service. It often consists of a high - level view of the solution envisioned from the problem identified by the opportunity (Koen & al., 2002: 7)”. Par corrélation, les idées forment la matière brute de l'innovation. Vandenbosch & al. (2006) font référence à plusieurs courants philosophiques pour éclaircir le terme «idée». Pour le philosophe Whitehead (1861-1947), l'idée est une puissance neutre qui peut mener le mouvement ou s'enliser dans un statu quo. Selon lui, une entité actuelle constitue toujours un héritage ou une reprise. Elle incorpore tout ce qui la précède sans dépasser le moment présent. (Bloch, 2012 : 45) À partir du monde passé, il émerge une nouvelle occasion d'expérience où le potentiel est excédé par l'actuel, et la nouveauté peut être mise au monde. Par contre, l'interaction entre la nouveauté et la répétition est inévitable. Il n'existe pas de présent sans passé. Il faut un idéateur, un contexte et une action pour donner naissance à une idée

féconde. Contrairement à la définition de Whitehead, Kant (1724-1804) postule que les idées n'ont aucune conséquence sur la réalité.

La perspective interactionniste est mise de l'avant par James (1842-1910), philosophe et psychologue américain. Celui-ci exprime l'idée comme étant une conséquence de l'interaction de plusieurs êtres humains. C'est par la confrontation de nombreux points de vue, parfois divergents, qu'une idée naît dans le réel (Vandenbosch & al., 2006). Le philosophe Wittengstein (1953) avance que l'accouchement d'une idée n'est possible que par les jeux du langage. Dans le cadre de notre mémoire, nous nous intéressons à l'idée comme un élément clé de l'esprit pionnier uniquement si elle peut être appréhendée par ses manifestations tangibles.

De plus, plusieurs auteurs se sont penchés sur l'idée comme élément déclencheur du processus d'innovation (Van de Ven, 1986; Boeddrich, 2004). Selon Hargadon (2003), l'innovation est la résultante d'idées existantes, mais combinées de manière originale. Pour Bjork et Magunsson (2009), peu importe le type d'innovation, la racine est toujours une idée qui est métamorphosée après une intuition (insight) développée par un individu unique. Puis, pour que cette idée créative débouche sur une innovation lucrative et réussie sur le marché, elle devra être partagée par une collectivité et réalisée à travers l'action. Vandenbosch & al. précisent que le corpus de connaissances ne constitue guère une idée. Ce sont les idées qui se construisent sur le socle des connaissances. Aussi, lors de l'enrichissement et la matérialisation d'une idée, de nouvelles connaissances peuvent être produites et d'anciennes connaissances redéfinies ou aiguisées (Guimaron, 2010).

Ce qui nous intéresse particulièrement est l'héritage symbolique et psychologique d'une idée, puis la traduction de celle-ci en produits innovants, notamment dans le

dernier chapitre de notre mémoire. Les idées des pères fondateurs d'Israël sont fondamentales dans le chapitre 1 portant sur la genèse de l'esprit entrepreneurial d'Israël. Nous avons par conséquent jugé pertinent de définir « l'idée » puisqu'elle est la partenaire de l'idéateur (l'entrepreneur) dans notre recherche.

1.6 Définition de l'idéateur

Plusieurs auteurs définissent l'idéateur comme l'individu derrière une idée ou qui a habilité l'émergence de cette idée (Helltrom et Helltrom, 2002; Van Dijk et Vande Ende, 2002; Bakker & al., 2006). L'idéateur est également désigné sous l'appellation « porteur d'idée» dans la littérature scientifique (Bloch, 2012 : 48). Nous nous interrogeons sur l'idéateur comme produit de son passé et de son héritage culturel, religieux, spirituel, traumatique, etc. La littérature a des lacunes, puisqu'elle limite le porteur d'idée à «l'ici et le maintenant» et fait fi de ses conditionnements et legs. Ajoutons que l'idéateur israélien est créatif. Le contexte sociopolitique l'exhorte à exprimer une grande créativité. Il serait pertinent de faire un tour d'horizon des apports des auteurs sur la créativité dans la seconde partie de la revue de littérature.

2.1 Définition de la créativité

“Creativity is found in all societies and countries — rich or poor, large or small, advanced or developing. The word creativity is associated with originality, imagination, inspiration, ingenuity and inventiveness. It is an inner characteristic of individuals to be imaginative and express ideas; associated with knowledge, these ideas are the essence of intellectual capital (Creative Economy Report, CER, 2008).”

La créativité a récemment commencé à attirer l'attention des économistes et des chercheurs en management après l'émergence de secteurs créatifs qui ont le vent dans les voiles depuis l'explosion du high-tech. La créativité est un concept abstrait et subjectif qu'il est difficile de définir de manière précise. Il est aussi laborieux de quantifier la créativité (Triantafyllos, 2010 :11). Selon Howkins (2002), la créativité est la génération de nouvelles idées à partir de rien. À cet égard, il rejoint d'autres

auteurs tels que Florida (2002), qui montrent que la créativité est multiple : la créativité technologique fait référence aux inventions uniques et novatrices, la créativité économique fait ressortir l'esprit entrepreneurial de certains individus et la créativité artistique, la plus connue, touche à la création à saveur culturelle. Pour Florida (2002: 31), la capacité de synthétiser et d'arriver avec de nouvelles combinaisons est la véritable créativité: “a creative synthesis is useful in such varied ways as producing a practical device, a theory or insight that can be applied to solve a problem, or a work of art that can be appreciated”, tout comme pour Johansson (2004: 90), qui propose l'effet Medici, où la créativité naît de l'explosion des idées les plus divergentes qui sont ramenés à un tout cohérent, homogène, simple, concis et unique. Cohendet, Grandadam et Simon (2009) définissent la créativité comme «la capacité de choisir, de réarranger, combiner ou synthétiser des faits, idées, images ou expertises, de façons originales (Juneau, 2009 : 11)». La créativité concerne l'exploration et l'exploitation de connaissances nouvelles et anciennes (Traduction libre, Cohendet et coll., 2009 : 5).

Nous n'avons pas trouvé de définition de la créativité qui pourrait soutenir notre travail de recherche. En effet, la littérature scientifique se concentre sur la créativité individuelle, soit la créativité issue d'un seul esprit et/ou d'un individu, alors que ce qui nous interpelle est plutôt une définition «macro» de la créativité qui allie créativité, climat d'adversité, tradition et esprit entrepreneurial créatif. Nous nous intéressons au triangle conceptuel suivant : audace, créativité et motivation (recherche de sens). Pour Senor & Singer (2011 : 21), l'esprit entrepreneurial israélien est créatif dans tous les sens du terme “because it is a story not just of talent, but of tenacity, of insatiable questioning of authority, of determined informality, teamwork, mission, risk and cross-disciplinary genius in times of adversity. ”

2.2 Créativité et climat d'adversité

Nous sommes d'avis la littérature scientifique abonde dans le sens d'Amabile, Hadley, Kramer & al. (2002 : 52-61) Ils proposent la thèse suivante : plus les individus ressentent de la pression dans un climat d'incertitude, moins ils seront

créatifs. Un climat d'adversité limite les possibilités créatives au lieu de les exacerber. Par contre, stress aigu et créativité lucrative vont main dans la main lorsque ces mêmes individus ressentent la pression d'une urgence significative, telle une mission collective pour la survie (mission d'Apollo 13 par exemple), où ils savent que leur travail est vital pour la survie du groupe et par là, leur mission porte un sens existentiel. Néanmoins, les auteurs affirment que les situations d'urgence sont rarissimes de nos jours et les missions symboliques encore plus. (Amabile, 1996; Bonanno, 2005; Garud, 2006) Ainsi, il est mieux d'encourager les individus à prendre leur temps et à éviter un stress quelconque afin de créer plus et mieux. Peu de choses vont dans le sens de la créativité de survie parce que peu de pays et/ou entreprises présentent l'écosystème particulier d'Israël, que nous allons étudier dans le cadre de notre mémoire. En effet, l'esprit entrepreneurial israélien utilise le climat d'adversité et la peur de la destruction de l'État d'Israël pour favoriser la créativité chez ses entrepreneurs, qui font toujours face à la pression du temps.

3.1 Entrepreneuriat

La troisième partie de notre revue de littérature étudie l'entrepreneuriat. Le cadre conceptuel qui domine aujourd'hui la littérature en entrepreneuriat ancre ce domaine de recherche dans de la question suivante : « Comment, par qui et avec quels effets des opportunités de créer des biens et services futurs sont-elles découvertes, évaluées et exploitées? (Shane et Venkataraman, 2000: 218) ». Situait l'entrepreneuriat au croisement entre l'individu et l'opportunité (Venkataraman, 1997), ce modèle est schématisé par la séquence temporelle suivante : une opportunité existe, un individu aux informations et caractéristiques uniques la saisit et mobilise des ressources nécessaires pour l'exploiter de manière lucrative. Le chercheur-entrepreneur doit combiner la technologie dont il dispose avec un ensemble d'actifs complémentaires (Teece, 1986) en nouant des liens avec des alliés essentiels tels que les universités, l'État les investisseurs et les partenaires technologiques et commerciaux.

3.2 L'entrepreneur comme individu unique

La figure de l'entrepreneur fait une entrée tardive dans la théorie économique. La doctrine néoclassique ne lui laisse que très peu de place, dans la mesure où elle se focalise sur le marché à l'équilibre et décrit la décision individuelle comme «un exercice mécanique en maximisation sous contrainte (Kirzner, 1997: 64)». C'est en s'opposant à ce type d'analyse que des chercheurs pionniers introduisent la fonction entrepreneuriale dans l'étude de l'économie. Ils la situent en des individus dotés d'une mission héroïque : corriger les déséquilibres du marché et prendre les meilleures décisions. Une telle mission requiert la possession de qualités et d'informations uniques. L'entrepreneur est alors un héros isolé, défini par sa singularité : pour reconnaître des opportunités, il doit bénéficier de caractéristiques personnelles qui le distinguent des autres individus (Doganova, 2012: 26). Pour saisir ces opportunités, l'entrepreneur doit être vigilant et audacieux. Dans un cas plus fréquent, l'entrepreneur est en alerte en ce qui concerne un nouveau produit ou un processus de production supérieur. Il prend alors des mesures pour combler cette "lacune" du marché avant les autres (Doganova, 2012: 27). Cette activité est difficile. L'esprit entrepreneurial n'est donc pas donné à tout le monde. Kirzner (1997 : 70) associe la fonction de l'entrepreneur à des traits qu'il doit incarner.

Casson (1982) pousse cette logique plus loin. Il explique les lacunes de la théorie économique quant à l'analyse de l'entrepreneur par le fait qu'elle dépersonnalise le processus de marché en dessinant des agents économiques sans visages (Doganova, 2012 : 27). En effet, pour que les entrepreneurs prennent des décisions réfléchies relatives à une meilleure allocation des ressources rares quand l'information est imparfaite et l'univers économique incertain, ils doivent posséder une bonne connaissance de soi, de l'imagination, des connaissances pratiques, etc. (Doganova, 2012 : 27). Cette thèse est novatrice parce qu'elle lie la psychologie à l'économie. Cette analyse aboutit à une liste de dix qualités essentielles à l'entrepreneur (dont la rareté et la perfectibilité).

Déjà présente chez Schumpeter (1968 : 93-94), qui attache à l'entrepreneur des traits comme «le rêve et le désir de fonder un royaume privé, le désir de conquête

et la joie de créer», cette tendance culmine dans un courant dans la littérature en entrepreneuriat, inspiré de la psychologie et des sciences du comportement. Ces travaux distinguent certains traits de personnalité qui démontrent que les entrepreneurs sont différents des non-entrepreneurs (les cadres, patrons de PME, cadres intermédiaires, etc.), classent les individus en différentes catégories et déterminent les probabilités de devenir entrepreneur ou les facteurs de succès (Begley & Boyd, 1987; Carland & al. Hartmann, 1959; Litzinger, 1965). Les caractéristiques de l'individu-entrepreneur se rapportent à sa psychologie, son origine, son expérience et son attitude : des variables classiques selon le besoin d'accomplissement, l'optimisme, la tendance à prendre des risques, l'âge, l'éducation ou une précédente expérience entrepreneuriale (Carroll & Mosakowski, 1987; Cooper et coll. 1989; Kihlstrom & Laffont, 1979).

L'écart entre l'entrepreneur et les autres, reste un élément clé dans le cadre conceptuel qui domine aujourd'hui la littérature en entrepreneuriat (Shane & Venkataraman, 2000). L'entrepreneur doit préserver sa singularité en se tenant à distance (Casson, 1982 : 61):

La supériorité du jugement de l'entrepreneur le rend capable d'identifier des possibilités de coordination qu'il exploite. Afin de préserver la supériorité de son jugement, il doit rester à l'écart de ceux dont il est l'intermédiaire. Il doit aussi s'assurer de ce qu'il n'affaiblira pas sa position de négociation face à ses partenaires en donnant trop d'informations au cours de la négociation avec chaque partie.

Plus récemment, une littérature scientifique adhérant à l'approche critique en sciences sociales et en gestion remet en question la figure de l'entrepreneur-héros et ses mythes rendus célèbres par Schumpeter au début du vingtième siècle (Janssen & Schmitt, 2011). Ces auteurs de la perspective critique du management montrent que l'entrepreneur est le héros individualiste des temps modernes. Il possède des capacités surhumaines, une force de caractère unique et des talents et habilités hors du commun. Il est protégé par les Dieux. Ses réussites sont louées par ses suiveurs. Ils déplorent le fait que la littérature scientifique passe sous silence le système sociopolitique qui le soutient et les défis pratiques auxquels cet entrepreneur se heurte dans le démarrage de son entreprise (Takin & de Nanteuil,

2011). Ces études constituent un jalon important dans l'histoire de l'entrepreneuriat puisqu'elles contribuent à la remise en question de l'indépendance totale de l'entrepreneur, un thème central de l'esprit entrepreneurial américain, que nous allons détailler ultérieurement dans notre revue de littérature. Par contre, la littérature critique portant sur la figure de l'entrepreneur reste marginale. Nous tentons de combler ce manque dans le troisième chapitre de notre mémoire en poussant ces théories critiques plus loin que ne l'ont fait les auteurs cités. En effet, le troisième chapitre de notre mémoire aborde le thème de l'entrepreneur-héros de la génération Y, avec les défis et les nouvelles avenues qui y sont rattachées, selon une lunette critique et analytique.

Certes, l'entrepreneur n'est pas isolé, il est placé dans un environnement qui doit également posséder des caractéristiques uniques telles que la disponibilité (du capital-risque notamment), l'accessibilité (des fournisseurs), la présence (d'entrepreneurs expérimentés), etc. (Gartner, 1985) Par contre, même si l'environnement apparaît comme une variable explicative à côté de l'individu-entrepreneur, il reste relégué au statut de contexte dans la littérature. L'interaction entre l'entrepreneur son l'environnement (écosystème) se limite à une relation de détermination, unilatérale ou réciproque (Doganova, 2012 : 30).

Notre mémoire se niche dans le cadre conceptuel des travaux des chercheurs qui ont contribué à donner un visage et une voix à l'écosystème et aux partenaires des entrepreneurs qui, à nos yeux, ne sont jamais des cavaliers solitaires. Considérant l'encastrement de l'entrepreneur dans un réseau de relations (Granovetter, 1985), et son besoin d'accéder à des ressources complémentaires (Teece, 1986), des auteurs ont élargi leur champ d'analyse au-delà de l'individu-entrepreneur et souligné l'importance d'autres acteurs (Alvarez & al., 2006). Cependant, aucun modèle ne combine l'héritage pionnier, la psychologie sociale, l'économie et la recherche de sens en faisant le pont entre le passé et le présent. Notre mémoire de recherche étudie la particularité et la pérennité de l'esprit entrepreneurial israélien. Celles-ci sont profondément implantées dans un écosystème où l'individu-entrepreneur est le partenaire et non le maître absolu.

3.3 L'entrepreneuriat : un processus collectif

Schoonhoven et Romanelli (2001 : 389) proposent de remplacer le modèle de l'individu-entrepreneur par «une conception plus large de l'activité collective comme l'agent principal dans le processus de création et des populations». Plutôt que du croisement entre individu et opportunités, l'entrepreneuriat émerge, selon ces auteurs (Schoonhoven & Romanelli, 2001 : 384), d'un consortium d'acteurs et de parties prenantes, telles que les capitaux-risqueurs, l'État, les universités, etc. qui entretiennent ensemble des espaces de marchés accueillants pour de nouvelles idées, produits et percées technologiques. Ils appellent à l'abandon du mythe de l'entrepreneur en insistant sur le fait que le défi numéro un de l'entrepreneur n'est pas de reconnaître les opportunités, mais plutôt d'obtenir l'appui de son écosystème (Doganova, 2012 : 30). Le travail entrepreneurial apparaît avant tout comme un travail d'intéressement (Akrich & al., 1988) : la traduction des intérêts d'alliés potentiels en vue de leur enrôlement dans l'entreprise de démarrage ou le projet d'innovation (Latour, 2005). La littérature reste muette sur thème du combat entrepreneurial et la recherche dans un climat hasardeux. En effet, l'entrepreneuriat n'est pas associé à l'allégorie du combat dans la littérature scientifique en vogue dans les dernières années. C'est là où notre mémoire intervient.

Le passage de l'individu au collectif entrepreneurial amène Garud et Karnoe (2003) à parler de « bricolage » à l'instar de Lévi-Strauss (1962) pour souligner la collaboration de l'individu avec la collectivité dans l'esprit entrepreneurial occidental à l'ère de la modernité. Pour des chercheurs de la dernière décennie (Baker & Nelson, 2005; Silberzahn, 2013), les entrepreneurs qu'ils étudient apparaissent comme des bricoleurs au sens où ils se débrouillent avec les ressources qu'ils ont sous la main en les combinant et en les réutilisant pour de nouvelles applications (Doganova, 2012 : 31). Les opportunités sont co-construites simultanément, en temps réel et par itérations. (Baker & Nelson, 2005 : 258)

3.4 L'esprit entrepreneurial américain

L'esprit entrepreneurial américain suit plutôt une logique individualiste que collectiviste. Il est considéré comme le modèle sociohistorique par excellence et est indissociable des écrits sur le capitalisme. Pour Weber (1964 : 66), le capitalisme doit son développement à l'application systématique du concept de rationalité. «L'entreprise privée incarne la rationalité. L'entrepreneur qui la dirige est libre, responsable devant lui-même de ses calculs et des risques qu'ils peuvent engendrer. Il est soutenu dans ses actes par l'esprit du capitalisme qui est la recherche rationnelle et systématique du profit par l'exercice d'une profession». Aux yeux de Marcuse (1965 : 274), la rationalité de Weber est intrinsèquement capitaliste. Elle est la «domestication méthodique de l'appétit irrationnel du gain (Marcuse, 1965 : 275)».

Quant à Braudel (1985 : 72), en Occident, bien que les succès des individus isolés ne soient pas rares, les réussites individuelles doivent presque toujours s'inscrire à l'actif de familles vigilantes et acharnées peu à peu à grossir leur fortune et influence. Selon lui, l'esprit capitaliste occidental est conduit par la bourgeoisie, porteuse du processus capitaliste, créatrice et utilisatrice de la hiérarchie solide qui sera l'épine dorsale du capitalisme. Celui-ci, pour asseoir sa fortune et sa puissance, s'appuie simultanément sur le commerce et l'entrepreneuriat. Ces longues gestations de fortunes familiales aboutissent à des réussites pérennes et spectaculaires (Braudel, 1985: 74). La recherche de profit pour la gloire de la lignée familiale et plus tard, uniquement pour la gloire personnelle, est caractéristique de l'esprit entrepreneurial occidental moderne. Finalement, il existe des conditions sociales idéales pour la poussée du capitalisme et par corolaire, de l'entrepreneuriat. Ceux-ci exigent «une certaine tranquillité de l'ordre social, ainsi qu'une certaine neutralité, ou faiblesse, ou complaisance de l'État (Braudel, 1985 : 77) ».

En 2013, Carl Schramm, surnommé l'évangéliste de l'entrepreneuriat, révèle que «pour que les États-Unis survivent et conservent leur première place au niveau économique mondial, nous devons considérer l'esprit entrepreneurial comme un

avantage concurrentiel central. Rien d'autre ne peut donner un effet de levier suffisant (Senor & Singer, 2011 : 37)».

Les idées amenées par ces auteurs contemporains seront retenues et retravaillées dans le troisième chapitre de notre mémoire dans lequel nous extrapolons cette analyse à l'esprit entrepreneurial américain. Nous allons tenter une définition personnelle de ce concept. Dans le cadre de notre mémoire de recherche, nous définissons l'esprit entrepreneurial américain comme étant le produit du système capitaliste où l'entrepreneur moderne est, à lui seul, l'idéateur, le concepteur et le vecteur clé de cet esprit qui tend vers le progrès aux dépens des traditions et du passé. L'adversité est remplacée par la tranquillité et la facilité d'accès au capital et au profit.

Par ailleurs, l'esprit entrepreneurial américain est guidé par la recherche du profit immédiat et occulte la recherche et la construction d'un sens et d'une mission spirituelle individuelle et/ou collective. Il est question du «ici et maintenant » et du «chacun pour soi » dans un climat d'opulence, de confort et d'accès quasi illimité aux biens et services. Cet esprit se concentre sur les attributs uniques de l'entrepreneur-héros dans la pratique et dans la littérature scientifique. (Janssen, 2011) Le contexte et la collectivité (le groupe) sont relégués au second plan. L'esprit pionnier de la ruée vers l'or perd son lustre dans les dernières années, car l'Amérique hétérogène, multicolore et multisonore s'enlise dans un statu quo profond. La question du sens du combat national ne se pose plus aussi clairement qu'il y a 200 ans (Tocqueville, 1935). Les combats nationaux sont multiples, voire antinomiques et il est difficile d'en extraire une seule voie claire aux États-Unis.

Néanmoins, la course à l'innovation par les start-ups est forte. Les États-Unis sont toujours en tête de course des entreprises de démarrage à l'aide de ses nombreuses technopoles: Californie (la Silicon Valley, la Sand Hill Valley, Santa Barbara Tech Coast), Boston (Massachusetts Route 128 Boston et Kendall Square), Colorado (Boulder), Détroit (Automation Alley), New York (Silicon Alley), Virginie (Dulles Technology Corridor, et Wireless Valley), etc.

Malgré le fait que l'esprit entrepreneurial américain est beaucoup plus complexe que ce portrait de surface, nous choisissons une approche critique pour le positionner face à l'esprit entrepreneurial israélien qui, quant à lui, est soutenu par une tradition présente et pérenne, un esprit collectif de survie et une mission nationale matérialisée par un combat économique, politique, social et créatif au quotidien dans un écosystème où l'adversité et l'incertitude sont la toile de fond. Au moment où la plupart des économies nationales se questionnent sur les nouveaux ressorts de croissance, il est particulièrement intéressant de s'intéresser à Israël, qui n'est pas seulement un pays, mais surtout un état d'esprit. Depuis sa fondation en 1948 et par ses choix politiques et industriels, sa détermination, sa spontanéité et sa prise de risques face à l'incertitude ambiante font de lui le deuxième pays au monde, après les États-Unis, au niveau de la proportion de start-ups cotées à la bourse en 2013. Israël doit son succès entrepreneurial présent à ses racines entrepreneuriales passées. Finalement, l'esprit entrepreneurial d'Israël ne pourrait être pérenne sans la résilience des Israéliens. La dernière partie de la revue de littérature aborde donc ce thème.

4.1 La résilience : tour d'horizon

Les sciences sociales utilisent le terme résilience en tant qu'état d'esprit d'un individu qui survit et s'adapte à l'adversité et aux traumatismes (Cyrulnik 2003, 2005, 2004), puis rebondit d'une expérience négative sans perdre force et vitalité (Block & Block, 1980; Block & Kremen, 1996; Lazarus, 1993; Coutu 2002). D'autres auteurs définissent la résilience comme la capacité de maintenir une stabilité psychologique pendant une situation dangereuse ou menaçante (Bonnano, Wortman & Nesse, 2004; Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2003). Les auteurs suivants lient la résilience à l'adaptation positive à l'adversité : (Luthar & Chicchetti, 2000; Luthar, Cicchetti & Becker, 2000; Masten, 2001; Masten, Best & Germanzy, 2001; Werner, 1995). L'adversité est vue comme obstacle (Bonnano, 2004 : 602), défi à surmonter (Luthar & al., 2000 : 554) ou contexte (Masten & Reed, 2002 : 75). Finalement, l'usage que nous retenons pour notre projet de recherche est celui donné par Rossa (2002) où l'adversité joue un rôle actif qui

permet aux groupes, individus et sociétés de réussir à cause de l'adversité et non seulement malgré. L'adversité devient le moteur et l'ingrédient clé du succès de l'esprit entrepreneurial israélien dans le cadre de notre travail. Pour Sutcliffe et Vogus (2003 : 9), une entité survit et prospère en s'ajustant positivement à l'adversité, mais également dans le processus de construction des forces de l'esprit. Par ailleurs, l'adversité amène une créativité féconde qui empêche l'enlèvement dans un statu quo.

4.2 Résilience : attribut individuel

La distinction entre résilience comme trait individuel et processus collectif alimente le plus grand des débats en psychologie de la résilience. En effet, la plupart des recherches abondent dans le sens de la résilience comme force et caractéristique purement individuelle (e.g. Fredrickson & al., 2003; Tugade & Fredrickson, 2003). Pour ces derniers, la résilience est un attribut fixe présent ou pas chez une entité lambda. Les théories du psychiatre juif Viktor. E Frankl (1948, 1967), où la résilience est mobile et conditionnelle à la volonté et à la force de l'esprit d'un homme, sont essentielles à l'exploitation de notre sujet de recherche. Les principaux thèmes de recherche de Frankl (1948) sont la responsabilité de l'homme face à lui-même et face à la collectivité, la résilience et la recherche de sens à travers les souffrances et épreuves de la vie. Le médecin et chercheur postule que la résilience n'est possible que par une recherche de sens active à travers les combats humains, sociaux et créatifs. Par contre, la résilience demeure un phénomène individuel qui se produit dans la psyché d'un seul homme et s'étend au groupe (composé d'hommes résilients).

4.3 Résilience : phénomène collectif

Néanmoins, nous favorisons les recherches qui démontrent le rôle des facteurs contextuels et des écosystèmes, où la résilience est un trait mobile, flexible et dynamique, à la fois collectif, social et individuel (Bartlet, 1994; Luthar & al., 2006, Greve & Staudinger, 2006). Ces chercheurs conceptualisent la résilience comme une constellation qui englobe les ressources individuelles (capacités physiques, psychologiques, morales, intellectuelles, spirituelles, etc.), conditions sociales (support institutionnel, économique, financier, etc.), les défis environnementaux (traumas, guerres, terrorisme, crises, clivages internes, famine, etc.). Enfin, notons que la résilience résulte de l'interaction de l'individu, l'adversité (climat d'incertitude) et un écosystème. Le deuxième chapitre de notre mémoire de recherche est voué à l'exploration du lien entre l'entrepreneuriat israélien et la résilience. Nous postulons que le tandem produit une créativité technologique

sans précédent. Celle-ci s'abreuve continuellement d'un climat d'adversité particulier à l'État d'Israël.

Suite à cette revue de littérature, allons procéder à l'explication de la méthodologie de recherche en justifiant les choix méthodologiques et les emprunts à différentes écoles de pensée. La section sur la méthodologie aidera le lecteur à saisir la manière dont nous tentons de répondre aux propositions découlant de notre question de recherche.

Méthodologie

Entreprendre une recherche de quelque nature qu'elle soit, demande un niveau de rigueur élevé. Il est donc primordial de créer un fil directeur et une cohérence entre les nombreuses étapes de notre recherche. Dans ce chapitre, nous justifions les choix méthodologiques qui appuient notre recherche (Triantafyllos, 2010 : 34). Comme il a été mentionné précédemment, la recherche que nous proposons tente de répondre à la question suivante : «Comment expliquer la particularité et la pérennité de l'esprit entrepreneurial israélien ?»

Nous avons proposé les trois propositions suivantes : A) l'esprit entrepreneurial israélien est enraciné dans l'héritage des fondateurs pionniers de l'État d'Israël; B) l'esprit entrepreneurial israélien utilise le climat d'adversité pour créer et innover et finalement; C) le succès des start-ups israéliennes est traduit par sa capacité d'allier tradition et modernité. Elles sont exposées et analysées dans les quatre principaux chapitres de notre mémoire. L'objectif de notre recherche est d'explorer l'esprit entrepreneurial israélien au niveau de la durée et de la mission.

Sources primaires et secondaires

Pour mener à bien ce mémoire, nous avons dépouillé de manière systématique des archives publiques à la bibliothèque publique juive de Montréal en ciblant des documents historiques datant du début du vingtième siècle qui sont susceptibles d'enrichir notre compréhension de l'héritage de l'esprit pionnier israélien (Eamon, 2013).³ Parmi les sources primaires, nous présentons des témoignages de journaux intimes de personnages historiques, des entrevues récoltées par des auteurs et chercheurs, des travaux philosophiques relatant des idées originales jusque-là inédites, des écritures religieuses et des textes anciens et archéologiques, des œuvres artistiques ou de fiction comme des poèmes, des œuvres littéraires, des scripts ou scénarios, des déclarations, des conférences de

³ Michael Eamon (2013). Sources primaires et sources secondaires. Adresse URL : <http://www.collectionscanada.gc.ca/education/008-3010-f.html> (page consultée le 27 janvier 2014)

presse, des résultats de sondages ou d'expériences, des statistiques brutes, des bases ou compilation de données, etc. Au niveau des sources secondaires, nous utilisons des monographies, des dictionnaires spécialisés, des encyclopédies, articles de journaux, revues spécialisées, des sites internet, des blogues et des conférences données sur le sujet. Puisque nous n'étions pas en mesure de faire un terrain, la richesse et la variété des sources bibliographiques (voir la bibliographie) sont des éléments clés de la méthodologie.

Choix de ne pas effectuer une étude sur le terrain

Nous avons choisi de ne pas effectuer de recherche sur le terrain par manque de temps et de moyens d'une part, et par intérêt d'autre part. En effet, nous nous sommes intéressés aux différentes théories tout au long de notre parcours de maîtrise. La pluridisciplinarité de notre parcours académique et personnel nous amène sur le terrain de la théorie. Nous avons donc saisi l'occasion du mémoire de recherche à la maîtrise pour nous plonger uniquement dans le jeu de théories sans toucher à leurs applications concrètes. La réalisation d'une ethnographie ne nous semblait pas non plus indiquée pour notre recherche, faute de temps⁴ et de budget étant donné que les entrepreneurs et start-ups étudiés se situent à l'extérieur du Canada. Néanmoins, la porte reste ouverte pour des recherches ultérieures qui sauront manier les méthodes quantitatives et/ou les méthodes qualitatives (entrevues, ethnographie, etc.)

Approche inductive et méthodologie hybride

Il est important de ne pas perdre de vue notre question de recherche, les trois propositions et l'objectif de recherche. À la lumière de notre question de recherche, et pour mieux répondre à celle-ci à travers les propositions dans les quatre chapitres du mémoire, nous choisissons une méthodologie hybride. L'approche inductive est le cœur de notre méthodologie, mais elle n'est pas la seule. En effet, le premier chapitre suit la méthode de l'historiographie, le second est conforme à

⁴ Nous n'avions que 4 à 5 mois pour réaliser le mémoire de recherche. Une recherche sur le terrain avec des entrevues etc. aurait pu déborder du calendrier que nous nous sommes fixés au départ (pour des raisons de budget).

l'approche inductive, le troisième chapitre tend vers la méthodologie des théories critiques en sciences sociales, et le quatrième chapitre s'enracine dans l'approche inductive, à travers des exemples et des études de cas.

Nous choisissons l'approche inductive aux dépens d'une méthode hypothético-déductive. À notre connaissance, il n'existe encore aucune étude sur la particularité et la pérennité de l'esprit entrepreneurial israélien, basé dans une culture de combat contre l'adversité. Nous partons d'une situation concrète et observable, soit le succès de l'entrepreneuriat israélien, pour en dégager des concepts, des principes et règles applicables. Il s'agit par conséquent d'une recherche exploratoire, comme le titre de notre mémoire l'indique, qui n'essaye ni de valider un modèle ni de tester une hypothèse sur le terrain ni de s'appuyer sur un cadre théorique précis et préexistant. Elle vise plutôt à analyser et à comprendre les racines de cet esprit entrepreneurial. La nature de notre problématique nous amène à étudier un phénomène complexe et pluridisciplinaire dans son contexte (Triantafyllos, 2010 : 36).

La méthode de l'historiographie est omniprésente dans la majeure partie du premier chapitre sur la genèse de l'esprit entrepreneurial israélien puisqu'elle permet de dépouiller les sources primaires et secondaires en remontant dans le temps. Elle facilite également la compréhension de la première proposition de recherche : l'esprit entrepreneurial d'Israël prend racine dans l'héritage des pères fondateurs.

Le troisième chapitre abonde dans la direction des théories critiques en sciences sociales afin de mieux répondre à la question de la place de l'esprit entrepreneurial israélien, entre modernité et tradition. Les théories critiques, notamment celles de la critique de la modernité, regroupent l'examen et la critique des phénomènes sociaux et des savoirs développés par les sciences sociales (Gaulejac et coll., 2006).

Finalement, malgré le fait que le quatrième chapitre suit une trajectoire globalement inductive, nous employons la méthode de l'analyse et l'étude de cas

dans la dernière partie du quatrième chapitre lorsque nous présentons deux start-ups israéliennes en 2013. En effet, lorsqu'il n'y a pas beaucoup de savoirs sur un phénomène ou un thème de recherche, l'approche de cas est recommandée (Eisenhardt, 1989). Yin (2009) définit l'étude de cas de manière suivante: "A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clear". Le chercheur se fixe un objectif d'amélioration du corpus de connaissances et non de récoltes de données empiriques pour perfectionner une théorie préexistante. Nous avons choisi de nous limiter qui illustrent lien entre l'héritage des pères fondateurs et la pérennité de l'esprit entrepreneurial d'Israël. Ces «cas » sont plutôt des exemples, car le contexte est très bien défini dans le premier chapitre et le lien entre le phénomène étudié et le contexte est à la fois clair, précis et transparent. Ainsi, la méthode de cas ne s'applique pas, sauf à la fin du quatrième chapitre. Les «cas » servent plutôt d'appuis et d'illustrations que d'explications ou de contexte.

Paradigme constructiviste

Nous adoptons conséquemment le paradigme constructiviste, qui sous-tend que la réalité est subjective et dépend de son contexte, contrairement à l'approche positiviste, qui défend une réalité objective, observable par un acteur neutre (Grawitz, 2001 : 16). Aussi, notre démarche est analytique et synthétique, puisque nous intégrons une dizaine de théories différentes issues de champs de recherches éclectiques dans un cadre conceptuel cohérent suivant un fil conducteur chronologique et bien tendu. Chaque proposition est étudiée en profondeur, sans prétention à l'objectivité.

Justification du choix de l'approche qualitative et limites

À la vue de notre question de recherche, l'approche qualitative nous paraît tout indiquée pour répondre à cette question. L'emploi d'outils statistiques ou de données chiffrées n'apporterait guère des éléments de réponse adéquats. En effet, le phénomène étudié étant original et peu étudié amène une nécessité de

passer par une démarche de définition, d'identification, de caractérisation et d'analyse avant de plonger dans des approches plus quantitatives (Herlem, 2012: 57). Notons toutefois que nous avons recours aux chiffres dans une partie du premier chapitre et dans la majeure partie du quatrième chapitre, mais uniquement dans une perspective descriptive.

En résumé, nous aurions pu étudier un phénomène nouveau dans un secteur peu étudié entièrement par la méthode de cas, mais nous avons privilégié une combinaison de méthodes tantôt historiographiques, tantôt analytiques et tantôt interprétatives et nous en tenir à deux cas (exemples) à la fin. Nous allons justement entamer le premier chapitre de notre mémoire de recherche par une explication et une description du contexte historique qui est la toile de fond de l'esprit entrepreneurial israélien.

Chapitre 1

La genèse de l'esprit entrepreneurial en Israël

“...In every Generation, one must look upon oneself as if one personally had come out from Egypt... (Ancien Testament, le Livre de l'Exode)”.

Dans le premier chapitre, nous allons remonter aux racines de l'esprit entrepreneurial israélien en nous plongeant dans les théories des intellectuels juifs de l'Europe orientale du 19e siècle. Puis, nous procéderons à dresser le portrait des pionniers et pères fondateurs d'Israël avec leurs valeurs entrepreneuriales de combat dans l'adversité. Ensuite, la vie sur le terrain sera décrite à travers un portrait politique et économie des premières années de l'indépendance de l'État juif afin de saisir les graines de l'écosystème qui sous-tend l'entrepreneuriat au 21e siècle. L'antinomie nomade/sédentaire est implantée dans l'ADN de l'entrepreneur israélien et deux sous-sections y seront consacrées. La genèse montre que l'entrepreneur hébreu est à la fois un individualiste et un joueur d'équipe, à la recherche de sens dans son combat pour sa première entreprise de démarrage : l'État d'Israël en 1948. Le chapitre étaye la **première proposition** de recherche : l'esprit entrepreneurial israélien s'alimente du legs des pères fondateurs d'Israël : la Nation Start-up.

1.1 La puissance des idées des intellectuels juifs d'Europe

Le rêve et l'action ne sont pas aussi différents que beaucoup le croient. Toutes les actions humaines sont d'abord des rêves et finissent par redevenir des rêves- Theodore Herzl (Postscripta, Altneland).

Pendant le régime tsariste (1894-1917), plus les Juifs sont opprimés, plus ils se raccrochent à leur particularisme; « plus ils étaient rassemblés dans certaines zones de résidence dont l'étendue diminuait, plus ils cherchaient refuge dans les frontières étroites de l'orthodoxie religieuse, les rêves messianiques ou les chemins de l'évasion (Amos, 1971 : 84) ». L'Europe orientale est une grande prison des peuples au tournant du vingtième siècle, selon l'expression de Lénine. Les Juifs, dont la plupart sont obligés de faire leurs études chez eux parce que les portes des universités leur sont fermées après 1887, mènent une lutte et un

entraînement perpétuels pour s'affranchir des chaînes de la discrimination, du pillage, des meurtres et des incendies orchestrés par le régime tsariste. «Ils sont désespérément à la recherche de la liberté. (Amos, 1971 : 83)». En moins de quarante ans, le tiers des Juifs d'Europe orientale suit l'appel du tintamarre de la colombe de la liberté en Occident et en Amérique. La première voie d'évasion est celle de l'immigration. La seconde voie est celle de la politique et des idées radicales.

Les idées politiques radicales « seraient venues naturellement à de nombreux Juifs d'Europe orientale. Historiquement, les Juifs constituaient le groupe social le plus urbain de ceux qui peuplaient la Russie et la Pologne; ils avaient plus d'enthousiasme pour des conceptions audacieuses de changement et de renouveau (Amos, 1971 : 85)». Par ailleurs, le rebelle et le rabbin sont beaucoup plus proches qu'on aurait pu le penser. Dans les archives nationales, Lénine, théoricien, révolutionnaire et homme d'État russe, confie à sa sœur Anna que « de ce peuple pusillanime qu'étaient les Juifs trente ans plus tôt, avaient surgi des hommes et des femmes qui lançaient des bombes, commettaient des crimes politiques et sacrifiaient leurs vies à la révolution (Amos, 1971 : 86)». Les Russes sont trop insouciants, trop facilement fatigués par la lutte révolutionnaire. Les Juifs, par contre, avec leur entêtement et leur fanatisme, font d'excellents révolutionnaires, selon l'homme politique.

La troisième voie d'évasion est celle du nationalisme juif, étroitement lié à la deuxième voie, celle de la révolution sociale. *L'État juif* de Herzl, paru en 1896, était une réponse à l'antisémitisme de l'affaire Dreyfus (1904). Zvi Hirsch Kalischer, un rabbin de Posen accoutumé aux luttes nationales polonaises, incitait son peuple à suivre les exemples des Polonais, des Italiens et des Hongrois. Puis, Léo Pinsker (1821-1891), un des pionniers du sionisme et médecin militant, fondateur du mouvement les Amants de Sion, mouvement juif populaire, social et national, qui fut actif entre la fin du XIX^e et le début du XX^e siècle et dont le but était le renouveau du Peuple d'Israël, par le Retour vers Sion et la reconstruction

de sa patrie, publia *Auto-Émancipation* en 1882, poussé par l'impact des pogroms et l'indépendance de la Bulgarie. (Wilhelm, 1946 : 100)

Le temps est arrivé de se battre pour la libération d'Israël. (Bauer, 1968: 200) En outre, à l'instar d'autres mouvements intellectuels et politiques, le sionisme est influencé par les idéologies occidentales, telles que le romantisme allemand qui véhiculait l'idée de l'unicité dans l'essence mystique de leur peuple, ce que les Allemands nommaient *Eigenart* (Amos, 1971 : 88). Les Juifs de l'Europe de l'Est adoptent l'idée du mythe puis, dans un développement spirituel parallèle, redécouvrent le hassidisme, tendance non officielle et terrestre du judaïsme, mue par l'action et affranchie de l'intellectualisme anémique des rabbins (Amos, 1971: 89). Il fallait libérer l'âme juive, galvaudée par des siècles d'immobilisme et d'assimilation.

Hess, intellectuel juif allemand assimilé et premier sioniste communiste, dans *Rome et Jérusalem* (1862), affirme que l'action et les théories sionistes vont main dans la main. Il marie la cause de l'éthique pratique soutenue par l'amour de l'autre, le volontarisme et la coopération harmonieuse entre les hommes dans l'idée d'une communauté socialiste juive en Palestine. (Amos, 1971: 97) D'après les dires de Théodore Herzl en 1901, ce livre est le plus vigoureux manifeste du combat nationaliste juif (Barnavi, 1982 : 98). Aux yeux de Hess, tout Juif, qu'il le veuille ou non, est lié à sa nation. La seule possibilité de liberté se logeait dans l'entreprise de l'État d'Israël. « Ce n'est que par une renaissance nationale que le génie religieux et créatif des Juifs, comme celui du géant de la légende touchant le Terre-Mère, serait doté d'un esprit productif (Badinter, 1989 : 20) ». Selon Hess, une renaissance nationale n'est faisable que par un retour vers le travail productif de la terre, « dans un cadre de justice, sans hiérarchie sociale, en unités coopératives (...) retrouvant ainsi ce lien entre socialisme éthique et nationalisme éclairé (Amos, 1971 : 99) ». Dans la tradition communiste, le travailleur juif est considéré comme le pionnier naturel de l'avant-garde sioniste. En somme, vers la fin du 19e siècle, l'aile gauche du sionisme, ouvertement socialiste passe à un rôle central dans la colonisation de la Palestine (Amado, 1971). Heschel (1968:

205) dit que la tâche de l'homme est de conquérir l'espace et de sanctifier le temps. Ce sont là deux mouvements indissolublement liés. «La sanctification et même la justification de l'espace ne sont pas possibles qu'au terme d'une histoire qui tend à l'avènement de l'homme. » L'entreprise d'Israël est l'objet «de notre amour incarné dans la ligne de notre espoir d'une terre qui cesse enfin d'être pour l'homme une tentation, pour devenir, pour l'homme et à travers l'homme, une exigence (Heschel, 1968 : 205)».

Or, pendant le début du vingtième siècle, peu de personnes prêtent attention aux écrits des intellectuels tels que Hess (1918). L'opus *Rome et Jérusalem* fut longtemps ignoré, car en Russie tsariste, la peur de la mort et de la faim mobilisait les jeunes Juifs au combat et à l'extrémisme, et non à la découverte de livres. Les solutions radicales hantent les jeunes aux cerveaux brûlants (Amos, 1971 : 100).

Ainsi, le nouvel élan sioniste radical allait provenir de l'Europe de l'Est, où les souffrances et les idées atteignent inévitablement leur paroxysme. Ben Zvi, l'instructeur iconoclaste d'une génération de sionistes et grand orateur, convie les foules à donner leur vie non pas pour la révolution russe, mais pour leur *Jérusalem*, aussitôt que possible. (Laqueur, 1973 : 29). Les combattants de la guerre sainte partent avec la certitude de la victoire parce que la foi est une condition essentielle : ils doivent croire et ne pas craindre, Jos 8 I; 10 8, 25 (De Vaux, 1958 : 75).

Telles sont les idées nées dans les esprits de quelques jeunes gens énergiques, emplis d'un zèle missionnaire, au cœur même de l'euphorie révolutionnaire. L'échec de la révolution de 1905 lance une nouvelle vague d'émigration vers la Palestine. «Elle se révèle plus décisive que la première et modifia totalement la nature de l'entreprise (Amos, 1971 : 112) ».⁵

Finalement, Ben Gourion (né David Green), fondateur d'Israël et premier ministre de l'État hébreu en 1948, défie son père comme de nombreux jeunes hommes téméraires en annonçant son départ pour la Palestine : « Nous emporterons avec

⁵ La première vague d'immigration est celle de 1882, la seconde entre 1905 et 1914, la troisième vers la fin de 1924, la quatrième après la seconde guerre mondiale, la cinquième en 1980 et la sixième dans les années 1990.

nous vers la Palestine des bras jeunes et sains, l'amour du travail, un désir passionné de vie libre et naturelle dans le pays de nos aïeux. Nous sommes prêts à une vie frugale», bâtissant le pays à partir de zéro, de la terre au ciel sur un sol d'égalité sociale, économique et politique (Amos, 1971 : 112). Notons que cet état d'esprit, quoiqu'idéaliste, n'était pas celui d'un entrepreneur isolé. Ainsi, les idées de groupe et de la communauté, véhiculées par Hess dans *Rome et Jérusalem* (1862) ne perdent rien en leur éclat. Finalement, Bialik écrit en 1912 que : «cette génération était la dernière de l'esclavage et la première du salut. Lève-toi, voyageur du désert, sors des terres incultes. La route est encore longue, la bataille encore grande. » Ce cri retentit dans toute l'Europe de l'Est, les jeunes étaient sommés à répondre à cet appel. Chaque âme est appelée à accomplir une pénitence, et en recherche la signification (Goldberg, 1943 : 400 citant Pérason, *Cité sans murailles*).

À chaque chute, écueil ou contrainte, Herzl encourageait les troupes:

It is your willpower that counts. If you will it, you can be free. If you only will it intensely enough, all hindrances and difficulties will disappear. If you will it, it will be no myth. Israelis are not beggars. They will shake the ghetto chains and acquire freedom and dignity. They want to create new values, build and fulfill the Divine promise that through us all mankind will be blessed. (Goldberg, 1943 : 150)

L'esprit entrepreneurial d'Israël est nourri par l'idée du sacrifice, illustrée par les dernières paroles de Chaim Arlosoroff (1898-1924), écrivain et économiste novateur : “The rebuilding of a land and a nation cannot be achieved without heroic sacrifices. I will shed blood, not in vain. My death will be symbolic of the glorious land to which my love belongs (Goldberg, 1943: 277)”.

Shimon Peres (1923-) dans son livre sur les pères fondateurs d'Israël, *From these men*, écrit en 1972, révèle que de tous les grands leaders du 20e siècle, dont Lénine, Churchill, de Gaulle, Mao Tse-tung etc. Ben Gourion (1886-1973), né à Plonsk en Pologne, est le seul à n'être pas né dans son pays. Il avait un rêve avant d'habiter une terre indépendante. Sa personnalité inspire des générations d'entrepreneurs, de scientifiques et d'innovateurs. C'est un homme dont la foi impulsive est mélangée à un sens profond des responsabilités mû par l'esprit de

Yavé. Il a connu la guerre toute sa vie, mais l'adversité est un cadeau qui le prépare à se battre pour créer, bâtir la plus grande entreprise de démarrage: Israël (Peres, 1972: 12). De nombreuses nations ont vécu une lutte et un entraînement perpétuels menés de front par des pères fondateurs vaillants, mais le cas de Ben-Gourion est quelque peu particulier.

The spirit of pioneering appealed to him more than the conventions. In Ben-Gourion the two most important ingredients of true leadership were combined: earthy realism and sky-scraping vision. He never deceived himself or others with regard to the difficulties to be expected on the way, but as long as he lived his life was dedicated to the idea of the salvation of the Jewish people in their own land. In contrast with other great leaders of the century, he did not try to direct an existing reality into a new path, but strove to create a new reality from within an abstract vision (Peres, 1979 : 14).

Il s'agit maintenant d'explorer le passage de l'idée à l'action. Comment est-ce que ces mandants aux poches remplies de rêves ont pu développer en consolider leur esprit entrepreneurial à travers des projets pionniers pérennes?

1.2 Des mendiants riches de rêves bâtisseurs du réel: de l'idée à l'action

Voici le secret que je cache à tous. Je ne suis à la tête que de garçons et des mendiants (...) avec leurs rêves. — Théodore Herzl

Pour être sioniste, il n'est pas nécessaire d'être fou, mais cela aide. — Chaim Weizman

1.2.1 Le rêve politique : l'éthique de l'itinérance

«Un royaume de saints, un monde nouveau purgé de souffrances et de péchés, en cela, ils allaient échouer ; mais dans leur tentative de réaliser leur rêve, ils forgeront une réalité et cela fut donné à peu d'hommes dans l'histoire moderne (Amos, 1971 : 149). Ils ont réussi à imposer leur volonté et esprit entrepreneurial à l'Histoire. Une série d'imbroglios désopilants s'ensuit. Le chemin de la théorie à la pratique est toutefois rempli d'embûches à la fois physiques, économiques et spirituelles. Hélas, en moins de deux ans après leur installation sur les terres arides, les immigrants de la première Aliya (vague d'immigration) sont au bord de la faillite et de la famine. «Rejeter l'Europe et s'établir dans l'ancien pays de Canaan, cultiver les champs nus et chanter des hymnes — tout cela était une

expérience euphorique». Comme dans la plupart des enchantements romanesques, il est de courte durée, remplacé par un désenchantement cruel. (Amos, 1971 : 144) Ernst Toller (1893-1939), poète et leader communiste allemand, écrit : “*Wer Keine Kraft zum Traumen hat, Hat keine Kraft zum leben*” (celui qui n'a pas de force pour rêver n'a pas de force pour vivre). (Davis, 1996: 201) Théodore Herzl meurt en 1904 et le mouvement sioniste marche avec des béquilles. Néanmoins, le combat des colons ne meurt pas avec les années de famine et de malaria à travailler une terre têtue. Par exemple, la tombe d'un certain Peretz Herzenstein, l'inscription est la suivante : «Il fut le fils loyal de son pays jusqu'à son dernier souffle. Ses derniers mots à ses enfants furent : ne quittez pas votre pays (Amos, 1971: 145)». Pourtant, la moitié des colons veulent quitter, retourner en Russie, en Roumanie, voire même s'aventurer en Afrique ou en Australie.

Les nouveaux colons ont beaucoup de difficulté à s'ancrer en Palestine. Comment vivre et construire quand on a été habitués à fuir et dissimuler son identité pendant des millénaires ? Pour Edgar Morin (1965: 29), dans *Introduction à une politique de l'homme*, « l'éthique de l'itinérance nous amène à considérer que la finalité est dans la route, et elle nous conduit à une dévalorisation relative des idées de but et de solution ». À l'instar de Morin, Attali (2002: 690) enseigne que l'itinérance apprend le nomade à changer le cours des choses, mais le juif errant doit désapprendre la fuite et s'enraciner comme un sédentaire. Ceci est un défi de taille. Par contre, rien ne se bâtit dans les nuages et pour que l'entrepreneuriat juif devienne l'entrepreneuriat israélien, les prisonniers doivent s'accrocher à l'esprit de la Torah et à leur mission millénaire. Un État indépendant, fort et démocratique pourra soutenir les desseins économiques et entrepreneuriaux de ces nomades, futurs sédentaires. Néanmoins, l'esprit nomade des entrepreneurs israéliens ne s'éteindra pas au fil du temps.

1.2.2 Le rêve économique : les nomades innovateurs

Explorateurs par essence, les Juifs apprennent la culture et la langue du pays qui leur ouvre les portes (Lévitique 1096-1789). La psyché juive est tout d'abord nomade. Or, étant nomade, le peuple juif ne peut accumuler des richesses de manière durable ni s'enraciner. Quel est donc le destin économique de ce peuple qui ne connaît pas la sédentarité ? Plus exactement, les Juifs garantissent depuis trois millénaires les trois services rendus par les voyageurs : découvrir, relier et innover. Premièrement, les grandes découvertes voient le jour par la sédentarisation du nomade et la mise à disposition de tous d'une idée, d'un territoire ou d'un savoir.

Les Hébreux sont des découvreurs de la monnaie et de ses institutions : le chèque, la lettre de change, le billet de banque. » Le nomade est aussi celui qui découvre des territoires : l'astronomie, la cartographie, la géographie, etc. cette découverte de l'universel et de l'abstrait les conduit à «collaborer à l'invention de la méthode scientifique (Attali, 2002 : 692)». Ils cherchent là où peu se hasardent à s'aventurer, devenant les pionniers de la médecine, la chimie, la physique nucléaire, la psychanalyse, voulant aussi changer le monde par l'économie (Attali, 2002 : 693). Il est important de préciser que le nomade habite à la fois le temps à l'intérieur duquel il prédit les risques. La spéculation intellectuelle et financière devient un voyage dans la durée, où le métier de prêteur forcé amène les Juifs à prendre des gages et à s'assurer dans les métiers liés aux estimations, au capital et à l'entrepreneuriat.

Deuxièmement, le rôle des Juifs dans l'histoire est aussi de relier des domaines qui n'ont au premier coup d'œil aucun rapport les uns avec les autres. Par exemple, Sigmund Freud (1856-1939) attache le rêve à la sexualité, Albert Einstein (1879-1935) connecte les ondes aux particules, Gabriel Lippman (1845-1921) fusionne la chimie et la photographie, etc. Troisièmement, les Juifs sont les champions de l'innovation. Ils infusent les métiers les plus sédentaires en bouleversant, par exemple, l'agriculture en Mésopotamie, au Surinam et aux États-Unis.

Weber, dans sa conférence *La Science, profession et vocation*, relie l'innovation et l'esprit entrepreneurial juif à l'inassouvissement de l'attente messianique juive. Il explique que tout comme dans l'histoire de Job, c'est avant tout une expérience existentielle et parfois initiatique de la perte, de la privation des repères jusque-là «opérants, de la négativité, qui était seule capable de déclencher une telle dynamique créatrice et productive; les ressorts de celle-ci ne procèdent jamais directement d'un processus d'accumulation positive (Weber, 2010 : 49)», mais plutôt d'un état de manque.

Ainsi, Weber élabore l'idée que la position de paria renforce la créativité, car elle amène le groupe mis au ban à se battre pour quelque chose de manière novatrice et à hausser la voix pour se faire entendre. « Le moteur des grandes innovations n'est pas, d'emblée, l'adhésion simple et directe à un projet d'épanouissement dans l'ici-bas, mais le heurt avec une réalité problématique et l'acuité intolérable des questions que celle-ci fait surgir (Weber, 2010 : 50) ». C'est donc la confrontation des israélites de l'antiquité (voir annexe 4) avec la négativité, l'excentrage et la rupture qui les guide vers «le moment mystérieux de la naissance d'une productivité, d'une expressivité, d'une créativité, d'un pouvoir fédérateur, à partir d'une confrontation avec la perte, la dépossession et la solitude (Weber, 2010 : 61) ». Dans le livre de Job, mais aussi dans celui du *Chant du Veilleur*, Weber fait ressortir que la nuit est liée au matin et sans elle, le désir d'innover ne serait pas présent avec autant d'urgence. «Veilleur, combien de temps la nuit durera-t-elle encore ? Le veilleur répond : le matin vient, mais c'est encore la nuit (Kalinowski, 2005 : 203) ».

En résumé, Weber voyait dans cette longue «Nuit» des israélites l'origine de la création. De plus, ces prophètes de malheur, ces parias, obtiennent un cadeau de la part des sédentaires qui les rejettent, puisque leur position prophétique les habille d'une liberté à la fois intellectuelle et spirituelle, mais surtout économique (Jaspers, 1988 : 23). Ils sont émancipés, mobiles et n'appartiennent à personne.

Les juifs de l'antiquité adhèrent à la conception de fluidité en innovation. La fluidité, selon une nouvelle école d'économistes qui étudient les ingrédients clés pour

l'esprit d'entreprise, est produite quand les employés, entrepreneurs et citoyens sont encouragés à traverser les frontières, retourner les normes sociales à l'envers et s'épanouir dans une économie de libre marché, toute à fait prête à catalyser les idées les plus radicales (Senor & Singer, 2011: 122). Comme l'exprime le psychologue Howard Gardner, "different types of asynchrony, as a lack of fit, which is unusual, irregular or have the power to stimulate economic creativity (entretien avec Carl Schramm 2009 avec Senor & Singer, 2011: 122)". Ils poursuivent en expliquant que la présence d'un peu de chaos est non seulement nécessaire, mais surtout très importante pour l'essor de l'économie créative. Puis, les grands économistes de ce champ de l'économie, William Baumol (2009), Robert Litan (1950, 2009), and Carl Schramm (2009), soutiennent que l'environnement idéal pour générer de la créativité est décrit le mieux par un concept qui s'intitule la science de la complexité au bord du chaos. "They define this edge region of the estuary where the rigid order and random chaos meet and generate high levels of adaptation, complexity and creativity (Baumol, 2007: 7)". Néanmoins, ces trois rôles — découvrir, relier et innover — sont ancrés dans la durée. Pour durer, il est nécessaire de mélanger permanence et changement, court et long terme tout en vivant en groupe, restant aux aguets, transmettant l'héritage pionnier aux futures générations et s'imposant une morale austère (Attali, 2002 : 697).

1.3 Le sens du combat personnel et social après l'indépendance d'Israël (1948)

Hannah Arendt note que c'est au moment où les Juifs perdent rôle et influence, sont intégrés et assimilés que l'antisémitisme se propage et qu'ils sont le plus menacés. Sans terre à eux, ils sont d'éternels nomades victimes de persécution. En Allemagne, au lendemain des déflagrations de 1918, 460 000 citoyens juifs intégrés, quoique parfaitement identifiés, sont brutalement attaqués, voire assassinés (Arendt, 1973 : 160). Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, toutes les stratégies élaborées pendant trois millénaires s'écroulent, l'argent n'a pas bloqué la violence et les exils séculaires n'ont pas sauvé les Juifs. Dieu n'a pas protégé son peuple de l'enfer. Le bilan de la Shoah impose un fait : la majorité des

Juifs est composée d'ouvriers d'Europe centrale et non de riches banquiers d'Allemagne (Attali, 2002 : 665). Après la Shoah, il n'y a plus ou presque plus d'argent juif et la place du peuple juif dans l'économie mondiale s'efface. De génération en génération, le feu sacré s'affaiblit, s'éteignant peu à peu à mesure que les Juifs perdent leur foi et s'assimilent (Attali, 2002 : 676). En 1948, à l'aube de l'indépendance, Israël est une utopie, à construire sans argent, sans armée, sans organisation étatique et presque sans Hommes, et ce, au milieu d'un environnement des plus hostiles.

Qu'en est-il des colons qui ne cèdent guère à l'appel de la fuite? Qu'est-ce qui les retient sur les terres sèches de l'Eretz-Israël? Les pionniers qui restent sur les terres arides décrivent leur état d'esprit en termes presque mystiques. Pour la plupart d'entre eux, tout fut soudain clair comme du cristal. Un pionnier témoigne de son état d'esprit dans les archives : « Le brouillard fondait, mon corps entier tremblait (...) je savais ce que j'avais à faire. Rien d'autre n'avait d'importance. Je souhaite que les années qui me restent ne s'envolent en fumée (Amos, 1971 : 155) ». Le caractère messianique donne naissance un jargon. Les colons se décrivaient comme des «*olim*», terme spirituel chargé d'émotion, de foi traditionnelle et de liens historiques. Ce terme désigne : ceux qui montent, ceux qui vont en pèlerinage en transcendant les désirs terrestres. (Amos, 1971 : 157). L'immigration en Palestine est nommée Aliya (ascension) d'où la Première Aliya, la Seconde Aliya, etc.

Ceux qui s'engagent dans les travaux de la terre et l'agriculture sont des «halutzim», des avant-gardistes en hébreu. Ce terme est cousin du mot pionnier, mais est chargé de spiritualité et de foi. En hébreu moderne, le *halutz* ramène à l'idéal du service pour la communauté (Amos, 1971 : 158). Terme biblique, il désigne la libération, l'exaltation, l'expédition et le secours (Livre des Nombres, XXXII, 32). L'idéologie joue un rôle de taille dans le développement de la psyché israélienne. Le sentiment de toujours être acculé au pied du mur sans avoir de porte de sortie est un moteur de créativité et d'entrepreneuriat. Qu'en est-il de la science et de la technologie comme voie salvatrice?

Ben Gourion est fasciné par la science. Le souci d'excellence scientifique dont il est animé est lié à l'idée de la qualité face à la quantité, à la préoccupation mise en exergue par la taille réduite du pays et son manque de matières premières. Un de ses essais les plus puissants s'ouvre sur ces paroles du Deutéronome⁶ : « Si l'Éternel vous a préférés, vous a distingués, ce n'est pas que vous soyez plus nombreux que les autres peuples, car vous êtes le moindre de tous; c'est parce l'Éternel vous aime (Deutéronome 7: 7-8, 1959 : 5)». Cette citation explique le dilemme de la taille du pays et du combat de l'innovation entrepreneuriale, économique, sociale, scientifique, etc. pour la survie.

C'est la supériorité de la volonté et de l'esprit qui caractérise l'esprit israélien. Le «haloutziot» (l'esprit pionnier) est la personnification d'une volonté de fer qui se réalise dans l'action et le travail physique et scientifique. Ben Gourion s'efforce de pénétrer de ce volontarisme les activités communes à tous les États: l'armée, la recherche scientifique et tout le système éducatif. L'État peut obliger les citoyens, et c'est ce qu'il fait, à accomplir des actions pionnières (Hazon, 1960 : 177-178). En ce sens, le jeune État israélien est chargé d'une légitimation supplémentaire : « réaliser des actions pionnières et transformer ses citoyens en pionniers en leur donnant tous les moyens institutionnels et financiers pour ancrer le rêve dans le sol, dans la réalité de la vie quotidienne (Avi-Hai, 1988 : 61)».

1.3.1 Le portrait de l'entrepreneur hébreu après l'Holocauste: trauma et créativité

À la fois idéalistes et pragmatiques, les paroles de Ben Gourion sonnent le glas des trois prochaines générations d'entrepreneurs israéliens:

Quand on gravit une montagne, il ne suffit pas de regarder le sommet et de garder constamment les yeux fixés sur lui. Il faut regarder le sentier qui y conduit et s'assurer qu'il n'y ait pas de fossés, d'abîmes ou de bêtes sauvages sur le chemin. Et s'il y en a, il faut les vaincre ou les éviter, sinon on n'atteindra pas le sommet; l'esprit clair, nous affronterons les nouveaux problèmes et chercherons si nécessaire de nouvelles solutions technologiques (Avi-Hai, 1988 : 77).

⁶ Le Deutéronome (du grec τὸ Δευτερονόμιον *Deuteronomion*, la seconde loi, en hébreu דְּבָרִים *Devarim*, paroles) peut être lu comme le cinquième livre de la Bible hébraïque ou Ancien Testament et dernier de la Torah (le Pentateuque chrétien)

Rubinstein (1985:22) explique que le Juif typique, assimilé à l'Europe continentale et l'Europe de l'Est, le «Yid»⁷ incarne les traits négatifs dont le sionisme cherche à se débarrasser. Il est nécessaire de nettoyer la poussière ramassée par deux mille ans d'exil pour que le vrai caractère hébraïque dévoile son visage. Pour Jabotinsky (1880-1940), leader sioniste et orateur, le nouvel Hébreu (israélien) est Theodor Herzl, de par son idiosyncrasie, son aspect majestueux, grand, fort, hâlé, peu soucieux de la politesse, impudent mais de bon cœur, arrogant, quoique sympathique et courageux. L'image moins idyllique du Juif de la diaspora démasque un vieillard chétif, fatigué, apeuré et méfiant; il est effacé, triste, taciturne, timoré et obséquieux. Jabotinsky en fait un portrait sans indulgence:

Nous partirons du Yid typique d'aujourd'hui et nous imaginerons un type diamétralement opposé...Puisque le Yid est laid et chétif, nous doterons l'Hébreu idéal de beauté virile. Le Yid est humilié par une Europe sourde, notre Hébreu doit donc être fier et indépendant, entreprenant et charmeur. Le Yid a accepté de se soumettre; l'Hébreu doit apprendre à dominer. Le Yid a accepté de dissimuler son identité aux yeux des étrangers; l'Hébreu doit par conséquent regarder le monde droit dans les yeux et proclamer: Je suis Hébreu (Israélien).

L'esprit entrepreneurial prend un coup indélébile après l'Holocauste en Europe. Il sera teinté de mélancolie et de colère productive et créatrice pendant les décennies qui suivent la naissance du jeune pays d'Israël en 1948.⁸ En effet, l'Holocauste est un traumatisme fondamental de la société israélienne. Il y a une hystérie latente dans la vie économique et politique en Israël. Celle-ci dérive directement de cette brutale destruction de six millions de juifs en Europe pendant la Shoah. Elle explique le sentiment omniprésent de solitude et d'isolement, caractéristique importante de l'humeur israélienne depuis l'Indépendance puis, elle donne un sens à la mentalité soupçonneuse allant jusqu'à l'obsession, le besoin de se fier à soi à tout prix dans un univers qui tolère le génocide. Ce trauma à la fois national, religieux et spirituel explique en partie les peurs, les préjugés, les passions, les souffrances sublimées dans des œuvres créatives et les

⁷ Juif en Yiddish

⁸ La déclaration du 14 mai 1948 est l'annonce officielle de la *naissance* d'un État juif, nommé État *d'Israël* (*Medinat Israël* en hébreu). L'expiration du mandat britannique sur la Palestine est suivie par la proclamation de la *naissance* de l'État *d'Israël* par le chef du gouvernement provisoire, David Ben Gourion.

mouvements d'orgueil dans l'entrepreneuriat. La mémoire vive de la Seconde Guerre mondiale ravive les menaces arabes d'annihilation (Amos, 1971: 277).

La recherche scientifique sur le trauma dans les groupes sociaux expose que “the concept of linked lives, emphasizes the important connection of individuals moving through the life course to the others to whom they may be deeply linked by shared experience (Kahana, Harel & Kahana, 2003 : 141)”. Chez les jeunes loups de l'entrepreneuriat israélien, tout est à faire et rien n'est acquis. “ For it was not only that we ourselves were in the full glow of youth, it was that everything was a venture, everything had still to be done for the first time, the whole future of our colony, we felt, was in our hands to make or mar in Petach Tikvah, the first Israeli colony (Trager, 1923 : 54)”. Quand le réel est fou, le monde réel n'est supportable qu'à condition d'être métamorphosé. Les victimes de traumatismes de l'Holocauste ont appris à s'évader dans leur imaginaire pour survivre aux horreurs qui leur ont été infligées au quotidien. Au sortir de la Shoah, les horreurs sont sublimées en philosophie, théâtre, innovation scientifique. Leur traumatisme les a aidés à développer une imagination unique pour fuir la réalité d'abord, puis la façonner à leur manière ensuite. Cet héritage créatif de créativité dans l'adversité est très important pour l'entrepreneur israélien des décennies suivantes. «La rage de comprendre se transforme en plaisir d'explorer, la nécessité de fouiller l'enfer pour y trouver un coin de paradis» se mue en aptitude à tisser des liens avec sa communauté et imaginer pour elle et avec elle (Cyrulnik, 2010 : 274).

Lorsqu'un traumatisé revient à la vie, il répond à une représentation amoindrie de lui-même et s'interroge sur la manière dont il devra s'y prendre pour regagner une place auprès des autres. «Quand l'autre est là, je suis plein, dès qu'il manque, je suis vide. » Alors que la force vitale du blessé altérée par la déchirure de l'Holocauste l'amène à se questionner sur son avenir et de l'idée que l'Autre, jeune et sain, se fait de lui et de son passé : «Maintenant que je suis amoindri, qui suis-je pour l'Autre? (Cyrulnik, 2010 : 124) ». C'est uniquement dans un Israël indépendant que le vieux «Yid» et le nouvel Hébreu pourront s'allier, se

comprendre, aller à la rencontre l'un de l'autre et créer à partir de leurs cendres présentes et passées.

1.3.2 Le Sabra : le jeune loup et sa meute

Le premier ministre des Affaires étrangères, Moshé Sharett, fixe la règle qui oriente l'innovation économique et politique en Israël et de son ouverture sur le monde.

Nous ne sommes pas venus retrouver notre patrie, de tous les horizons du monde, pour nous isoler, pour y vivre en solitaires, ou pour rompre ou affaiblir nos liens avec les autres nations et avec le vaste monde de la culture et du progrès. Nous ne sommes pas, à nos yeux, simplement un État de plus au Moyen-Orient... Si pendant notre exil, notre dispersion, nous avons acquis une vision, une perspective universelle, nous ne sommes pas prêts à y renoncer maintenant. Cette perspective à l'échelle du monde de plus loin que l'exil, car dans cette vision, on trouve la quintessence de notre antique tradition qui a toujours mis l'accent sur ce qui est universel dans notre monde spirituel, et sur tout ce qui est supranational dans notre cheminement vers le bien et le progrès (Ben Asher, 1956:9).

Cette mission est accomplie par le Sabra (en hébreu : **צבר**) qui désigne les populations juives nées avant 1948 dans le territoire de la Palestine sous mandat britannique et leurs descendants dans la population israélienne. Par corolaire, cela désigne tous les Juifs nés sur la Terre d'Israël. Le Sabra est non seulement un homme nouveau, un super-Juif, mais aussi le messie qui met fin aux souffrances millénaires de ses parents. Il est un entrepreneur de naissance, car tout est à faire en Israël, il faut commencer à zéro; pas de routes ni d'infrastructures ni de banques ni d'armée (Rubinstein, 1985 : 154). Le Sabra voit le jour dans un espace vide, sans image paternelle, «tel un moi abstrait et collectif posé comme modèle, qui n'a de connexion avec l'héritage juif que la nécessité de le rejeter.

Sans attaches, ils ne sont liés qu'à leurs confrères et au sionisme (...) rien à perdre, le monde extérieur les incite à entreprendre et à créer (Rubinstein, 1985:155)». S.Yizhar, l'un des écrivains les plus connus de la littérature Sabra des années 1930-40, décrit le nouvel Hébreu comme étant «profondément proche du sol aride du pays, éternel adolescent incapable de s'identifier à son père. Cet état d'enfance est égocentrique, individualiste, et ce, même quand le Sabra est prêt à sacrifier sa vie pour les autres (Rubinstein, 1985:156)». Au niveau intellectuel, si ses parents

sont les victimes d'une rupture avec leur existence passée, le Sabra vient « à peine à prendre racine dans un monde neuf, et en même temps il est à la recherche d'une signification sans posséder les outils théoriques indispensables pour mener à bien cette quête (Rubinstein, 1985:156)». Son devoir est d'accomplir ce que le pays, la nation et la communauté attendent de lui, envers et contre tous: être un soldat ou un cultivateur, construire, semer, se battre et mourir s'il le faut. Il a une mission à remplir. Le terme hébreu «chelichout» veut dire appel de Dieu. Le Sabra est le «cheliach», celui qui part en mission, et non celui qui décide de sa mission (Rubinstein, 1958: 158).

L'image du Sabra ressemble à celle du pionnier de l'«American Dream», le mâle 100 %, l'aventurier entrepreneur qui n'a pas froid aux yeux en rupture avec le monde du vieux continent, il y a pourtant deux traits distinctifs uniques à la jeunesse israélienne de cette génération : «son attachement incestueux à la bande, le petit groupe d'amis, plus tard potes de l'armée, et son dédain des rapports hiérarchies et de l'autorité qui vient de la direction ou des politiciens (Rubinstein,1985 : 157)». Par conséquent, si le pionnier sabra s'enrichit, c'est pour le bien de la communauté et la survie du jeune pays. Nous pouvons retrouver les traces de cette obsession du groupe dans l'Hommage de Moshé Shamir à son frère Elik. Le Sabra né de la mer est une personne qui fait partie d'un groupe dont les membres sont très étroitement liés entre eux, sans cette camaraderie et sans le groupe, la vie n'a aucun sens (Rubinstein, 1985 : 158). Un jeune poète Sabra, Assaf Or, donne une expression poignante de l'intensité de la vie dans ces groupes :

Nous n'aimons pas être seuls, littéralement nous nous respirons les uns les autres. Que signifie «je» ? Si un jour tu en as assez de tout cela, si tu veux faire un rêve qui soit à toi et à personne d'autre, tu t'aperçois tout d'un coup que tu rêves à la première personne du pluriel-première et plurielle. (Rubinstein, 1985 : 159)

Nous sommes désormais amenés à nous interroger sur la différence entre l'esprit entrepreneurial américain et l'esprit entrepreneurial israélien à leurs débuts.

1.4 L'esprit entrepreneurial israélien : le contraste avec le modèle libéral

En Amérique, l'éthique du pionnier et l'esprit entrepreneurial se concentrent sur l'individualisme, l'audace et l'esprit d'aventure. Pour Adam Smith (1976: 9-13), l'Homme est fait pour accomplir l'action qui se meut par l'exercice et la promotion de ses qualités individuelles afin de promouvoir le bonheur individuel et collectif. L'économiste expose le «*self-love*», ou l'égoïsme dans sa théorie des sentiments moraux. En effet, «ce n'est pas la bienveillance du boucher, du marchand de bière ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts. Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme (Coase, 1976 : 543)». La richesse et l'entrepreneuriat sont donc les sources de progrès sociétal et moral, rendent les humains industriels, créatifs et sobres, selon le philosophe. Ce dernier encense l'idée que chaque être humain est le mieux placé pour veiller sur lui-même. Ayn Rand (1905-1982), philosophie libertarienne juive athée née en Ukraine, ayant fui aux États-Unis appuie cet argument dans son roman *Atlas Shrugged* (la Grève), par les paroles du personnage John Galt: "No one's happiness but my own in in my power to achieve or destroy (Rand, 1957: 798)".

Citons trois célèbres slogans, similaires aux idées véhiculées par les trois auteurs énumérés précédemment dans la forme, mais très différents au niveau du fond. « Si je ne suis pas pour moi-même, alors qui est pour moi ? Nous sommes venus pour construire le pays et pour être reconstruits par lui. Si vous voulez, ce n'est pas un rêve (Amos, 1971 : 464)». Le premier est un vieux dicton talmudique; le deuxième est un chant des premiers pionniers qui traduit la vision mystique de reconstruction de l'Homme au sein de la société idéale et finalement, le dernier est forgé par Herzl, indiquant que le rêve individuel est imbriqué dans le rêve social par l'action subjective de tout un chacun. L'entrepreneur est par définition un homme de commune qui est poussé par la survie du groupe. D'ailleurs, pour les colons de la seconde Aliya en terre juive (1905-1914), l'esprit entrepreneurial va main dans la main avec la recherche de sens pour le groupe, la foi dans le progrès humain pour tous et le combat pour la survie des idéaux.

Nombre de «halutzim» (pionniers) cherchent une communauté psychique où leur identité sera redéfinie par les relations sociales basées sur l'amour et l'authenticité (Amos, 1971: 187). Le «halutz» est à la fois individualiste et socialiste (Amos, 1971: 192).

Dans le halutz, individualisme et collectivisme s'unissent d'une manière naturelle organique, non d'une manière idéologique. Il est ainsi prouvé que la contradiction entre individu et commune est un mensonge européen... Tout en se réalisant lui-même, le halutz accomplit l'Idée. En lui se trouve abolie la polarité de l'individu et de la commune, aussi bien que la polarité du Corps et de l'Esprit, de l'Être et de la Valeur. (Amos, 1971 : 193)

L'Existence pour eux est une lutte et un entraînement perpétuels. Ils vivent dans le besoin obsédant de se conquérir eux-mêmes, de façonner leur personnalité et de découvrir le sens de l'existence. Ils sont persuadés que chaque être humain a une mission terrestre à accomplir dans un univers étreint du réel (Amos, 1971 : 159). Conquérant le travail, ils se conquièrent eux-mêmes. Quelle est donc la place du travail dans cette quête?

1.5 Le sens du travail

Pour Hanna Arendt (1906-1975), philosophe allemande naturalisée américaine, dans *la Condition humaine* (1958) le travail, l'action et l'œuvre donnent un sens à l'existence humaine individuelle et sociale. Dans l'introduction de *la Condition de l'homme moderne*, elle affirme vouloir redonner une place de choix à la *vita activa* alors que la tradition philosophique l'a historiquement relégué au second rang derrière la *vita contemplativa*. Cela a eu pour conséquence de taire les différentes activités de la *vita activa* dont le travail sur le terrain en tant que pratique réflexive conceptualisée (Arendt, 1958 : 37). Avec cet opus, elle aspire à ramener un équilibre à l'intérieur de cet appareil conceptuel et rendre à l'action l'attention qu'elle mérite. Cette affirmation du rôle primordial de l'action vise à redonner aux hommes le souci de laisser une trace tangible dans le monde au-delà de leur propre mort et à réaffirmer la dimension humaine de la pluralité. (Arendt, 1958 : 35) Le modèle proposé par Hannah Arendt est plutôt celui de la sobriété, de la joie de vivre simplement : il faut accepter « de se charger du fardeau, des labeurs et des peines de la vie (Arendt, 1958: 70)», car « le «bonheur et la joie du travail

sont la façon humaine de goûter à la béatitude absolue d'être vivant (Arendt, 1958 : 152)».

Le mot hébreu «avoda» veut à la fois dire travail et culte. Plus il est dur, plus il tend vers la vraie réalisation de soi. Dans cette optique, pour de nombreux colons de la Deuxième Aliya (1905-1914) en Palestine⁹, la clé magique de la perception de soi est le travail physique, le dur labeur de la terre farouche, début et fin de la vie morale. Tout comme Levine dans *Anna Karénine* (Tolstoï, 1972: 601)¹⁰, les pionniers juifs en Palestine travaillent dans les champs avec le faux et la pelle et comprennent la vie elle-même, communiant avec ses mystères les plus lointains. Conquérant le travail, bâtissant leur pays à partir du sol jusqu'aux nuages, ils se conquièrent eux-mêmes. Le leitmotiv de cette génération de jeunes est le suivant: « Le travail est notre ivresse, de tous les soucis, le salut. Il existe un bonheur caché dans le trésor de Dieu. Son nom est travail. Béni est celui qui l'a trouvé (Amos, 1971 : 161)». Ils investissent en eux et échappent à la dictature et aux pogroms de l'Europe orientale (Arendt, 1978: 127).

Le prophète de la religion du travail est Aaron David Gordon (1856-1922). Tout comme Tolstoï, il lâche sa famille pour communier avec la nature. Son message est un mélange de mysticisme kabbalistique, d'agrariansime populiste, de sionisme et de socialisme. Il exhorte ses camarades à devenir des zélotes du travail vivant de leur sueur et non de leur esprit (Sternhell, 2005 : 121)». Dans le jour, Gordon peint dans les champs sous un soleil accablant et à la levée de la nuit, il chante devant des foules : « le travail pour la vie elle-même, ma seule cure en tant qu'homme. » Puis, il rajoute : « le travail pour la vie elle-même et non comme œuvre de charité. C'est une des branches maîtresses de la vie, une de ses racines les plus profondes. Et je travaille. (Sternhell, 2005 : 380)».

Pour Arendt (1973 : 100), le travail ne laisse aucune trace pérenne dans le passage de l'homme sur terre. Comprendre et accepter cette futilité du travail

⁹ Nous utilisons les appellations suivantes pour désigner Israël avant 1948 : Palestine, Eretz-Zion, Terre sainte, le pays hébreu, l'État hébreu, État juif et État d'Israël (après 1948) etc.

¹⁰ Version originale publiée en 1868

permet de préserver le domaine public et ainsi de laisser la place à l'œuvre, seule activité qui crée un monde d'objets dans lequel il sera possible d'agir en quête d'immortalité. Toutefois, Arendt conclut sur l'idée que la pensée est un vecteur de taille dans la quête de l'immortalité (Arendt, 1978 : 284). Ces intellectuels de l'action ont favorisé le mouvement du kibboutz et l'essor de l'agriculture en Palestine juive socialiste avant 1948. Par conséquent, l'esprit entrepreneurial israélien des pionniers illustre la fusion du *travail* dans l'*œuvre*, au sens d'Arendt. Cette éthique du travail léguée par les pères fondateurs sera très importante pour leurs héritiers.

1.6 Le kibboutz et l'héritage communautaire de l'esprit entrepreneurial israélien

Le *kibboutz* (de l'hébreu : קיבוץ au pluriel : קיבוצים : *kibboutzim* ; « assemblée » ou « ensemble ») un village collectiviste d'Israël développé par le mouvement sioniste et inspiré par les idées du socialisme associatif (Sternhell, 2005 : 146). Le premier kibboutz, *Degania*, est fondé en 1909. (Peres, 1998 : 2) Il s'agit à l'origine de communautés rurales, mais des activités industrielles entament leur envol dès 1940-1950 (Baratz, 1956 : 52). Une personne vivant dans un kibboutz est appelée *kibboutznik* (pluriel *kibboutznikim*).¹¹ La brigade de travail Trumpledor (1880-1920) aspire à convertir le pays en kibboutz géant dans les années vingt. Les kibboutzniks partagent leurs possessions individuelles sur une base collectiviste (Amos, 1971 : 194).

Le «kibboutz» est un phénomène social réalisé par le biais d'une organisation économique et sociale indéniablement originale au niveau du fond et de la forme. (Darin-Drabkin, 1970 : 9) Dès sa fondation, l'État d'Israël accélère le progrès technique en participant activement au financement des communes. Pendant le Mandat britannique, c'est l'Agence juive qui soutient le mouvement. Puis, le nouveau gouvernement indépendant fournit aux établissements les moyens d'irriguer et de mécaniser. De nombreuses innovations technologies sont nées

¹¹ Site officiel du kibboutz en Israël Adresse URL: <http://www.kibbutz.org.il/eng/welcome.htm> (page consultée le 3 décembre 2013).

dans les kibboutz (Darin-Drabkin, 1970 : 229). Il faut souligner que les rendements laitiers dans les exploitations juives d'Israël et plus spécifiquement dans les kibboutzim, constituent un record mondial, d'après les chiffres cités par le professeur H. Halperin (Economics Quarterly, août 1968).¹²

Dans les années soixante, le kibboutz participe à l'éducation collective de toute une génération de Sabras. La responsabilité économique et spirituelle de l'éducation et de l'apprentissage des jeunes est l'affaire de l'organisation et non celle des parents. Les jeunes sont éduqués dans des institutions spécialisées dans la commune par des puériculteurs, éducateurs et professeurs. Le kibboutz a pour objectif principal d'immuniser la nouvelle génération contre les influences idéologiques et spirituelles de la société individualiste. Les pionniers sont «passionnément intéressés par les problèmes sociaux et psychologiques. Ils veulent fonder un genre de vie radicalement nouveau avec une idée d'égalité où chaque» enfant est garanti les mêmes facilités d'éducation (Darin-Drabkin, 1970 : 144). Ainsi, «le kibboutz a soulagé la famille de la responsabilité de la consommation, des travaux ménagers et de la responsabilité de nourrir les enfants. La société s'est chargée des fonctions qui, normalement, reviennent à la famille individuelle (Darin-Drabkin, 1970 : 145) ».

Ces valeurs traditionnelles instillent chez les enfants les idées de progrès et de justice sociale. L'idéal de l'éducation collective, c'est l'homme civilisé et bien élevé, doté d'un esprit scientifique : il aime son pays, il se sent solidaire du « mouvement des travailleurs dans le pays et dans le monde entier et considère l'entreprise collective comme un cadre naturel qui est aussi le meilleur cadre possible (Darin-Drabkin, 1970:145) ».

Même si la proportion des kibboutzniks varie entre 2 et 10 % de la population entre 1960 et 2011, les valeurs transmises sont pérennes dans la psyché de l'entrepreneuriat israélien. L'expérience du kibboutz enseigne que la démocratie directe et active et une hiérarchie plate vont main dans la main avec des structures

¹² Sur 193 kibboutzim, 10 avaient un rendement par vache inférieur à 5000 litres, 98 entre 5000 et 6000 litres, 75 entre 6000 et 7000 litres et 10 entre 7000 et 8000 litres.

sociales et économiques libérales et une discipline productive optimale. L'entrepreneur israélien qui a connu le kibboutz intègre le fait que l'individu est bien plus qu'un engrenage dans la machinerie efficace de la technologie moderne du capitalisme. Au contraire, la libération complète de l'homme par l'innovation et les technologies (Peres, 1970 : 101).

1.7 L'héritage économique et le rôle de l'État

L'économie du peuple juif revêt des traits particuliers: en cinquante ans, il devra créer un nouvel État, sa population sera multipliée par sept; un quart de ses revenus iront à la défense nationale et il ne pourra faire de commerce avec ses voisins. Malgré ces obstacles, son niveau de vie sera multiplié par quarante en moins de cinq décennies, il deviendra le chef de file des pays industrialisés en matière d'éducation, de recherche, d'exportation industrielle, de formation professionnelle et d'innovation technologique. L'assistance extérieure, faible à ses débuts, puis fort importante, n'explique pas tout, puisque celle des voisins de l'État hébreu est équivalente alors que leur niveau de vie demeure dix fois inférieur à celui d'Israël (Attali, 2002 : 644). Après les déflagrations de la Seconde Guerre mondiale, les années soixante sont marquées par des révolutions scientifiques en Israël avec un taux d'étudiants qui est deuxième au monde, avec plus de médecins par habitant que dans tout autre pays, de nouvelles universités et des centres de recherche avec des progrès inégalés dans les techniques agricoles permettant de «tirer le meilleur parti du climat et du sol, une économie en croissance rapide soutenue par des industries de pointe et des programmes gouvernementaux, Israël devient l'archétype du développement des petites nations (Amos, 1971: 454) ».

Par contre, la situation économique et politique d'Israël devient critique après la première guerre avec le Liban en 1982 (voir annexe 3), car même si la menace militaire semble s'éloigner; sa dette extérieure est l'une des plus élevées du monde, et l'aide des États-Unis ne réussit qu'en rembourser les annuités (Attali, 2002 : 658).

En quasi-faillite, les quatre principales banques du pays sont nationalisées. En 1984, l'inflation grimpe à 400 %; un dollar s'échange contre 800 shekels. En septembre 1984, Shimon Peres, devenu premier ministre d'un gouvernement d'union nationale, renverse radicalement la politique économique : il diminue tous les salaires de 30 %, bloque les prix, réduit le déficit budgétaire et privatise une partie de l'économie. Un nouveau shekel est mis en circulation. C'est une mutation radicale (Bendelac, 1995: 40).

Le programme de Shimon Peres reconduit les réformes du gouvernement Begin. Ceci est un succès, car l'inflation tombe de 400 % à 20 % en un an et la part des dépenses publiques dans le PIB chute de 25 %. L'économie privée se développe avec la privatisation de l'ensemble des actifs de l'État où 165 entreprises représentent 8 % des salariés de l'industrie israélienne et de ceux du syndicat, le *Histadrut* (Attali, 2002: 659).

Israël devient un pays de l'intelligence pour pallier à son manque de ressources. Les enfants de la dernière Aliya (vague d'immigration après 1991), mélange de sabras, de Marocains, d'ex-soviétiques, bâtissent l'une des premières industries du savoir. Avec un taux d'alphabétisation de 95 %, Israël possède la plus forte proportion de scientifiques et d'ingénieurs au monde (14 pour 1000 salariés, contre 8 aux États-Unis et au Japon); 15 % des travailleurs ont en 2002 plus de seize années d'études, alors qu'ils ne représentent que 1 % en 1979 (Attali, 2002:666).

Les nouvelles technologies comptent pour 15 % du PIB et pour 66 % de la production industrielle en 2002. Seul le Japon exporte davantage de logiciels que l'État hébreu, qui le suit de près, en nombre de têtes travaillant dans le secteur de la micro-informatique, alors que la part de l'agriculture chute à 2 %. Or, le tiers du budget national va à la défense (Attali, 2002 : 667).

1.8 Le style de management: d'hier à aujourd'hui

Il appert que l'esprit de la Troisième Aliya (après 1924) est passionnément anti-autoritariste. Les nouveaux *halutzim* (colons), totalisant 35 000 têtes, se veulent être des hommes libres, vivant dans des communes fébriles, fédérées et librement

établies, soumises à la démocratie la plus directe et la plus enracinée. Nul ne serait maître, tous possèdent une part égale au gouvernement mue par une démocratie participationniste qui dérive de la meilleure partie de l'héritage révolutionnaire européen- le système d'assemblée d'élus- que Arendt appelle «l'excroissance toujours défaite, mais la seule authentique de toutes les révolutions depuis le 18e siècle (Amos, 1971 : 194) ». Peu de mots, en Israël, sont entendus aussi souvent que le «histader».

Dans le langage courant, le sens de «le'histader» est de prendre soin de soi-même, de se pourvoir à soi-même, de gouverner à travers la vie en pliant la règle à son propre usage, s'organiser de son mieux. En Israël, «le'histader» est un art de vivre, sans oublier l'héritage anarchiste et communiste des Pères Fondateurs et des intellectuels. «C'est le mot de passe israélien à travers le labyrinthe de l'autorité, le guêpier de la loi, les barrières des règlements impersonnels. L'Israélien moyen reconnaît peu de règles comme étant d'application universelle. Dans ses rapports avec l'autorité, il exige invariablement, avec fermeté et voix haute, un traitement exceptionnel (Amos, 1971: 418) ».

La mentalité israélienne peut être décrite par la «chutzpah ». Mot yididsh dérivé de l'hébreu, la «chutzpah » est un mélange d'insolence et d'audace. L'expression est reprise dans le milieu des affaires américain où le mot désigne le mélange de courage, de force, de fougue et d'ardeur que possède un individu qui veut qu'une situation se joue en sa faveur, avant d'avoir été popularisé à travers son usage vernaculaire dans le cinéma, la littérature et la télévision à la fin du 20e siècle aux États-Unis (Kozinski & Volokh, 1993 : 463). La définition classique est relatée par une anecdote de Leo Rosten, en date de 1892, dans laquelle la «chutzpah » est la qualité d'un homme qui, ayant tué sa mère et son père, demande de l'aide financière et morale au juge parce qu'il est désormais orphelin (Rosten, 1968 : 5). La gentillesse, l'humilité, la modestie et la timidité sont des antonymes tandis que l'hubris, la fierté, l'esprit de défi, la témérité et la rudesse sont des synonymes de la chutzpah. En outre, la chutzpah est particulièrement admirée quand il s'agit pour un seul homme de se défendre courageusement contre les puissants ou lorsqu'il

est question d'illustrer la pure détermination de cet homme à surmonter des obstacles apparemment insurmontables.

Les nombreux récits bibliques de saints qui se disputent et sermonnent Dieu au nom de leur peuple se basent sur l'histoire d'Abraham qui négocie avec Dieu au nom des gens de Sodome (Genèse 18 : 22-32), ont été interprétés comme une sorte de sainte *chutzpah*. (Rabbi Dr. Louis Jacobs, 1920 : 2006) Les combattants de la guerre sainte partent avec la certitude de la victoire parce que la foi est une condition essentielle : ils doivent croire et ne pas craindre, Jos **8** l; **10** 8, 25 (De Vaux, 1958 : 84).

Alors que les Américains mettent l'accent sur le décorum et la préparation, Israël mise tout sur la *chutzpah*, “gall, brazen nerve, effrontery, incredible guts, presumption plus arrogance such as no other word and no other language can do justice, assertiveness versus insolence, critical and independant thinking versus insubordination, ambition and vision collectively describe the typical Israeli entrepreneur (Senor & Singer, 2011 : 65)”, des champs de bataille au marché. Autrement dit, la *chutzpah* n'est pas seulement une expression en Israël, mais surtout une mentalité et une manière de vivre.

Les employés mettent leurs patrons au défi, les étudiants remettent en questions les enseignements de leurs professeurs et les sergents lancent des suggestions à leurs généraux dans l'armée. (36) Ainsi, la force de caractère et l'affirmation de soi sont monnaie courante en Israël, pays où les citoyens font face à l'adversité au quotidien. Trois citations de l'Ancien Testament font référence à la règle de la guerre de Qumrân : Nb **10** 9; Dt **7** 21-22; **20** 2-5, où l'armée est le peuple de Dieu. De fait, «Dieu, qui est appelé Vaillant du combat, marche avec les fidèles, accompagné de l'armée des anges. La victoire est certaine : il peut y avoir des moments de détresse, mais les ennemis d'Israël et de Dieu sont finalement anéantis et alors s'ouvrira le règne éternel de la lumière (De Vaux, 1958: 84)». C'est donc une guerre apocalyptique qui atteint un point de non-retour. Nous pouvons faire un parallèle avec l'esprit entrepreneurial moderne en Israël, où

chaque entreprise de démarrage est un combat guidé par Dieu, par et pour la survie du pays.

À ce propos, Senor & Singer (2011 : 47) précisent que les équipes israéliennes sont réticentes à suivre les ordres émis par leurs patrons sans les remettre en question. L'approche critique et les débats d'idées ont la côte. La communication est directe. Les employés qui parlent dans le dos de leurs collègues sont rarissimes. Les Américains qui travaillent avec les équipes israéliennes observent que les Israéliens n'ont pas culture managériale très disciplinée et hiérarchique. Dès leur tendre enfance, ils sont encouragés à tout remettre en question, explorer les sentiers où personne n'a encore marché, poser de nombreuses questions, débattre, critiquer et innover dans leur manière de réfléchir et de faire. Par conséquent, selon Mooly Eden (Frohman, 2008 : 7), il est plus complexe de gérer une équipe de cinq Israéliens que des cinquante Américains parce que les Israéliens vont tout remettre en cause sans arrêt et vous mettre au défi en demandant: «Pourquoi détenez-vous le pouvoir de me donner des ordres? Comment se fait-il que ce ne soit pas moi qui soit le gestionnaire responsable? (Senor & Singer, 2011 : 48)».

1.9 Le combat et l'adversité : vivre dangereusement

Pendant la presque totalité de sa jeune existence, Israël est un état de guerre, menacé de disparaître (voir les annexes 2 et 3). Les Arabes décrivent la création d'Israël comme « un crime abominable, une excroissance cancéreuse, une injonction de mal qu'il faut massacrer, liquider, détruire, exécuter, arracher, jeter à la mer, balayer de la carte, annihiler, etc. (Amos, 1971 : 307)». Pour Weber (2010: 495), la peur ancestrale de la guerre des juifs travaillés par la panique, la «colère, la soif de vengeance à l'égard des ennemis, la peur des morts, des mutilations, de la dévastation et de l'exil et la soumission ou l'alliance avec l'Égypte, Assur ou Babel rejaillit sur la prophétie».

Obsédés par le souvenir des pogroms, les massacres et l'horreur hitlérienne, les dirigeants politiques et entrepreneurs ne pensent qu'aux moyens les plus

ingénieux d'en empêcher la reviviscence. «Bit'honsim» en hébreu décrit l'insistance sur le syndrome ou le complexe de sécurité, avec la préoccupation exclusive de la survie physique d'Israël. «D'où la théorie selon laquelle Israël devait, pour compenser sa vulnérabilité géopolitique, toujours frapper le premier, une doctrine qui trouva ses applications militaires en 1956 et en 1967 (voir annexes 2 et 3)». Ce syndrome de sécurité détermine les relations de l'État hébreu « avec le monde économique et politique. La sécurité n'exige pas seulement une armée, mais des armes, donc des fournisseurs d'armes et de techniques, ce qui explique la grande importance que Ben Gourion accorde aux sciences et technologies (Avi-Hai, 1988 : 61)». Le lien entre vigilance et opportunités entrepreneuriales est clair.

Les jeunes colons rassemblent leur courage depuis les premiers jours de leur vie en Palestine, car ils savent que le pays ne sera pas sauvé par des paroles ni bâti par des discours d'intellectuels. Ils n'esquivent jamais leurs responsabilités au moment du danger. Le pouvoir des idées pour soutenir l'entreprise humaine, pouvoir qui a joué un si grand rôle dans la vie des Pères fondateurs, revit à chaque génération. Les jeunes israéliens parlent d'eux-mêmes avec une grande transparence dans les entrevues conduites par un disciple du philosophe juif Martin Buber (1878-1965) dans les kibboutz des années 60. Ils évoquent le sens de leur combat pour la survie. « Oui, nous vivons dangereusement. Il n'y a pas le choix ! Mais nous sommes libres de créer malgré et non pourtant (Amos, 1971: 311)».

1.9.1 Le legs du combat pour les entrepreneurs israéliens du 21^e siècle

Que reste-t-il de l'héritage militaire en Israël en 2013? Depuis la création de l'État juif en 1948, le service militaire est obligatoire. Par le biais de l'IDF (l'armée israélienne), les meilleurs entrepreneurs ont pu voir le jour après être passés par cette épreuve formatrice. L'entrepreneuriat israélien prend racine dans les théories du combat à travers les lorgnettes des nombreuses leçons apprises sur le terrain militaire des guerres israéliennes (voir annexe 3). Des tranchées jusqu'au marché,

le travail d'anticipation est l'une des principales fonctions de l'Intelligence militaire. Ce travail permet de prédire et de contrer l'action de l'ennemi (ou du compétiteur).

L'apprentissage à partir des erreurs commises, ainsi que l'adaptation, sont les ingrédients de la recette unique du combat entrepreneurial et militaire israélien. De plus, l'absence de formalité, les modèles d'apprentissage et de comportement en vigueur encouragent les erreurs intelligentes et les erreurs constructives, tirées des leçons militaires. (Senor & Singer, 2011 : 37) Dans leur livre *Supreme Command*, Cohen & Gooch (1991) expliquent que la pire erreur touche à l'adaptation.

More than failure to learn or failure to anticipate, failure to adapt is deadly. The Chinese ideograph for crisis means catastrophe and opportunity. By encouraging the development of initiative, troops can be trained to make the most of opportunities which present themselves on the ground. This is precisely the basis of excellence and survival (Cohen & Gooch, 1991: 229).

Ainsi, les tranchées et le terrain militaire sont une excellence école pour l'apprentissage des erreurs constructives en Israël. En effet, les investisseurs locaux soutiennent qu'il est impossible d'arriver à une innovation pure sans une grande tolérance à l'erreur. Les auteurs soutiennent que dans l'armée israélienne (IDF), les fautes de parcours lors des simulations, des entraînements sur le terrain et les vrais combats sont vues comme ayant une valeur neutre aussi longtemps que le risque pris de manière intelligente et courageuse et non de manière irréfléchie, car il y a toujours quelque chose à apprendre des bavures, maladroites et inexactitudes (Frohman, 2008; Cohen & Gooch, 1991, Senor & Singer, 2011). Le processus est donc plus important que le résultat final. Très tôt dans le service militaire, les soldats ne sont pas loués pour leurs succès de façon excessive ni punis pour leurs mauvaises prestations (Gary, 2002 : 2). Selon Gompers, Kovner & al. (2006) une recherche de l'Université Harvard a montré que les entrepreneurs qui échouent une première fois ont presque une chance sur cinq de réussir dans leurs futures entreprises de démarrage. Leur taux de réussite dépasse celui des entrepreneurs novices.

Les hommes qui ont porté l'encombrant portemanteau de premiers soldats en 1848 ont innové avec l'énergie du désespoir, repoussant les limites hiérarchiques, techniques et physiques (Luttwak & Horowitz, 1974 : 58). La peur et le climat d'urgence ont mis au monde le soldat créatif, qui devient l'entrepreneur de demain. L'armée israélienne est vue comme un terreau fertile pour les entrepreneurs-soldats inspirés par le sentiment d'urgence et le sentiment de devoir national (Peres, 1970: 29).

Ce n'est donc pas un hasard si l'IDF (le service militaire), notamment les unités d'élite telles que l'armée de l'air, de l'infanterie, de l'intelligence (unité 8200) et des arènes de la technologie de l'information sont des incubateurs de start-ups de haute technologie pour des milliers d'Israéliens. D'autres pays peuvent générer des entreprises de démarrage en petit ou grand nombre, mais c'est l'écosystème israélien qui est unique en son genre. Aux yeux des auteurs israéliens, "the Israeli economy benefits phenomena of reflection *rosh gadol* (original thinking) and critical reassessment, underpinned by a doctrine of the experiment, rather than standardization, large enough to have a national and even global impact (Senor et Singer, 2011 : 123)".

En terminant le premier chapitre de ce mémoire de recherche, nous pouvons constater que les Lilienblum, Pinsker, Ben Yehuda, Herel, Ben Gourion etc. revivent dans l'esprit entrepreneurial israélien du 21^e siècle. De plus, les obstacles, l'adversité, la persécution millénaire et le nomadisme ont aidé le peuple Juif à perdurer, lui donnant un intérêt à rester uni pour survivre, autant dans les temps bibliques que dans la course entrepreneuriale des start-ups dans les dernières années. Les pionniers poursuivaient l'essence; la jeune génération qui suit ainsi que les suivantes sont plus pratiques, plus terre-à-terre. Les immigrants des trois premières Aliya en Terre sainte vivaient, ou plutôt survivaient de leurs idées, alors que les entrepreneurs d'aujourd'hui vivent intensément le présent dans le désir de durer dans le temps et de laisser une trace pérenne dans le ici et le maintenant (Moshé Dayan, dans une allocution aux officiers de réserve en août 1969). L'entrepreneuriat israélien du 20^e et 21^e siècle talonne de près le Talmud

qui exhorte son peuple à ne pas se faire aveugler par le leurre de l'argent, tout en maintenant des priorités morales et spirituelles, sans jamais oublier le sens du combat (Attali, 2002 : 698). Israël sera toujours un petit point sur la carte. Pour qu'on le remarque, il devra étinceler dans la créativité nourrie par l'adversité et la recherche de sens. Le second chapitre étudie le lien entre la résilience et la créativité en prenant racine dans la particularité de l'esprit entrepreneurial d'Israël.

Chapitre 2

Le sens du combat dans l'esprit entrepreneurial d'Israël: de la résilience à la créativité

Tu verras que tu t'apprêtes à atteindre des lieux où beaucoup ne sont pas parvenus à poser les pieds, et tu penseras que tu ne mérites pas ce que la vie est en train de t'offrir. Tu oublieras tout ce que tu as surmonté, tout ce que tu as subi, tout ce à quoi tu as dû renoncer. C'est le plus dangereux des obstacles, parce qu'il porte en lui une certaine aura de sainteté : le renoncement à la conquête. Si l'Homme comprend qu'il est digne de ce pour quoi il a tant lutté, alors il se rend compte qu'en réalité il n'y est pas arrivé seul. Il doit respecter la Main qui l'a conduit (Coelho, 2013 : 146).

Le socle théorique du second chapitre est la théorie de l'*Effectuation* entrepreneuriale dans un climat d'incertitude, amenée par Silberzahn (2013), l'auteur central du chapitre. Dans ce chapitre, nous allons élaborer une théorie personnelle sur l'entrepreneuriat israélien en infusant les théories novatrices et actuelles des principes de l'action entrepreneuriale de Silberzahn (2013) dans l'esprit entrepreneurial israélien en présentant les apports des auteurs contemporains sur la résilience. Les idées du médecin et psychiatre autrichien Viktor E. Frankl (1948), du psychiatre et ethnologue français Boris Cyrulnik (1937), de Hanna Arendt, philosophe allemande et américaine (1906-1975) et d'autres auteurs classiques vont étayer la **seconde proposition** de notre travail de recherche : l'entrepreneuriat israélien se nourrit du climat d'adversité tant au niveau créatif que conceptuel.

2.1 La résilience: survol et application en Israël

Pour Diane L. Coutu (2002: 48), les personnes résilientes possèdent trois caractéristiques: une acceptation fidèle de la réalité, une profonde conviction, souvent soutenue par des valeurs bien ancrées que la vie a un sens, et finalement, une incroyable capacité à improviser. La capacité de voir la réalité est étroitement liée au deuxième bloc de construction de la résilience, soit la propension à bricoler du sens avec les épreuves charnières. Cette théorie est articulée par Viktor E. Frankl (1948), psychiatre autrichien et survivant d'Auschwitz. Au milieu de sa souffrance dans les camps nazis, le médecin a inventé une technique de thérapie humaniste, la logothérapie (la recherche de sens), qui devait aider les gens à

s'ancrer dans le moment présent pour surmonter les épreuves de l'incertitude. Le psychiatre exhorte le lecteur à voir les choses autrement: "We must never forget that we may find meaning in life even when confronted with a hopeless situation, when facing a fate that cannot be changed". Les théories de Frankl sont fréquemment reprises dans le coaching d'entrepreneurs et les séminaires de management (Coutu, 2002 : 50).

Le troisième bloc de construction de la résilience est la capacité à construire avec tout ce qui est à portée de main. Les psychologues sociaux suivent l'exemple de l'anthropologue français Lévi-Strauss dans l'appel à cette compétence de bricolage. La résilience se manifeste dans les rebonds des êtres humains après les désastres, traumas et pertes. Les moments les plus difficiles que nous traversons donnent naissance aux projets les plus ingénieux et créatifs, et ce, depuis la nuit des temps. Les aléas de la vie sont à la création entrepreneuriale ce que l'air est aux êtres humains. L'anthropologue explique le phénomène de bricolage qui découle de la résilience:

Bricolage in the modern sense can be defined as a kind of inventiveness, an ability to improvise a solution to a problem without proper or obvious tools or materials. In the concentration camps, for example, resilient inmates knew to pocket pieces of string or wire whenever they found them. The string or wire might later become useful-to fix a pair of shoes, perhaps, which in freezing conditions might make the difference between life and death (Frankl, cité dans Coutu, 2002 : 54).

Karl E. Weick (1993 : 18), professeur émérite de comportement organisationnel à l'Université du Michigan Business School et l'un des penseurs les plus respectés en psychologie organisationnelle, montre que lorsque les êtres humains sont mis sous pression, "they regress to their most habituated ways of replying and most of the times, their spirit breaks ". Puis, il postule que : "What we do not expect under life-threatening pressure is creativity. In times of turbulence, resilience brings a creative force." À l'instar de Weick, Wilson & al. (1988 : 289) expliquent que la plus grande créativité naît dans le court moment où l'esprit se bat pour ne pas sombrer dans la psychose et se briser complètement. Cette créativité de survie garde maintient l'esprit humain en vie tant et aussi longtemps que de nouvelles connexions, perceptions et visions d'un événement défilent dans

l'imaginaire de la victime. Les projets les plus ambitieux et inusités naissent dans l'imaginaire des victimes traumatisées, puis se matérialisent dans la réalité (Weick, 1993; Wilson & al., 1988). Ces auteurs soutiennent que pour survivre, les victimes doivent s'inventer un monde imaginaire très fertile, puisque la réalité est trop difficile à affronter. Ils apprennent à construire un monde parallèle pour s'évader, d'une part, et trouver un sens à ce qui leur arrive. Plus tard, une fois guéris de leurs maux, et leurs traumatismes loin derrière eux, les survivants utiliseront cette capacité d'imaginer et de créer. Cette faculté sera mise à profit de projets d'entrepreneuriat créatifs, technologiques et sociaux en Israël.

Il ne s'agit pas de dire que tous les entrepreneurs israéliens sont des victimes de traumatismes aigus, mais plutôt d'extrapoler ces théories de la psychologie personnelle et sociale à l'esprit entrepreneurial israélien qui lui, se déploie dans l'adversité et est constamment mis à l'épreuve par les attentats terroristes, les guerres (voir annexe 3) et les crises internes. Pour que l'esprit entrepreneurial israélien survive, les innovations technologiques doivent souvent être de type radical et les marchés inexistant jusque-là doivent être inventés.

Coutu (2002: 55) mentionne que la résilience est un instinct humain millénaire, une façon de faire face à l'incertitude et de comprendre le monde, étant profondément gravé dans l'âme de l'humanité. Néanmoins, à ce jour, la plupart des pays occidentaux sont loin des traumas causés par les guerres internationales, civiles et politiques. Israël hérite d'un écosystème et d'un climat sociopolitique où la violence est une toile de fond et l'incertitude, monnaie courante.

Dans le cas d'Israël, il appert que les entrepreneurs israéliens possèdent une opiniâtreté et un courage exemplaires face à l'adversité quotidienne. Il serait si facile de baisser les bras. Les deux fondateurs de *Fraud Sciences*¹³, une start-up

¹³ Fraud Sciences est une start-up de haute technologie basée née en Israël en 2001 et présentement basée à Palo Alto en Californie. Elle propose des systèmes anti-fraude automatisés, y compris SpotLight VFX et SpotLight T2T, deux solutions commerciales qui assurent la vérification de la transaction à la prévention de la fraude des cartes de crédit et des achats sur internet. eBay a acheté Fraud Sciences en Janvier 2008. La start-up a depuis été intégrée à l'intérieur de PayPal pour au prix de 169 millions de dollars. Adresse URL: <http://www.crunchbase.com/company/fraud-sciences> (page consultée le 2 décembre 2013)

israélienne, affirment que leur compagnie avait l'équipe la plus optimale et une technologie de pointe pour combattre la fraude sur internet et l'usurpation des cartes de crédit. Selon eux, le service militaire les a bien préparés à peaufiner et à exploiter les hautes technologies pour retrouver des terroristes et tuer leurs desseins dans l'œuf. Quand le sort de milliers d'Israéliens est en jeu dans des circonstances de survie, le fait de créer des logiciels pour traquer les resquilleurs sur internet leur apparaît comme un jeu d'enfants (Senor & Singer, 2011 : 34). À leurs yeux, il s'agit de contrôler un environnement incertain en inventant les règles de jeu au fur et à mesure au lieu d'essayer de prédire les conclusions. L'incertitude est la mère de la créativité en Israël. C'est précisément l'environnement dans lequel les entrepreneurs israéliens se développent depuis leur enfance. De plus, ils sont habitués à faire beaucoup avec peu, à créer de nouveaux marchés, à se lancer dans l'innovation radicale (de rupture) en suivant une logique *effectuale* où tout est à faire à partir de zéro.

2.2 La théorie de l'Effectuation en entrepreneuriat

Les recherches de Saras Sarasvathy sur le mode de raisonnement des entrepreneurs montrent qu'il existe une logique radicalement opposée à la logique causale préconisée par les théoriciens de l'entrepreneuriat jusqu'à aujourd'hui, où il fallait agir sur les causes (les moyens) pour obtenir un effet (but) prédéterminé et prédire les buts et moyens pour y arriver pour tout contrôler. Contrairement à ce qui précède, l'*Effectuation* consiste non pas à démarrer avec des objectifs précis pour déterminer les ressources nécessaires à les atteindre, mais au contraire, à réfléchir aux ressources dont on dispose pour déterminer les buts possibles. Que puis-je imaginer avec le peu que j'ai ? Le raisonnement *effectual* est non déterministe et émergent. C'est une approche de résolution dynamique de problème où les buts naissent à partir de moyens à portée de main pour l'entrepreneur (Silberzahn, 2013: 25).

Ajoutons que les entrepreneurs tendent à utiliser le raisonnement *effectual* dans des contextes de rupture forte, où ni les produits ni même les marchés qui leur sont associés n'existent pas encore au moment de leur création. Dans une telle

situation, la rationalité causale est rendue caduque, car la définition des objectifs est impossible : on ne peut viser une part d'un marché inexistant dans le réel, et encore moins un chiffre d'affaires, et l'absence d'information objective rend inutile la prévision.

En situation d'incertitude, il s'agit moins d'optimiser que de créer. Les deux démarches sont diamétralement opposées selon Silberzahn. La logique *effectuale* repose sur un paradigme de création, on ne résout pas un problème, mais on invente de nouvelles possibilités à partir de ressources existantes. Seule cette approche est génératrice de nouveauté, et c'est pourquoi elle est aussi pertinente pour l'entrepreneuriat (Silberzahn, 2013: 26)». Voici les quatre principes de la logique effectuable : ne démarrer pas avec une opportunité, mais plutôt avec ce que vous êtes, ce que vous savez et qui vous connaissez, n'attendez pas de retour sur votre investissement, mais n'investissez que ce que vous êtes prêt à perdre, tirez parti des surprises sans essayer de les éviter et finalement, l'avenir n'est pas écrit, il dépend de ce que chacun fait (Silberzahn, 2013: 39).

Aussi, il faut tirer parti des surprises qui sont inévitables sans perdre du temps à se demander comment s'en protéger. L'effectuation demande de passer d'une logique de prédiction (du marché) à une logique de contrôle (l'inventer). Dans la mesure où l'entrepreneur contrôle l'avenir, pourquoi a-t-il besoin de le prévoir ? La logique de contrôle veut aussi dire également que dans la démarche entrepreneuriale, c'est l'action qui est préférée à l'analyse (Silberzahn, 2013 : 37).

L'action est source d'apprentissage, mais aussi de transformation de l'environnement, c'est une fontaine de nouveauté. On se détache ainsi de la vision cartésienne de séparation entre la pensée et l'action qui estampille si fortement la pensée occidentale, et la stratégie classique par corrélation. « Avec l'effectuation, action, transformation et cognition sont étroitement liées et les entrepreneurs sont des acteurs réfléchissant, pour reprendre l'expression de Donald Schon (Silberzahn, 2013 : 37)». Les enseignements essentiels de Frankl peuvent être ainsi résumés : « Entre le stimulus et la réaction, il y a un espace. Dans cet espace

résident notre liberté et de pouvoir choisir notre réaction. Dans notre réaction résident notre possibilité de grandir et notre bonheur (Frankl, 1948 : 130)». Le prix à payer pour la liberté est la responsabilité, l'engagement et la parole.

Frankl (2000 : 103) postule que l'espace entre les événements qui nous arrivent et notre manière de réagir, soit la liberté de choisir telle ou telle action et sa conséquence sur notre vie, — illustrent parfaitement que l'entrepreneur aspire à être le résultat de ses décisions au lieu du produit de ses conditionnements. Les trois valeurs maîtresses enseignées par le psychiatre autrichien sont : la créativité, l'expérience de vie et le choix de l'attitude face aux aléas de la vie. Même si un entrepreneur perd tout pouvoir par une série d'imbroglios désopilants, l'entrepreneur a l'aptitude d'agir sur la situation. En ignorant cet espace de liberté, un individu reste figé et ne peut transmettre son héritage spirituel. Choisir est donc un grand pouvoir puisque la seule technique de prédiction de l'avenir est sa création au fur et à mesure que les défis apparaissent. "Qu'est-ce que la vie attend de moi, qu'est-ce que cette situation exige de moi?" Cette liberté amène à être libre pour quelque chose et non libérer de quelque chose : c'est une méthode spirituelle qui va de soi au monde (Frankl, 1948 : 138). Cette approche humaniste de la psychothérapie est axée sur la recherche de sens.

Ainsi, pour sortir de la prison symbolique du déterminisme et de la logique entrepreneuriale et managériale causale, l'entrepreneur doit aiguïser son esprit, revoir sa manière de penser en se demandant quelle est sa mission personnelle et sociale. Pattakos (2006: 17) est un auteur québécois qui applique les théories humanistes du psychiatre Frankl (1948) au travail dans son opus, *Découvrir un sens à son travail*. Il fait ressortir sept leçons pour l'entrepreneurial, suivant de près la logique *effectuale* de Silberzahn (2013) : nous sommes libres de choisir notre attitude face à ce qui nous arrive, notre actualisation de sens se manifeste par le choix des buts avec les moyens psychiques et psychiques au moment présent, nous pouvons trouver un sens existentiel à chaque obstacle, déplacer le centre de notre attention, rire de nous- même en nous détachant d'une situation dramatique et finalement, nous dépasser en transformant le monde qui nous entoure.

2.3 L'entrepreneur créatif : «pilote d'avion»

Pour Silberzahn (2013: 38), les entrepreneurs sont des «pilotes d'avion», participants actifs d'une route à créer et non des passagers passifs puisqu'ils contrôlent leur trajectoire et décident de regarder l'environnement non pas pour ce qu'il est, mais pour ce qu'il pourrait être. L'entrepreneur israélien est un «pilote d'avion» au sens de Silberzahn puisqu'il fabrique sa réalité en modifiant l'environnement, souvent hostile, qui l'entoure. Avec Kierkegaard la philosophie moderne de l'existence voit le jour. Le rapport de l'individu à ce monde expliqué est sans « cesse contradictoire parce que son existence, soit le pur hasard qu'il existe dans toute la dimension du hasard «que je sois moi au lieu d'un autre, et que je sois au lieu de ne pas être» ne peut être ni prévue par la raison ni être dissoute par celle-ci en un pur pensable (Arendt, 1946: 45) ». Par conséquent, «c'est la tâche de l'homme de devenir subjectif, de devenir un être existant avec la conscience qui réalise les implications paradoxales de son existence.

Pour Silberzahn (2013), «on ne peut contrôler l'avenir que par les actions prises dans le présent. Le passé interdit le choix et l'avenir est imprédictible. Nous ne pouvons qu'anticiper les conséquences futures de nos actions présentes.» À l'instar de Silberzahn, Cyrulnik (2002: 107) postule qu'il «faut interpréter le passé à la lumière du présent pour donner sens aux événements accomplis (Cyrulnik, 2002 : 107) ». En effet, l'entrepreneur israélien a le mandat de faire évoluer le présent de manière pérenne et significative. À l'instar de Silberzahn, Meyer (1990:9) en utilisant le raisonnement du philosophe et économiste écossais David Hume (1711-1776) nous apprend que deux choses «contribuent à accélérer le mouvement des esprits et à donner plus de vie à la passion; la première c'est l'incertitude, compagne inséparable de l'obscurité, la seconde, l'effort de l'imagination, qui tend à compléter une idée qui n'est qu'ébauchée».

2.3.1 Le pilote et ses copilotes : l'équipe

Même si l'hypothèse centrale des travaux de Frankl (1948: 145) confirme que c'est uniquement de manière individuelle que l'Homme répond de sa vie en trouvant un

sens à chaque moment de son parcours terrestre, le médecin explique que l'essentiel dans tout esprit entrepreneurial qui se veut pérenne, est de pousser les Hommes à aller au-delà d'eux-mêmes pour viser la transcendance. En effet, l'Homme découvre que ce n'est qu'en se rendant utile à une mission sociale, nationale, communautaire, etc. qu'il peut atteindre le sens le plus profond de son existence. "As logotherapy teaches, there are three main avenues on which one arrives at meaning in life. The first is by creating work or doing a deed. The second is by experiencing something or meeting someone; in other words, meaning can be found not only in work, but also in love. When the two collide (...) the enterprising spirit lifts up (Frankl, 1948: 145)".

En effet, l'approche de l'entrepreneur est beaucoup mieux dépeinte par l'expression «patchwork fou». «Un patchwork est une pièce de tissu composée de différents morceaux cousus les uns aux autres. Souvent réalisé en groupe, chacun apporte son ou ses morceaux, ce qui fait qu'il est impossible de prévoir quels morceaux seront ajoutés lors d'une séance de couture, car cela dépend de qui est présent ce jour-là. Les entrepreneurs s'intéressent plus à la création de partenariats avec différents types d'acteurs (parties prenantes) afin de co-construire l'avenir ensemble (Silberzahn, 2013:34)». Pour les philosophes de l'existence, celle-ci n'est « jamais isolée dans son essence; elle est dans la communication et dans le savoir des autres existences (...) ce n'est que dans l'avec des hommes, dans le monde donné à tous, que l'existence peut réellement se développer (Arendt, 1946: 73)». Par contre, l'existence humaine est loin d'être un fleuve tranquille. Est-ce un obstacle ou une bénédiction pour l'esprit entrepreneurial d'Israël ?

2.4 Entrepreneuriat, risque et incertitude : bénédiction d'un écosystème hostile

Entrepreneuriat, risque et incertitude dansent un tango percutant au 21^e siècle. L'étymologie du mot risque est controversée. En psychanalyse comme en économie, la santé est caractérisée par une quête, voire un combat de survie pour adapter son environnement à soi-même. Frankl l'exprime ainsi:

Contrary to popular belief, mental health does not come from equilibrium, homeostasis (a tensionless state). What man actually needs is not a tensionless state but rather the striving and struggling for a worthwhile goal, a freely chosen task. Creativity needs tension, a quest and some difficulties (Frankl, 1948 : 105).

Dans ses travaux plus récents, Frankl (1975) se prononce sur l'incertitude et la recherche de sens.

We may have to face the possibility that, even in the physical world, man forever live on the edge of the unknown. As Blaise Pascal said, the more the sphere of science is extended, the more the unknown comes in contact with its surface. Even the natural scientist has to start with assumptions. We have to live existentially, without first attempting to understand the entire system on which life is based. Uncertainty is a precondition to humanity. Without predicting results, we must live a meaningful life. By not taking chances, we take the greatest risk: letting life pass us by (Fabry, 1968 : 73).

Pour Frankl (2000), rien n'est acquis dans l'existence de l'homme. L'esprit entrepreneurial israélien se nourrit du climat d'adversité qui le loge et pousse constamment les entrepreneurs à être créatifs pour survivre. L'écosystème israélien est une bénédiction si nous extrapolons les théories de Frankl. Cet écosystème donne un sens au combat entrepreneurial qui s'éteindrait sans innovations technologiques et nouvelles avenues scientifiques et créatives en Israël. Les «pilotes d'avion» sont exhortés à prendre des risques, à percer de nouveaux marchés et à inventer des marchés inexistantes en adaptant le contexte à leurs rêves, idées et motifs dans les environnements de rupture. Par exemple, le combat militaire contre les attaques terroristes souterraines amène les entrepreneurs à créer des start-ups technologiques de recherche de fraude sur internet et le manque d'eau potable en Israël donne une mission sociale aux entrepreneurs d'entreprises telles que Netafim et TaKaDu (étudiées au chapitre 4).

2.4.1 La théorie knightienne à l'épreuve du combat : les environnements de rupture

L'apport théorique de l'économiste américain Frank Knight (1962-34) est non négligeable. À ses yeux, l'incertitude caractérise toutes les situations inédites pour lesquelles on ne dispose pas d'historique sur lesquels on peut se baser pour calculer une probabilité. Par exemple, l'électricité n'a été inventée qu'une fois. (Knight, 2006) De manière originale, il conclut que le profit, un concept qui a

fasciné les bonzes de l'école néoclassique, «correspond à la rémunération de l'entrepreneur pour sa prise de décision (son jugement) en situation d'incertitude. C'est l'incertitude qui justifie le profit. L'incertitude est la matière première de l'entrepreneur. Supprimez l'incertitude, et il n'y a pas de profit possible au-delà de celui permis par les imperfections du marché (cité dans Silberzahn, 2013 : 34)».

Les start-ups dans les environnements de rupture, tels qu'Israël, font face à une incertitude knightienne. (Knight, 2006) Dans un contexte de rupture, l'entrepreneur agit alors que le marché pour ses futurs produits n'existe pas encore. Les marchés doivent être créés de toutes pièces par les entrepreneurs. En conclusion, le terrain de jeu des entrepreneurs n'est pas le risque-ils en courent comme tout le monde- « mais l'incertitude dont les trois caractéristiques sont les suivantes : la prédiction est impossible, les buts ne sont pas prédéterminés et l'environnement ne sélectionne pas les situations indépendamment des acteurs (Silberzahn, 2013 : 41-42)».

2.4.2 Les deux types de risques (erreurs) en entrepreneuriat

Il est établi que le *risque* mot apparaît au XVI^e siècle en provenance de l'italien *risco* qui signifie écueil. Le mot risque, en français courant, a gardé le sens de danger ou inconvénient éventuel. Lorsqu'il s'agit d'une éventualité heureuse, nous employons le mot chance (chance de succès, risque d'échec). En économie, nous n'employons guère le mot chance, mais toujours le mot risque, même lorsque les conséquences d'une action sont heureuses (Cayette, 2004 : 28). Le risque de type 1 est celui de choisir un plan d'action qui mène à une erreur, alors que le risque de type 2 est de s'abstenir de faire quelque chose qui aurait pu s'avérer utile. Plus on fuit le risque du premier type 1, plus on rattrape le risque de second type 2. Quand on ne trouve aucune façon d'avancer sans se répéter, les erreurs et les défaites arrivent. Ainsi, la seule façon d'avancer dans la vie, c'est innover. «L'innovation née de la créativité authentique dépend du mouvement. La vie est toute en mouvement, alors que l'immobilité équivaut à la mort (Kingsley, 2013: 69)». Silberzahn (2013 : 69) ajoute également que c'est probablement le syndrome de notre société qui a érigé le principe de précaution en règle absolue de sa

constitution. Lorsque survient l'incertitude - combat face à un ennemi inconnu «jusqu'alors, rupture technologique, cygne noir, etc. - il faut mettre en œuvre des mécanismes de pensée et d'action totalement différents».

Dans la logique de l'esprit entrepreneurial israélien, chaque fois que l'on se bat, l'adversaire ne ressemble en rien au précédent (voir annexe 3). Au deuxième combat contre le même adversaire, celui-ci souvent ne ressemble pas à sa version précédente. Le champion mondial des arts martiaux mixtes, Georges St-Pierre illustre l'esprit de combat de l'innovation chez les entrepreneurs israéliens pendant leur entraînement militaire avec l'armée nationale (l'IDF) : «J'ai appris que mes capacités d'innovation semblent s'améliorer en temps de crise. Je dois toujours m'adapter à de nouveaux environnements hostiles parce que ce qui arrive dans l'octogone change constamment. C'est incrusté dans mon esprit. J'ai adapté mon entraînement pour l'accepter et m'y préparer (Kingsley, 2013: 71)».

Dans l'esprit entrepreneurial du combattant, c'est au moment où l'on préfère mourir plutôt que de revivre une erreur, et lorsqu'on est vraiment engagé dans une meilleure façon de vivre sa vie, que le monde nous ouvre ses bras et nous récompense en nous offrant des possibilités. C'est pourquoi nous innovons ou nous laissons mourir. L'innovation est d'une importance capitale à tout entrepreneur inquiet pour sa survie. L'autre option - l'immobilisation - engendre la suffisance, la rigidité et, au bout du compte, l'échec (Kingsley, 2013 : 69). L'erreur de type 2 est donc plus dangereuse que celle de type 1.

2.4.3 Incertitude, évolution et innovation

Pour Cyrulnik (2010: 271), «l'évolution est vagabonde, elle n'est pas linéaire, elle bouillonne comme la vie et repart en tous sens. Elle prend des formes différentes, erratiques, imprévisibles et pourtant déterminées par mille pressions du contexte.» Tout développement est une aventure. Cette effervescence de « déterminismes explique pourquoi nous sommes capables de donner un sens à un tout petit moment de la condition humaine et incapables de donner sens à la condition humaine, qu'il est inutile de prédire (Cyrulnik, 2010 : 272)». À l'instar de Cyrulnik,

Bernstein (1998) remarque que l'incertitude nous rend libres: elle nous assure que nous ne sommes pas prisonniers d'un avenir écrit à l'avance, ou d'un monde cyclique où tout n'est que répétition. Pour Arendt (1946 : 73), «les limites de cette île de liberté humaine sont jalonnées par les situations-limites dans lesquelles l'homme fait l'expérience de limitations qui deviennent directement les conditions de sa liberté et le fondement de ses actes». À partir de celles-ci, « il peut éclairer son existence, poser les jalons de ce qu'il peut et de ce qu'il ne peut pas, et atteindre ainsi, plus qu'un simple être-résultat (Arendt, 1946: 74)».

Sans incertitude, tout serait écrit déjà et il n'y aurait qu'à attendre patiemment le déroulement des événements pour s'y inscrire. Un destin n'est pas un devenir. Pour Cyrulnik (2004 : 213) si rien ne changeait autour de nous, le destin serait tracé. Nous ne pourrions que répéter toute notre vie ce que nous avons appris à un moment où il fallait se taire pour survivre. Intéressons-nous tout d'abord à la manière d'appréhender l'incertitude dans sa nature même, au niveau de son épistémologie.¹⁴

2.5 Épistémologie de l'incertitude: analyse en profondeur

Pourquoi est-ce si difficile de prévoir ? Selon Massé (2007) économiste et haut fonctionnaire français, «une (...) différence tient à l'incertitude profonde qui affecte les stratégies de la nature. Non seulement les états virtuels qui les constituent relèvent d'un système de probabilités qu'il est souvent difficile, voire inutile d'estimer, mais encore ces états virtuels sont eux-mêmes difficiles à dénombrer et à définir (Massé, 2007)». Cette observation rejoint les observations knightiennes. L'économiste ajoute : « Nous sommes dans l'attente d'un futur à plusieurs visages, dont certains mal discernables ».

¹⁴ L'épistémologie est une branche de la philosophie des sciences qui « étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective ». Elle s'intéresse à la manière d'acquérir la connaissance. Robert Nadeau, *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, Paris, PUF, 1999, p.29

Selon le futurologue¹⁵ et philosophe français Gaston Berger (1896-1960), ce sont les moyens qui dictent les fins possibles, et non les fins qui suscitent les moyens (Berger, 2007: 140). Le positivisme, selon lui, est mis à l'épreuve par une contradiction interne, à savoir que l'action suppose la liberté de l'agent, alors que la prévision suppose le savoir universel. Dans d'autres mots, «si je peux agir librement, alors à quoi bon prédire puisque ma liberté d'action rend la prédiction obsolète dès l'instant où j'agis ? Autant attendre le déroulement des événements et s'y adapter (Berger, 2007: 142)». Cependant, Silberzahn explique la brique entrepreneuriale manque aux travaux du futurologue, qui n'offrent pas d'alternative satisfaisante aux limites de l'incertitude malgré ses essais sur la nécessité de bâtir l'avenir. Pour Silberzahn (2013 : 45), la science de l'avenir doit être celle de l'action. Ce sont les innovateurs et entrepreneurs de demain qui le construiront par une pratique réflexive contextualisée (Schön, 1994).

2.6 Leçons finales du combat israélien?

Comment développer une culture de l'incertitude en Occident moderne, si confortable avec la prévision, le risque calculé et la peur du changement ? En effet, le cas d'Israël est un excellent exemple d'une intensité entrepreneuriale dans un climat hostile. Les arts martiaux mixtes offrent un des environnements les moins stables dans le domaine du sport. Un affrontement est un chaos absolu. Les résultats varient, et, en arts martiaux mixtes, la victoire est la seule «avenue que je peux envisager. Absolument toutes mes innovations visent l'efficacité. Je prends le risque d'innover, de bâtir une formule gagnante pour éviter de m'encroûter et, surtout de perdre (Kingsley, 2013 : 73)».¹⁶

¹⁵ La futurologie a pour dessein d'aborder les différents scénarios possibles de l'avenir. Sous l'influence de l'anglais (*futures research*), le terme tend à remplacer celui de « prospective ». La futurologie est censée procéder à partir des données technologiques, économiques ou sociales du passé et du présent, et affirme se fonder sur des méthodes et des modèles scientifiques. Le terme exclut les prédictions obtenues par des moyens surnaturels, ainsi que celles concernant le court terme (par exemple les estimations sur les fluctuations boursières). Celles-ci sont des sciences spéculatives. Huyghe, François-Bernard *Les experts ou l'art de se tromper. De Jules Verne à Bill Gates*, Éditions Plon 1996, ISBN 978-2-2590-2623-9 Adresse URL : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Futurologie> (page consultée le 22 décembre 2013)

¹⁶ En citant Georges St-Pierre

Dans le domaine de l'incertitude, c'est la logique de la créativité qui règne. Les buts sont endogènes dans le paradigme de la décision comme construction créative de possibilités fusionnant analyse et action. (Silberzahn, 2013: 80) «Le paradigme comme décision de création est beaucoup plus difficile: il faut développer une démarche créative, une nouvelle approche de l'action, et une nouvelle conception de la prise de décision comme phénomène social (Silberzahn, 2013 : 80)». L'innovation est une progression, une introduction de nouveaux éléments. Tout est question de se rendre meilleur, que ce soit par une évolution naturelle ou par une adaptation à de nouvelles idées. La réalité est que l'innovation est un processus doté de ses propres règles et étapes. (Kingsley, 2013:69). Encore une fois, l'esprit entrepreneurial d'Israël est bien décrit par Georges St-Pierre lorsqu'il explique ce qu'il entend par discipline de l'innovation.

Dans mon cas, je conserve la mentalité d'une ceinture blanche en combat. Elle peut apprendre de n'importe qui, n'importe où, n'importe quand. La mentalité de la ceinture blanche montre que tout est connaissance, tout doit être appris. J'essaie de conserver cette mentalité. Lorsque je découvre un élément susceptible de m'être utile, je l'adapte à ma routine et à ma conception des combats. Je la soumetts à un processus de tâtonnements. Le nouveau mouvement devient ce que je suis et ça signifie que l'innovation me garde au-devant de mes concurrents et que mes adversaires doivent s'adapter à moi (Kingsley, 2013: 70).

Le combattant conçoit l'innovation comme une discipline et non comme une loterie. Elle n'a rien à voir avec la chance et n'est pas le fruit de révélations puisque celles-ci ne sont ni prévues ni planifiées. À ses yeux, l'innovation est le produit du mariage de deux choses: le travail acharné et l'ouverture d'esprit (Kingsley, 2013: 72). À l'instar de St-Pierre, Drucker (1909-2005), auteur et consultant autrichien et père des théories de la corporation moderne affirme que l'innovation est un travail planifié de longue durée qui demande effort, persistance et clairvoyance. Nietzsche a affirmé:

He who has a *WHY* to live for can bear almost any *HOW*. In the Nazi concentration camps, one could have witnessed that those who knew that there was a task waiting for them to fulfill were most apt to survive. Even the helpless victim may rise above himself, grow beyond himself, and by doing so turn a personal tragedy into triumph (Frankl, 1948 : 104).

Puis, Frankl (2000 : 129) explique que chacun d'entre nous a son propre camp de concentration intérieur. Par contre, l'entrepreneuriat occidental, guidé par le rêve

américain de l'explorateur arrivé au sommet seul, encourage le combat personnel et non le combat de groupe. Au final, l'effectuation de Silberzahn (2013) promet une vision optimiste dans laquelle il n'y a pas de déterminisme et où chacun peut être davantage en contrôle de sa vie. Par contre, il néglige d'étudier les écosystèmes qui sous-tendent les entrepreneurs visés. En effet, une atmosphère de combat et une discipline de fer ne peuvent se dessiner sur commande. De plus, la liberté créative n'est pas la même lorsqu'elle naît en situation d'adversité que lorsqu'elle est laissée à elle-même dans une course sauvage au profit, gouvernée par la modernité. L'entrepreneuriat israélien est intrinsèquement d'avant-garde, tout en puisant ses racines dans la tradition. Où est-ce que l'entrepreneuriat israélien, avec la recherche de sens qui lui est propre, se situe-t-il dans la modernité? Le prochain chapitre étudie la capacité de cet esprit à maintenir un équilibre entre modernité et tradition.

Chapitre 3

L'esprit entrepreneurial israélien face à la modernité

«Les Américains croient que, dans chaque État, le pouvoir social doit émaner directement du peuple; mais une fois que ce pouvoir est constitué, ils ne lui imaginent, pour ainsi dire, point de limites; ils reconnaissent volontiers qu'il a le droit de tout faire (Tocqueville, 1961 : 399)».

Dans ce chapitre, nous analysons le sens du combat entrepreneurial d'Israël à l'ère de l'économie créative de la modernité au 21^e siècle. Les entrepreneurs israéliens ont un centre de contrôle interne mû par le devoir envers le groupe et la spiritualité millénaire. Israël fait le pont entre modernité et tradition dans la course aux entreprises de démarrage, Eldorado du capitalisme technologique. Ce chapitre explique comment l'individu, la culture et l'innovation, sont imbriqués dans une lutte pour la survie d'un petit pays, menacé depuis sa création, échappant ainsi à l'automatisation de l'esprit entrepreneurial et créatif. Ce chapitre a pour but de faire dialoguer les principaux auteurs qui se sont penchés sur la modernité afin de faire ressortir la première partie de notre **troisième proposition**: l'esprit entrepreneurial israélien arrive à conjuguer tradition et modernité.

3.1.1 Les failles de la raison et la tradition comme armure

L'esprit entrepreneurial d'Israël oscille entre modernité et tradition. Il sait emprunter aux deux paradigmes. La science ressort de l'examen épistémologique totalement démontée et véritablement humaine. (Déry, 2009: 63). Elle se fait sociale (Bourdieu, 1975: 91), psychologique (Piaget, 1979), historique (Kuhn, 1983), anthropologique (Latour, 1988), économique (Resher, 1993) et discursive (Bazerman, 1988). «Elle cesse même d'être ce prétendu réceptacle où s'accumulent les vérités universelles pour devenir, au mieux, qu'un modeste réseau de faussetés tendanciellement vraies et en attente d'un procès de réfutation (Popper, 1985)». Au niveau ontologique et normatif, « de la science à la raison instrumentale, la raison se fait moins éclairante (...) elle se mue en rationalité, d'abord objective et instrumentale, puis subjective et procédure pour enfin ne plus être que l'ombre de sa prétention limitée, largement tacite et fondée

sur des assises inconscientes (Déry, 2009 : 64)». Néanmoins, l'entrepreneur moderne est à la merci de la raison et de la science, et ce, malgré leurs failles. Pour Gauchet (1985 : 186), historien et philosophe français, il y a « d'un côté la prohibition de la lutte des hommes, au nom de l'autonomie de l'homme intérieur et du refus spirituel de la dette de sang inhérente à l'obligation collective; et de l'autre côté la mobilisation en vue de la complétude du visible que suscite l'absolu retrait de Dieu dans l'invisible». En effet, «tout en abdiquant sa responsabilité à de nouvelles totalités, le sujet est toujours là, mais il n'est plus qu'un moyen, pas la fin, il se subordonne aux totalités modernes comme hier encore il le faisait pour ses Dieux (Déry, 2009: 65)». Avec le retrait de «Dieu (...) devenu Autre au monde, c'est le monde devenant Autre pour l'homme doublement : par son objectivité au plan de la représentation, et par sa transformabilité au plan de la représentation (Gauchet, 1985 : 189) ». Finalement, Ericson (1985 : 23-4)¹⁷ cite Soljenitsyne (1918-2008), écrivain et dissident russe, pour expliquer le rapport entre tradition et modernité dans le rapport à Dieu au XXI^e siècle :

Over a half century ago, while I was still a child, I recall hearing a number of old people offer the following explanation for the great disasters that had befallen Russia: "Men have forgotten God; that's why all this has happened." But if I were asked today to formulate as concisely as possible the main cause of the ruinous revolution that swallowed up some 60 million of our people, I could not put it more accurately than to repeat: "Men have forgotten God; that's why all this has happened."

Nous pouvons faire ressortir l'idée que toute révolution, incluant la révolution technologique et entrepreneuriale, risque de perdre sens et direction si elles sont coupées de la religion et de la tradition. Au XXI^e siècle, l'économie créative et l'économie de l'intelligence applaudissent l'esprit entrepreneurial, tout en lui coupant les ailes (la véritable liberté d'esprit) et les pieds (la tradition).

Pour Fabry (1968 : 108), la fonction principale de la tradition est de transmettre la connaissance et la sagesse à des individus qui ne peuvent l'accumuler par eux-mêmes en une seule génération. En discréditant la tradition, la modernité jette des pages de l'histoire à la corbeille, forçant les entrepreneurs à commencer à zéro,

¹⁷ Ericson, Edward E. Jr. (October 1985) "Solzhenitsyn – Voice from the Gulag," *Eternity*, pp. 23–4

alors que leurs pères ont déjà tracé une voie pour eux. Par moments, la modernité va si vite que l'homme moderne n'a de refuge que dans la tradition. Si celle-ci est faible, voire désuète, il se sent insécurisé, confus et seul au monde. Rappelons que pour le capitalisme démocratique de la modernité, la croissance constitue la fin suprême en tant que rapport d'optimisation, toujours, à ce que nous détenons, plus que la possession en elle-même (Gauchet, 1985 : 188). La tour de Babel (en hébreu : מגדל בבל Migdal Babel, en arabe : برج بابل Burj Babil) est une tour mythique évoquée dans la Genèse¹. «Après le Déluge, les premiers hommes entreprennent sa construction pour atteindre le ciel, mais Dieu interrompt leur projet qu'il juge trop ambitieux, en brouillant leur langage et en les dispersant sur la Terre (Genèse XI-1-XI, 9) ». ¹⁸ Fabry (1968 : 110) ajoute que:

This is the story that the Tower of Babel is trying to convey: that man attempted to build his tower of knowledge too high and too fast, and too close to the secrets of God, and the result was confusion. In historical times, periods of confusion occurred sporadically, for instance in ancient Greece, in the fifth pre-Christian century when scientific discoveries revolutionized man's picture of his world, his Gods, and himself like in the end of the medieval period when a torrent of inventions and explorations radically changed man's outlook on the world as he knew it. And it is happening today. We are living in an era of unprecedented expansion of human knowledge. It is the in-between periods that bring on the existential vacuum.

L'analyse de l'esprit entrepreneurial israélien est percutante dans la mesure où elle s'attaque à la tour de Babel en mettant en exergue les failles de la course à la technologie promue par le système capitaliste.

3.1.2 Les passions humaines et la créativité

L'économiste et philosophe écossais David Hume (1711-1776), dans ses *Réflexions sur les passions*, enseigne que «l'esprit humain considéré par rapport aux passions, ne ressemble pas à un orgue, dont le son s'arrête subitement dès qu'on cesse de souffler. Il ressemble à un instrument à cordes, qui après chaque coup conserve ses vibrations (Hume, 1991¹⁹: 69)». Dans la même logique, la

¹⁸ Stefan Zweig *La Tour de Babel*, essai, tome 3 : « Leurs sages s'aperçurent qu'une science pratiquée par un peuple seul ne pouvait atteindre l'infini ». Adresse URL :

http://fr.wikisource.org/wiki/Gen%C3%A8se_%28complet%29#Gen.C3.A8se_11 et

http://fr.wikipedia.org/wiki/Tour_de_Babel (pages consultées le 22 novembre 2013)

¹⁹ Version modifiée et majorée

passion est vue par ses détracteurs comme source de folie ou de passivité, alors que Hume voit en elle un dynamisme incroyable pouvant favoriser une créativité inégalée par la raison (Clero, 1985). «Dans la passion, il y a souffrance, joie, feu, chaleur, flamme. Dans la passion il y a vie, toute la vie (...) jusqu'à la mort (Hume, 1991 : 69)», mais que pouvons-nous trouver d'aussi fort dans la raison?

Meyer (1990 : 9) complète cette idée en ajoutant que ce qui constitue le propre de l'être humain est précisément qu'il ne soit pas rationnel. Les passions forment le tissu même du rapport au monde, cet ordre spontané de l'économiste néo-classique de l'école autrichienne, Hayek (1889-1992). Cet ordre émerge de manière spontanée du comportement et des interactions des individus, sans qu'aucune instance planificatrice ou créatrice ne l'organise ou ne le structure d'avance. D'après ce que nous avons vu au premier chapitre de notre mémoire, l'esprit entrepreneurial israélien et la culture israélienne répondent aux impératifs de la passion. Rage de vivre ou de survivre, désir de sauver l'État d'Israël des menaces de destruction qui planent sur lui, les passions, la chutzpah et l'informalité sont monnaie courante en Israël, du kibboutz aux champs de bataille, de l'Université aux laboratoires de R&D. Il ne s'agit guère d'écarter la raison, mais plutôt de chérir les émotions, l'initiative et l'ordre spontané en faisant travailler la raison au service d'une mission existentielle collective.

3.1.3 La modernité vs. La recherche de sens

Camus (1913-1960), instigateur de la philosophie de l'absurde, expose la modernité qui n'arrive pas à aider l'homme à découvrir un sens que la raison ne peut lui révéler et qui soutient, paradoxalement, que la raison et la dignité humaine, en dépit de leur non-sens, restent les deux valeurs suprêmes. «L'absurde de l'existence consiste alors à se rebeller sans relâche contre ses multiples manifestations et à refuser sans relâche ses consolations (Camus: 1942)». Cette révolte est le prix de la vie. Camus laisse tomber toute attitude moderniste et fabrique une vision véritablement moderne, affirmant notamment que le moment est venu « où la création n'est plus prise au tragique; elle est seulement prise au sérieux (Arendt, 1946 : 84)». Est-ce que l'aventure entrepreneuriale serait cette

manière de se révolter contre l'absurdité de la modernité? Si oui, n'importe qui peut devenir entrepreneur, dans l'esprit de l'indépendance de suivre son propre chemin et construire le sens unique de son existence.

3.2 Le rêve à la mode: l'entrepreneur aux mille visages

Pour le philosophe humaniste français Sartre (1905-1980), l'homme est un créateur. Sa capacité de façonner l'univers permet à tout un chacun de remodeler son existence qui elle, lui est donnée inconditionnellement. «Quand l'homme comprend la réalité de sa conscience et de ses extraordinaires possibilités créatives, quand il renonce au désir d'être identique à lui-même comme peut l'être une chose, il comprend alors qu'il ne dépend de rien ni de personne en dehors de lui-même et qu'il peut être libre de sa propre destinée (Arendt, 1946 : 85) ». C'est le message essentiel de la pièce *Les Mouches* (Sartre, 1943). Silberzahn (2013 : 21) cite Saras Sarasvathy : « Les entrepreneurs ne sont pas plus différents de vous et moi qu'un astronaute ou un comptable». L'auteur soutient que tout le monde peut être entrepreneur en 2013, et ce, à n'importe quelle étape de sa vie, en toutes circonstances. Quelques-uns sont visionnaires, d'autres simplement débrouillards. Certains deviennent entrepreneurs après la cinquantaine, à la suite d'une mise à pied, d'autres créent leur première entreprise à 18 ans en lâchant leurs études, d'autres sont quais-analphabètes.

Les visages de l'entrepreneuriat sont aussi variés que celui de l'américain Mark Zuckerberg, fondateur de *facebook*, une entreprise de démarrage aujourd'hui estimée à 40 milliards de dollars ou de Padmasree Harish, une Indienne qui a lancé une compagnie de taxi à Bangalore. «L'attitude entrepreneuriale au sens large — agir pour transformer notre environnement — est présente de manière universelle chez l'être humain. C'est peut-être même ce qui définit l'espèce humaine. On le voit, il est impossible de définir un portrait type de l'entrepreneur. Ce qui rend l'entrepreneur spécial n'est pas ce qu'il est, mais ce qu'il fait et surtout, comment il le fait (Silberzahn 2013 : 22)».

Chaque individu a le droit d'espérer de vivre le «rêve entrepreneurial» au 21^e siècle. D'ailleurs, le titre «entrepreneur» est la médaille d'honneur de la modernité, où n'importe qui, n'importe où, peut devenir un héros créatif, brillant, dynamique, charismatique, courageux et faisant preuve d'un grand leadership, en ouvrant sa propre entreprise.

Americans are even more infatuated with entrepreneurs than ever. Preachers style themselves as pastopreneurs. Business books sell in millions. When I was in college, guys usually pretended that they were in a band. Now they pretend they are in a start-up (Wooldridge, 2011: 174).

L'entrepreneuriat n'est pas seulement une mode américaine, mais également un impératif moral et psychologique pour l'individu qui veut s'insérer dans la nouvelle économie entrepreneuriale, qui a remplacé l'économie managériale depuis l'avènement du high-tech. Cette tendance répond au désir ancestral de l'être humain de s'enrichir et d'obtenir du pouvoir et de la reconnaissance sociale dans une optique utilitariste.

3.3.1 L'entrepreneur automate du capitalisme : pourquoi entreprendre?

Le capitalisme dévoile une accalmie des effets néfastes de l'abondance. Dans son œuvre, Frank (1946) montre que la lutte pour la survie physique de l'espèce humaine est obsolète après la guerre en Occident, une nouvelle question fait surface : survivre oui, mais dans quel but? Entreprendre pour s'enrichir et uniquement pour cela. Devant l'abondance de biens matériels, le vide existentiel de l'homme automate est de plus en plus pesant. La raison rend la religion caduque et le combat existentiel est figé dans un musée de cire. Un article publié dans l'une des revues alternatives les plus connues aux États-Unis, *Utne Reader On-line*, renforce l'idée du néant existentiel postmoderne prédit par Frankl:

Pourquoi suis-je triste ? Pourquoi suis-je inquiet ? Pourquoi est-ce que je ne peux pas aimer ? La réponse se trouve peut-être profondément enfouie dans notre subconscient collectif. Pour la ramener à la surface, il faut suivre une route qui traverse le pavillon postmoderne des miroirs. Que cela vous plaise ou non, nous, humains, sommes aux prises avec une crise permanente de sens, comme une chambre obscure de laquelle nous ne pouvons échapper. Le postmodernisme retire le tapis philosophique sous nos pieds et nous laisse un grand vide existentiel (cité dans Pattakos, 2006).

Frankl (1948) explique que le postmodernisme, avec ses tendances nihilistes, refuse d'habiller la vie humaine avec un sens autre que la recherche du capital. En 1975, Frankl dénonce le fait que la course à l'enrichissement et la recherche de sens existentiel sont antinomiques, car à l'époque où nous vivions, la modernité réduit l'homme à une machine dont les passions sont ridiculisées, se métamorphosant ainsi en dépressions, dépendances et névroses profondes. À la lumière des théories du psychiatre autrichien, Pattakos (2006 : 122) défend l'idée que l'entrepreneur occidental peut uniquement trouver un sens à son existence lorsqu'il travaille de façon créative et productive avec autrui, pour le bien des autres allant vers les autres en transcendant ses propres besoins pour satisfaire ceux de l'autre et, corrélativement, du groupe et de la communauté. Tout entrepreneur doit avoir l'impression d'être connecté à une grande équipe, quelque chose de plus grand que son projet d'entreprise et sa vie se nourrit de sens. C'est ainsi que l'esprit entrepreneurial reste en vie de génération en génération. Or, l'esprit entrepreneurial américain pousse l'entrepreneur vers la direction de l'individualisme.

3.3.2 L'esprit entrepreneurial américain : l'archétype de l'entrepreneur

Toutefois, l'esprit du capitalisme du 21^e siècle encourage l'entrepreneur à être complètement indépendant, individualiste et rationnel. Pour le philosophe allemand Kant (1724-1804) l'essence de l'homme est que chaque homme individuel représente l'humanité «depuis la Révolution française et la Déclaration des droits de l'homme, l'homme est convié à porter en lui l'humanité qui, par ses actions pour les autres, peut être blessée ou glorifiée (cité dans Arendt, 1946: 62)». Alors le concept du « Soi et le concept de l'homme dans lequel il peut exister de manière indépendante et ne représenter que soi-même » pâlit si le Soi est mis à la place de l'humanité entière (Kant, cité dans Arendt, 1946: 63). Que reste-t-il de cette philosophie de l'existence à ce jour? Pour Cyrulnik (2002 : 97) notre culture actuelle vante l'idéologie du soi et met l'éclairage sur ce qu'on appelle la réussite sociale qui est en fait une réussite de soi dans la société. «Le sacrifice n'est plus ce qu'il était. Ce mot avait un sens glorieux qui signifiait renoncement à

soi pour les autres pour nos grands-parents. Il a tellement évolué aujourd'hui, il veut presque dire floué (Cyrulnik, 2002 : 97) ».

De plus, la modernité n'applaudit pas les entrepreneurs altruistes, mais plutôt ceux qui ont réussi. Les modèles d'Hommes d'exception sont plus rares dans les générations X, Y, etc. qui ont oublié les traditions ainsi que les legs de leurs pères fondateurs. Pour Frankl (1975), dans *Psychothérapie et existentialisme*, les leaders du 21^e siècle sont soit des *pacemakers* (ceux qui dirigent par l'exemple, le don et le sacrifice de soi) ou des *peacemakers* (des bureaucrates, des gestionnaires individualistes, etc.) Les entrepreneurs radicaux et réellement innovateurs sont aussi rares que des hommes d'exception, comme à chaque époque. "Moses was a pacemaker: he never attempted to make it easy on his people; he brought the Ten Commandments to his people, the Israelites, and not only confronted them with high ideals, but pointed to them how far short they fell. The United States was a pacemaker, a land of dreams and immigration: an example of democracy, freedom and personal responsibility. Now, the United States are frozen in a statu quo."

Soljenitsyne (1978) critique l'Occident, trop légaliste selon lui. "A society which is based on the letter of the law and never reaches any higher is taking very scarce advantage of the high level of human possibilities".²⁰ Les lois et l'obsession administrative briment la créativité et la liberté individuelles. Le statuquo est pourtant l'inverse d'un esprit révolutionnaire, caractéristique des plus grands combats et des innovations radicales (révolutions industrielles, etc.) Ainsi, même les entrepreneurs américains vivent dans environnement qui gèle leur esprit et annihile leur foi. Comment peuvent-ils créer des œuvres uniques, individuelles et pérennes quand le sens de leur vie est réduit au profil immédiat ?

À l'instar de Frankl, Kao (2007 : 3), ancien professeur à la Harvard Business School, affirme que « nous sommes en passe de devenir rapidement une nation obèse, obsolète et pleine de suffisance (...) et de perdre notre sens collectif de

²⁰ Source primaire (6 juin 2003). A World Split Apart Harvard Class Day Exercises, 8 June 1978. Adresse URL : <http://old.nationalreview.com/document/document060603.asp> (page consultée le 13 janvier 2014)

l'objectif ainsi que le feu sacré, l'ambition et la détermination d'arriver à quelque chose». Le profit est la valeur mère d'une société qui élève l'entrepreneur au rang de messie. Où sont passées les valeurs de la Déclaration d'Indépendance ?

Dans l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme de Weber (1905 : 90), «Benjamin Franklin donne au demeurant à toutes ses admonitions morales une tournure utilitariste : l'honnêteté est utile parce qu'elle donne du crédit, de même que la ponctualité, l'ardeur à la besogne et la tempérance — c'est pour cela qu'elles sont des vertus (...) que dans la mesure où elles sont concrètement utiles à l'individu et l'expédient de la simple apparence». Ironiquement, Franklin attribue «sa découverte de l'utilité de la révélation d'un Dieu soucieux de l'encourager par là à la vertu, montrant qu'il ne s'agit pas pour lui de couvrir d'un vernis de moralité des principes purement égoïstes (Weber, 1905 : 92) ». Selon l'éthique protestante, l'obligation de gagner de l'argent, plus d'argent, est appuyée par Dieu et vit en chaque Homme. Est-ce que Steve Jobs, égoïste, individualiste et farouchement nihiliste, serait le Moïse d'une nouvelle génération d'entrepreneurs américains et occidentaux (Isaacson, 2011)?

3.3.3 Les entrepreneurs de la génération Y : défis, critiques et nouvelles perspectives

Effectivement, les entrepreneurs de la génération Y (18-30 ans) en 2013 sont à la fois nombrilistes, surprotégés, rétifs et rassasiés. Ils pensent que tout leur est dû (Mercier, 2013 : 22). Suiveurs de modes, copieurs les uns de autres, la pièce de théâtre de l'ingénu Guillaume Corbeil, Cinq visages de Camille Brunelle, présentée à Montréal en mars 2013, illustre les YOLO qui n'ont pas d'identité propre ni de chef ni de modèle à suivre. Ils semblent égaux les uns aux autres, tout en étant invisibles à eux-mêmes en dehors des réseaux sociaux. Ils refusent la solidarité et la division du travail, et leur spiritualité est réduite à un objet tendance à consommer, puis à jeter.²¹ La génération Y, totalisant 16 millions de têtes en 2013, est déphasée par rapport à ses cousines contemporaines, est née avec

²¹ Adresse URL : <http://voir.ca/scene/2013/03/07/cinq-visages-pour-camille-brunelle-symphonie-schizoprenique-du-moi/> (page consultée le 3 mars 2013)

l'informatique et les nouvelles technologiques. Elle est passée maîtresse des inventions les plus abracadabrantes, mais son esprit entrepreneurial est galvaudé par l'avarice, l'individualisme et la disparition des traditions qui donnent un sens à toute créativité entrepreneuriale. Leur espace créatif est ainsi étriqué, étroit et fermé sur lui-même, car il n'ouvre pas la porte à un combat ni à quête existentielle, faute de temps, d'intérêt et de pertinence.²²

Les jeunes entrepreneurs américains n'ont pas froid aux yeux parce qu'ils n'ont rien à perdre et tout à gagner, tandis que les entrepreneurs israéliens risquent leur vie et celle de la communauté. Ils jouent le tout pour le tout à chaque tentative entrepreneuriale. Aux États-Unis, le climat sociopolitique est loin de ressembler à celui d'Israël. Les attentats terroristes quotidiens et les guerres internes multiples ne font pas partie de leur réalité immédiate, du moins, pas à Silicon Valley. Ils n'apprennent pas la survie et ne se soucient guère de la collectivité ni de l'héritage de leurs pères. Wooldridge (2011 : 174) affirme que : "in some countries, bankruptcy spells social death. In the United States, particularly Silicon Valley, it is a badge of honor. Selon Monitor, une entreprise de consultation spécialisée dans les sondages, 96 % des entrepreneurs américains ayant fait faillite recommenceraient leur aventure contre seulement 16 % de répondants autrichiens. (Monitor Group, 2009 cité dans Wooldridge, 2011: 174) Avec des projets mastodontes d'investissement en capital risque tels que Start-Up America, Start-Up week-end, Extreme start-ups, Founder Fuel, GrowLab, etc., le gouvernement Obama (et les États acolytes) investit des milliards dans les fonds de capital-risque pour les encourager à faire des erreurs, à essayer puis à réessayer (Feld, 2012). Global Insight, une autre entreprise de consultation, estime que des entreprises autrefois financées par le capital-risque sont maintenant subventionnées par le public la hauteur de 18 % du PIB et 9 % chez les partenaires du privé (Wooldridge, 2011 : 175). L'entrepreneuriat américain semble avoir le vent dans les voiles depuis le début du 21^e siècle ? Le

²² Les entrepreneurs israéliens de la génération Y ne sont pas exclus, mais leur trajectoire et racines sont différentes des YOLO américains au sens de Mercier

gouvernement travaille de concert avec les entrepreneurs vaillants, alors où est le problème?

Or, on peut dire que tout gouvernement central «adore l'uniformité; l'uniformité lui épargne l'examen d'une infinité de détails dont il devrait s'occuper. Ainsi, le gouvernement aime ce que les citoyens aiment et hait naturellement ce qu'ils haïssent. Cette communauté de sentiment qui, chez les nations démocratiques, unit continuellement dans une même pensée chaque individu et le souverain (Tocqueville, 1935 : 405)». L'esprit capitaliste américain du 21^e siècle continue à promouvoir une pensée homogène. Les vrais iconoclastes sont rares, selon le neuroscientifique Gregory Berns (2008 : 224), auteur du livre *The Iconoclast*. Il justifie cette affirmation ainsi: "During our millions of years of evolution as social creatures, we couldn't have survived without our tribe. It is literally burned in our brains to be part of communities." Ceci veut dire que nous sommes conditionnés à appréhender les choses de manière identique aux autres et à nous conformer. Ainsi, aux États-Unis, les entrepreneurs qui sortent du lot par un esprit véritablement révolutionnaire sont rares, puisque le capitalisme exhorte les citoyens à la concordance au niveau du fond et de la forme. Nous ne pouvons qualifier l'esprit entrepreneurial américain d'agitateur ni de subversif. Pour l'économie entrepreneuriale, il est impératif d'encourager les hommes à créer et à entreprendre. Par contre, ces derniers ne sont plus habitués à se battre pour une cause qui les transcende ni à tout remettre en question, dans la logique de la paix civile de Tocqueville. Qu'est-ce qu'il en est de l'esprit entrepreneurial israélien?

En Israël, plus de cinquante nationalités cohabitent, et pas toujours en paix l'un avec l'autre (Druzes, Éthiopiens, Roumains, Marocains, Palestiniens, etc.) Les jeunes entrepreneurs israéliens apprennent à remettre le gouvernement en question depuis leur enfance ainsi qu'à réfléchir par eux-mêmes. L'écosystème favorise un esprit contestataire et révolutionnaire, et ce, malgré la hausse du niveau de vie et des entreprises qui répondent aux impératifs économiques et financiers du capitalisme et de la mondialisation. Si les entrepreneurs israéliens font une erreur, elle pourrait leur coûter la vie (Rosenthal, 2003 : 8).

De l'autre côté de l'océan, les jeunes entrepreneurs américains n'ont pas de guerre existentielle à mener et ne sont pas définis par leur entreprise de démarrage. Or, sans lutte, l'entrepreneur et l'Homme en général, ne devient-il pas un automate qui n'a ni faim ni soif? Pour Tocqueville (1935: 434) «l'État peut ôter à ses citoyens le trouble de penser et la peine de vivre, facilite leurs plaisirs, dirige leur industrie, pourvoit à leur sécurité (...) à tous les jours il rend moins utile et plus rare l'emploi du libre arbitre; qu'il renferme l'action de la volonté dans un plus petit espace et dérobe peu à peu chaque citoyen jusqu'à l'usage de lui-même». Si nous extrapolons les propos de Weber (1905 : 93), dans l'Éthique protestante et esprit du capitalisme, l'entrepreneur est non seulement un automate parce qu'il perd l'autonomie de pensée, mais surtout parce qu'il est utilisé par le système. L'entrepreneur, à l'heure actuelle est donc la condition de survie du capitalisme. Plus précisément :

Le système capitaliste est un immense cosmos dans lequel l'individu est pris dès sa naissance; il est pour lui un donné, un carcan qu'il ne peut transformer, du moins titre individuel. Le fabricant qui persiste à ne pas respecter les règles est immanquablement éliminé, de même que l'ouvrier qui ne peut ou ne veut pas s'adapter à elles et jeté à la rue et perd son travail (...) le capitalisme procède, par le biais de la sélection économique au choix des sujets - entrepreneurs ou ouvriers dont il a besoin (Weber, 1905:94)

Pour le psychologue allemand Erich Fromm (1900-1980), “modern capitalism needs men who co-operate smoothly and in large number; who want to consume more and more; and whose tastes are standardized and can be easily influenced and anticipated (Fromm, 1956 : 85)”. Puis, il rajoute que la modernité a besoin d'hommes qui se sentent libres et indépendants “yet willing to be commanded, to do what is expected of them, to fit into the social machine without friction; who can be guided without force, led without leaders, prompted without aim- to go ahead (Fromm, 1956 : 85)”. Selon lui, l'homme moderne est transformé en automate-objet monnayable sur le marché. Les automates ne peuvent ni aimer ni inventer parce qu'ils n'ont pas d'âme. Par conséquent, l'entrepreneur est vu comme à la fois comme une marionnette d'un système utilitariste qui pourtant, lui offre tous les outils pour réussir, et un acteur central dans l'économie créative. Or, sans libre

arbitre ni lutte existentielle, qu'est-ce que l'entrepreneur automate peut-il créer de grand, même avec tous les moyens possibles et imaginables?

Selon les thèses de Fromm (1956 : 109), les entrepreneurs de la génération Y, nés avec la technologie, ne disposent justement pas de tous les moyens pour entreprendre et innover de manière profonde et durable parce qu'ils ne sont pas entraînés à l'art de la discipline, contrairement aux Israéliens. Fromm (1956 : 111) s'est questionné sur la manière de pratiquer l'art de la discipline :

How does one practice discipline? Our grandfathers would have been much better equipped to answer this question. Their recommendation was to get up early in the morning, not to indulge in unnecessary luxuries, to work hard. It was rigid and authoritarian (...) nowadays there had been an increase in the tendency to be suspicious of any discipline, to popularize lazy indulgence and a stress-free life. Western understanding looks painful. Therefore, concentration is harder to practice in our society.

Tout d'abord, la discipline requiert la concentration. Or, l'autodiscipline est rare dans notre société schizophrène et névrosée. (Fromm, 1956: 109) Au contraire, la culture américaine est une culture de l'adolescence qui encourage l'esprit déconcentré et diffus dans une société où le complexe de Peter Pan qui refuse de vieillir a pignon sur rue. Puis, le second facteur de la discipline créative, à l'instar des travaux de Drucker (2002), est celui de la patience. Pour qu'un entrepreneur réussisse à se distinguer dans un marché compétitif, il ne doit pas s'attendre à des résultats rapides. Il appert que la génération Y, aidée par les technologies de l'information, vit dans l'instantané et attend des réponses à la vitesse du son. Fromm (1956 : 110) postule que l'Homme moderne croit perdre du temps quand il n'obtient pas ce qu'il veut rapidement, par contre il ne fait que tuer le temps.

Tantôt adulée, tantôt décriée, la génération Y pense maîtriser à la perfection les codes propres aux nouvelles technologies. Pour Béranger (2012 : 2), un reporter du *Nouvel Observateur* et « membre marginal de cette tranche d'âge, les "Y-ers" gagneraient à prendre un peu du recul sur leur époque. Sous peine de devenir des clones de Mickaël Vendetta. » En ce qui concerne le monde des start-ups, quelques jeunes pousses américaines inventent des concepts qui leur font gagner des millions, voire des milliards, comme Instagram, Facebook, etc. Pendant ce

temps-là, des dizaines de start-ups réellement innovantes sont en train d'inventer des usages pour notre vie quotidienne. Toutefois, le manque de couverture médiatique les empêche d'avoir accès aux fonds nécessaires pour faire avancer leur projet et rejoindre leur public cible. Nombreux entrepreneurs novices lâchent rapidement, parce qu'il n'y a presque pas de conséquences à leur échecs ou faillites, mais surtout parce qu'en dehors de les enrichir rapidement, leur projet entrepreneurial semble dénué de sens. D'autres, entrepreneurs sociaux²³ américains ou français, par exemple, créent des concepts "sociaux" intégrés à des problématiques d'affaires qui bénéficieront à la société entière, mais leur processus d'affaires est tout de même soumis à une logique utilitariste et commerciale décrite par le *modus vivendi* : «Est-ce que ça rapporte? Si oui, à quelle vitesse ?»

Pour reprendre Tocqueville (1935 : 449), l'esprit entrepreneurial américain (et occidental) est paralysé par deux tendances conservatrices. Les uns n'aperçoivent dans l'égalité que les tendances anarchiques qu'elle fait naître. Ils redoutent le libre arbitre; ils ont peur d'eux-mêmes. Les autres, plus éclairés malgré leur petit nombre, ont découvert la route qui mène l'homme vers la servitude. Ils plient d'avance leur âme à celle-ci. Les premiers laissent tomber la liberté qu'ils jugent dangereuse, tandis que les seconds la boudent parce qu'elle leur semble impossible à atteindre. À l'instar de Tocqueville, Fromm (1956 : 146) explique que la foi exige du courage, la capacité de prendre des risques, tout en se tenant prêt à accepter souffrances et désillusions. «Celui qui prône la sécurité comme condition première de la vie ne peut avoir la foi; qui s'isole dans un système de défense, fondé sur la distance et la possession, se constitue lui-même prisonnier. Pour aimer et créer, il faut vivre dangereusement. » L'esprit entrepreneurial

²³ Définition au sens américain du terme, c'est celle qu'a construit Bill Drayton, économiste américain alors qu'il lançait le premier réseau d'entrepreneurs sociaux Ashoka en 1980. Cette approche est couramment représentée par l'entrepreneur social en tant que « Changemaker » : une personne qui possède le potentiel de changer le monde. Sous cette égide, c'est donc en 1993 que la Harvard Business School développe le Social Enterprise Knowledge Network (SKEN) et définit l'entrepreneuriat social comme « toute stratégie ou activité menée par une NPO pour générer des revenus soutenant sa mission sociale » qu'elle complétera en 2002 par l'assertion suivante « toute forme ou d'entreprise dans le cadre d'une NPO, d'une société commerciale ou d'entités du secteur public engagé dans une activité ayant une valeur sociale ou dans la production de biens ou services ayant eux-mêmes une finalité sociale. » Adresse URL : http://ashoka-changemakersweek.com/?id_page=about [archive] L'entrepreneur Changemaker selon Ashoka (page consultée le 22 décembre 2013)

israélien façonne des entrepreneurs qui ont hérité de l'esprit à la fois anarchiste et contestataire des pères fondateurs et intellectuels juifs et savent que le prix à payer pour la liberté est une entière responsabilité acquise par une lutte perpétuelle pour une survie incertaine. En Israël, tout est encore à faire et la peur est monnaie courante. C'est elle qui nourrit l'entrepreneuriat et l'abreuve de nouvelles idées appuyées par une mission millénaire. Qu'en est-il du succès des start-ups en Israël et de l'écosystème qui les sous-tend ?

Chapitre 4

Israël, le pays des start-ups: l'esprit entrepreneurial appliqué

«Pour nos clients du monde entier, il n'y a pas eu de guerre.» - Eitan Wertheimer

La **troisième proposition** de notre travail de recherche est la suivante : la particularité et le succès des start-ups en Israël reposent sur la capacité de l'entrepreneuriat israélien de conjuguer tradition et modernité. Dans le quatrième chapitre, nous aborderons le phénomène des start-ups. Les start-ups sont une application concrète de l'esprit entrepreneurial israélien dans les dernières années. Ce chapitre décrit la situation actuelle tout en expliquant l'écosystème particulier qui favorise ce succès économique. Nous étudions la marque de commerce de ce petit État du Moyen-Orient, son système d'éducation, le support institutionnel et privé et finalement, nous nous attardons aux découvertes et innovations radicales dans l'industrie du high-tech à travers quelques analyses de cas en profondeur qui font le pont entre l'héritage des pères fondateurs et l'entrepreneuriat du XXI^e siècle.

4.1 “Start-up”: quelques définitions

Commençons par quelques définitions de la “start-up”: «Jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies» (Larousse).²⁴ Le dictionnaire Larousse la définit comme une jeune entreprise, souvent innovante, promise à une croissance importante et rapide. Pour pousser plus loin, la start-up (entreprise de démarrage) raffine son offre (par des activités de recherche et de développement et/ou d'étude de marché) ou recherche de débouchés commerciaux embryonnaires (identification de prospects ou de partenaires commerciaux). Une entreprise de démarrage est âgée de quatre ans au maximum. Ses preuves sont à faire, soit de prouver le bien-fondé et la faisabilité de son modèle d'affaires. «Bien souvent, la start-up imagine de nouvelles technologies ou

²⁴ Adresse URL: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start-up/74493> (page consultée le 29 décembre 2013)

de nouveaux services, susceptibles de générer de nouveaux besoins ou de nouveaux marchés. » De fait, le terme « start-up » est surtout utilisé dans les secteurs de haute technologie, dont les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) ou les biotechnologies. Si elle est issue d'un organisme existant (université, entreprise établie, institut de recherche), la start-up prend le nom de spin-off.²⁵ Dans sa définition financière, une start up est une « entreprise qui vient d'être lancée par ses dirigeants et actionnaires. Elle n'a pas de passé, ni probablement d'actifs corporels importants et elle évolue souvent dans un environnement technologique très mouvant. Enfin, ses flux de trésorerie disponibles sont négatifs pour quelque temps : son niveau de risque spécifique est donc très élevé ce qui explique qu'elle n'a pas d'autre choix que de se financer par capitaux propres».²⁶ Une définition plus inclusive de la start-up construite sur l'incertitude et l'agilité est avancée par Eric Ries (2011), auteur de *The lean start-up*. Ce dernier définit une Start-Up comme «une institution humaine conçue pour créer un nouveau produit ou service dans des conditions d'incertitude extrême». Pour l'auteur, la start-up est mise au monde par « un petit groupe de rebelles qui ne sait pas s'il existera (ou sera racheté) demain. C'est la "Start-Up Spirit". Derrière le mot nouveau, il y a innovation, créativité et peut-être même rébellion. Derrière incertitude il y a risque d'échouer, agilité et adaptation rapide.» Sur le blogue de *Trendemic*, une entreprise spécialisée dans l'identification des tendances en innovation et entrepreneuriat, un modèle de l'esprit start-up (américain) est proposé.²⁷

L'esprit start-up est défini par cinq dimensions fondamentales dans ce blogue:

- Exploitation <-> Exploration

Il s'agit du niveau de risque à mettre en place de nouvelles idées, outils et méthodes.

- Réactivité <-> Proactivité

Identifie la capacité à se rendre disponible pour identifier les tendances, risques

²⁵ Conseil en financement de la recherche et de l'innovation. 2013. Adresse URL: <http://www.innoviscop.com/definitions/startup> (page consultée le 29 décembre 2013)

²⁶ Adresse URL: http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_start-up.html (page consultée le 29 décembre 2013)

²⁷ Adresse URL: <http://trendemic.net/esprit-start-up.html> (page consultée le 29 décembre 2013)

potentiels et solutions possibles ainsi qu'à lancer des projets sans marché avéré.

- Cloisonnement <-> Collaboration

Analyse la capacité des services/équipes/collaborateurs à échanger, partager et contribuer.

- Duplication <-> Audace

Il s'agit du niveau de conformisme de l'organisation comparé à son marché, ses concurrents et ses modes de fonctionnement.

- Prudence <-> Curiosité

Capacité à s'ouvrir à la nouveauté, à identifier, collecter, trier et utiliser de nouvelles idées.

Au final, l'esprit start-up se réduit au « potentiel d'innovation » de l'entreprise grâce à l'identification de sa capacité à gérer le risque, sa rapidité d'exécution, sa capacité à collaborer en interne, à savoir gérer les erreurs et les échecs et à rester ouvert à la nouveauté.²⁸ Puisque notre recherche porte sur l'esprit entrepreneurial israélien, notamment sur sa particularité et sa pérennité, le présent chapitre est un complément aux trois premiers chapitres du mémoire. En effet, les start-ups d'Israël sont utilisées comme exemples tangibles de l'esprit entrepreneurial dans la première partie du 21^e siècle. Par ailleurs, l'esprit entrepreneurial israélien est soutenu par une culture pionnière et un écosystème particulier, qui bonifient les cinq dimensions de base du "Start-up Spirit" décrit plus haut, tout en l'infusant d'une recherche de sens profond.

4.1.1 Les start-ups en Israël: état de la situation?

La vaste nébuleuse des auteurs qui ont contribué aux recherches sur l'inspiration qui sous-tend les entrepreneurs dans les start-ups renvoie au postulat suivant : la créativité, l'innovation-et le succès-naissent dans l'équilibre, oncques dans les extrêmes. Qu'en est-il du modèle d'innovation radicale dans les entreprises de démarrages israéliennes? Comment se fait-il qu'Israël, pays en guerre et menacé de destruction depuis sa fondation, avec seulement 7,1 millions d'habitants, pas de ressources naturelles, des ennemis à chaque frontière, soit arrivé, envers et contre tous, à produire plus de start-ups technologiques que le Japon, l'Inde, la Corée, le Canada et le Royaume-Uni? Israël possède plus d'entreprises sur le

²⁸ *ibid* que la source 4

NASDAQ que toute l'Europe réunie. Google, Cisco, Microsoft, Intel, eBay etc. comptent sur leurs équipes israéliennes pour les idées les plus novatrices suivies d'une exécution des plus efficaces, précises et performantes, malgré l'état d'urgence. L'aérospatiale, les biotechnologies, les technologies de l'information, les nanotechnologies et la robotique font partie des champs de recherche et développement dans les laboratoires de haute technologie en Israël.

À l'ère de l'économie du savoir, les bonzes du capital-risque se questionnent sur les meilleurs écosystèmes où les entrepreneurs les plus talentueux trouveront ce qu'il leur faut pour réussir, que ce soit argent, idées ou des conseils d'experts. Israël a une culture axée sur l'adversité, la prise de risque et la créativité authentique. Le modèle culturel et entrepreneurial israélien favorise une combinaison unique d'intensité novatrice et entrepreneuriale et une quête de sens. Alors que les Américains mettent l'accent sur le décorum et la préparation, les Israéliens misent sur la spontanéité et l'esprit de démarrage. L'esprit «start-up» accompagne leur style de gestion et leurs projets d'entreprises. Israël est une «start-up» en soi depuis 1948, voire depuis des siècles. Le modèle entrepreneurial israélien encourage la remise en question de l'autorité depuis les rangs de l'IDF, le service militaire obligatoire, une hiérarchie plate, un regard unique par rapport à l'échec, le travail d'équipe, la mission nationale, la prise de risque et une créativité transdisciplinaire. Quelles sont les leçons que nous pouvons tirer de ce petit pays résilient qui donne un sens à ses nombreux combats? À quoi ressemble l'esprit entrepreneurial israélien en 2013? Que reste-t-il du legs des pionniers sionistes de la Start-up nation? Nous allons commencer par un tour d'horizon des institutions politiques et économiques qui soutiennent l'écosystème israélien.

4.2 Les institutions : ingrédients simples pour une recette unique

Acemoglu & Robinson (2012: 73) s'intéressent aux institutions économiques et politiques inclusives dans *Why Nations Fail*. Ces auteurs précisent la chose suivante : "countries differ in their economic success because of their different institutions, the rules influencing how the economy works and the incentives that motivate people." En d'autres mots, il est important d'observer les institutions d'un

État pour en saisir la performance économique. Sans un écosystème appuyé par un État de droit et des institutions fortes et pérennes, une économie ne peut être inclusive ni prospère à long terme, peu importe ses performances économiques à court et moyen terme. Ces institutions doivent être inclusives afin de permettre la participation d'un grand nombre de citoyens aux activités économiques qui font le meilleur usage de leurs talents, capacités et aspirations “with secure private property, an unbiased system of law and opportunities to prosper (Acemoglu & Robinson, 2012 : 75)”. Dans cette optique, la technologie (la R&D notamment) et l'éducation sont les deux engins de la prospérité (Nelson, 1993; Acemoglu & Robinson, 2012). Ces auteurs reprennent la pensée de Bremmer. Ian Bremmer (1969-) est un scientifique politique américain spécialisé dans la politique étrangère, le risque politique international et les États en transition, amène la théorie de la courbe J dans son livre intitulé *The J Curve: A New Way to Understand Why Nations Rise and Fall* (2006).

Figure 3 : La courbe J (The J-Curve)



Source: Bremmer (2006: 190)

Bremmer (2006 : 191) explique le lien entre l'ouverture d'un État et sa stabilité économique. La droite de la courbe représente les États dits «ouverts». Les États peuvent voyager de la gauche à la droite et ainsi, la stabilité et l'ouverture ne sont pas figées ni garanties. Un État se situant à droite de la courbe J est stable à cause de son ouverture politique, économique et sociale au monde et aux influences culturelles internationales sur son économie. De plus, les institutions politiques

indépendantes l'une de l'autre appuient cette ouverture. Les États les plus stables visent le changement par la libre circulation des idées, de la main d'œuvre, des biens et services. Le politologue place Israël aux côtés de l'Inde et de la Turquie sur la courbe. Selon lui, Israël est ce jour la seule véritable démocratie du Moyen-Orient (Bremmer, 2006 : 210).

Israël reste sur le côté droit de la courbe J parce que ses citoyens peuvent changer leur gouvernement démocratiquement. Des élections régulièrement tenues ont conduit à plusieurs transferts pacifiques du pouvoir entre les partis politiques. Aussi, il existe des protections pour les droits civiques des minorités. Les Arabes israéliens peuvent voter aux élections nationales. Les citoyens arabes qui ne sont pas citoyens et qui vivent à l'intérieur des frontières israéliennes ont, quant à eux, tous les droits des citoyens israéliens, sauf le droit de vote aux élections nationales (Bremer, 2006 : 210). Bien qu'Israël n'ait pas de constitution, une série de lois fondamentales remplace les principes constitutionnels. Israël a maintenu des institutions indépendantes qui donnent au système politique des freins et des contrepoids (Bremer, 2006 : 211). Israël possède une vibrante presse libre. Les journaux sont majoritairement privés et sont libres de critiquer le Gouvernement. Les médias israéliens sont en grande partie affranchis de toute attache politique et peuvent critiquer la politique israélienne officielle sur le traitement et le sort des Arabes palestiniens (Bremer, 2006 : 211).

De plus, les Israéliens bénéficient de libertés religieuses, civiles et académiques et civiles. Israël, officiellement un État juif, protège toutefois la liberté religieuse des chrétiens, des musulmans, Bahai et autres groupes religieux minoritaires en leur garantissant le droit de culte (Bremmer, 2006 : 211). La liberté académique en Israël est légalement protégée. Nul citoyen ne peut être refusé à l'Université sur base de religion, nationalité ou appartenance ethnique. Plus de 95 % des Israéliens savent lire et écrire. Les libertés de réunion et d'association sont respectées. Israël a aussi une société civile dynamique. Les travailleurs sont libres de s'affilier à des syndicats. Leurs droits à la grève et à la négociation collective sont juridiquement protégés. Les travailleurs étrangers qui entrent légalement

dans le pays bénéficiant de protections salariales, de l'assurance médicale et de garanties contre les exploitations de l'employeur (Bremer, 2006 : 211). Les femmes ont atteint la parité relative à presque tous les niveaux de la société israélienne. Elles occupent 61 % des postes de direction dans les municipalités et 51 % des postes universitaires (Rosenthal, 2003).

Finalement, Bremmer (2006 : 212) maintient Israël à droite de la courbe J parce qu'Israël est ouvert sur le monde extérieur. Plus d'un million d'étrangers ont visité Israël en 2003. Dans la même année, 3.3 millions d'Israéliens voyagent à l'étranger. Ils sont reliés à la diaspora et au monde extérieur. Plus de 80% d'entre eux possèdent des téléphones cellulaires. Cette statistique les place en sixième position dans le monde sur une base de pourcentage. 54 % des Israéliens possèdent des ordinateurs personnels en 2006 (contre 42 % des Américains).

Dans la même veine que l'analyse de Bremmer, le rapport de Lopez-Carlos et N.Mata (2011) sur l'indice global d'innovation (**ICT Innovation capacity index**) développé par les deux consultants place Israël au-dessus de la mêlée des nouveaux États dans l'économie du savoir à cause des ingrédients particuliers de son écosystème. Israël est au 21^e rang sur cette échelle, à parité avec l'Allemagne et l'Autriche, notamment à cause de l'étroite collaboration entre le privé et le public, le soutien gouvernemental aux entreprises de démarrage, la capacité du secteur privé à faire compétition avec les grandes puissances sur les marchés internationaux, l'investissement massif en R&D (recherche et développement) 4.2 % du P.I.B en 2011²⁹ et en éducation, les incubateurs de recherche technologique et l'accès au capital-risque - grâce au programme gouvernemental YOZMA (veut dire initiative en hébreu) lancé en 1993 - donnant ainsi les moyens entrepreneurs aux grandes idées de développer des start-ups à haut potentiel dans la Silicon Wadi³⁰ (Silicon Valley israélienne). Ces interventions sont prises en charge par

²⁹ Israël a le taux le plus élevé d'investissement en recherche et développement au monde. Il est suivi par la Corée du Sud (3.74%); le Japon avec 3.67 % et les États-Unis avec 2.7 % de leur P.I.B en 2011.

³⁰ Le terme Silicon Wadi est un jeu de mots basé sur la région californienne de la Silicon Valley et le mot en hébreu "Wadi", veut dire "vallée". "La Silicon Wadi est une zone située sur la côte israélienne, avec une forte concentration de société du secteur de la haute technologie. Similaire à la Silicon Valley en Californie, aux États-Unis. Adresse URL : <http://siliconwadi.fr/a-propos> (page consultée le 7 janvier 2014)

des réformes économiques et institutionnelles ambitieuses visant à améliorer l'allocation des ressources et à contribuer à la modernisation de l'économie.

4.2.1 La main visible de l'État en appui à la recherche et au développement (R&D)

Israël a une politique de recherche et développement qui remonte aux années 80 (Nelson, 1993 : 508). L'OCS (Office of the Chief Scientist), et le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Travail, qui gère les subventions et des fonds pour la R&D, en sont les chefs d'orchestre. Ils basent leurs interventions sur la prémisse suivante: le secteur des affaires seul ne sera pas en mesure de maintenir des niveaux adéquats d'investissement dans des projets de recherche et développement, en particulier ceux à haut risque, sans le soutien actif du gouvernement national (Lopez-Carlos & N.Mata, 2011: 48). Dans les conditions actuelles, les entreprises admissibles peuvent demander des subventions gouvernementales à la hauteur de 20 à 50% du budget de recherche et développement. Si les produits et les processus deviennent des réussites commerciales, l'entreprise doit rembourser les redevances au gouvernement, au taux qui correspond à un pourcentage préétabli du total des ventes annuelles de produits. Plus de 300 millions de dollars sont alloués au cours des dernières années en R&D. La priorité est accordée à des projets technologiques qui peuvent conduire à l'innovation radicale, à des nouveaux produits, marchés et processus (software, biotechnologie, informatique et micro-informatique, l'électronique, chimie et l'ingénierie mécanique) (Lopez-Carlos & N.Mata, 2011 : 48).

À la même époque, dans les années 1990, une équipe de jeunes fonctionnaires du ministère des Finances met en place le programme Yozma, voulant dire «initiative» en hébreu, dans lequel le gouvernement investit 100 millions de dollars pour la création de dix fonds de capital-risque (Senor & Sengor, 2011: 223). Yozma offre un dollar pour un dollar et demi placé, à la hauteur de 20 millions de dollars à sa naissance et investit directement dans des entreprises technologiques. Les dix fonds Yozma créés entre 1992 et 1997 dévoilent un peu plus de 200 de dollars à cette époque. Rachetés ou privatisés dans les cinq ans

qui ont suivi, ils gèrent aujourd'hui plus de trois milliards de dollars de capital et aident des centaines de nouvelles start-ups israéliennes (Nelson, 1993 : 506). De plus, il attire les investisseurs étrangers (Senor & Sengor, 2011 : 222). Le gouvernement israélien « détient 40 % des actions au départ dans chaque fonds, mais il offre aux associés la possibilité de racheter à bas prix ces parts après cinq ans- et les intérêts qui en découlent- si le fonds réussit (Senor & Sengor, 2011 : 221)». Selon l'entrepreneur Medved, c'est l'un des rares «programmes gouvernementaux de financement avec des options d'entrée et de sortie intégrées. C'est la clé de la réussite financière. Il est également rare pour un programme gouvernemental de disparaître une fois son objectif final atteint (Senor & Sengor, 2011: 221)». Avant Yozma, il n'existait pas de capital-risque en Israël.

Un autre programme novateur est mis en place dans les années 1990 pour renforcer les liens entre l'industrie et les capacités de recherche des grandes universités israéliennes (Nelson, 1993 : 508). Magnet tisse des liens entre le gouvernement et les laboratoires de recherche universitaire. Le consortium s'engage à rendre les technologies de pointe et les fonds nécessaires disponibles à tous les intéressés locaux à un prix modéré. L'OCS (Office of the Chief Scientist) conclut aussi une entente formelle de coopération internationale avec la BIRD (Binational Israel-US Industrial and research development foundation) et d'autres pays pour compenser la faiblesse principale d'Israël : le manque de compétences et d'expertise en matière de marketing international découlant de la petite taille du pays et de son éloignement géographique. Ainsi, la promotion des contacts entre les compagnies nationales et étrangères est un vecteur de la politique publique en matière de financement de la recherche et du développement dans les hautes technologies (Lopez-Carlos & N.Mata, 2011: 48). Le capital-risque a été l'étincelle qui a permis d'allumer le grand feu de l'esprit entrepreneurial israélien au 21^e siècle (Senor & Sengor, 2011: 223). L'esprit entrepreneurial a besoin d'essence pour survivre dans le monde moderne à l'ère du capitalisme sauvage. La survie de l'État d'Israël donne un sens profond et urgent aux start-ups qui sont en

compétition sur l'échiquier international de l'économie de l'intelligence et de la créativité.

4.3 Le système d'éducation de la tradition à la modernité : incubateur de cerveaux

En 1922, Albert Einstein visite le Technion à Haïfa et prophétise : « Israël ne pourra survivre qu'en développant la science et la technologie ». ³¹ Aujourd'hui le Technion se hisse au sommet des meilleures universités au monde avec les cursus en biotechnologie et en informatique. Les entrepreneurs de 2013 sont les enfants d'immigrants, dont un million est issu de l'ex-URSS après la chute du système soviétique. Depuis 1990 (la cinquième Aliya), Israël est doté de la plus grande proportion d'ingénieurs, médecins et scientifiques au monde. Ces immigrants enseignent la rigueur et la curiosité intellectuelle à leurs enfants en sol israélien (Rosenthal, 2008 : 2). Le rapport de Lopez-Carlos et N.Mata (2011: 47) sur l'indice global d'innovation (**ICT** Innovation capacity index) ajoute que l'État d'Israël actuel hérite d'une culture académique axée sur l'excellence. Plusieurs universités mondialement reconnues telles que le Technion Haïfa, l'Institut Weizman à Rehovot et le Hebrew University à Jérusalem ont vu le jour avant la création de l'État et ont façonné sa politique et son économie. Le taux de scolarisation tertiaire est de 60,4 %, dépassant celui de la France, de l'Allemagne et du Royaume-Uni.

Au fil des années il y a eu une collaboration active entre les établissements universitaires et les milieux d'affaires. Par exemple, dans le début des années 1900, les dirigeants de l'industrie ont vu la nécessité d'augmenter le nombre de diplômés des meilleures universités de formation de pointe en informatique en électronique. Israël déploie de grands efforts pour orienter les priorités des parcours académiques des étudiants au sein du système universitaire public pour les aligner avec les besoins criants de l'industrie du high-tech depuis la naissance du «dot.com». Ces efforts ne passent pas inaperçus et placent Israël en tête de

³¹ Israël, nouvel eldorado des start-ups Adresse URL: <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2011/07/14/04016-20110714ARTFIG00405-israel-nouvel-eldorado-des-start-up.php> (page consultée le 6 janvier 2014)

file. Selon l'OCDE, dans la dernière décennie seulement, plus de 100 start-ups ont été introduites à la bourse sur le NASDAQ (2009:9). L'implication stratégique du gouvernement en matière de cheminement scolaire est donc importante.

Une collaboration active entre les universités et l'industrie a à son tour reflété l'avantage comparatif israélien en capital humain qui compense pour sa petite dotation en ressources naturelles. Le marché national est trop petit pour soutenir les industries nationales et la situation politique interdit le commerce avec les pays voisins. Ainsi, le marché potentiel pour Israël se devait d'être mondial et international. Israël ne peut miser que sur son capital humain et son pouvoir créateur à l'ère de l'économie créative (Lopez-Carlos & N.Mata, 2011: 48).

4.4 Investir en Israël : risque, incertitude ou occasion d'affaires en or ?

Israël possède une économie de marché dynamique avec d'importants investissements privés dans la recherche et la technologie. Par ailleurs, le secteur de la haute technologie d'Israël est second au monde en intensité et en concentration d'entreprises de démarrage de technologie de pointe, et suit de près la Silicon Valley aux États-Unis. Le capital-risque est une sorte de financement utilisé par les entreprises de démarrage à forte croissance, mais pour la plupart des investisseurs étrangers, placer de l'argent en Israël paraît extrêmement dangereux (Zuckerman, 2001; 2011). À leurs yeux, ce petit pays du Moyen-Orient est le théâtre de conflits meurtriers, surtout après la seconde Intifada -אינתיפאדת אל-אג'ז (soulèvement palestinien de l'an 2000) (Senor&Singer, 2011: 213).

Néanmoins, le secteur du high-tech israélien attire 4,4 milliards d'investissements étrangers en 2000 et 13 milliards en 2006 (Bremmer, 2006 : 212). En 2008, les investissements en capital-risque par habitant sont 2.5 fois plus importants qu'aux États-Unis, plus de 30 fois plus importants qu'en Europe, 80 fois plus importants qu'en Chine, et 350 fois plus importants qu'en Inde. Israël, qui compte seulement 7.1 millions d'habitants, a attiré près de 2 milliards de dollars de capital-risque, autant que ce qui a été investi au Royaume-Uni qui compte 61 millions de sujets

ou en Allemagne et en France qui totalisent 145 millions de citoyens (Senor & Sengor, 2011: 28). Israël est également le seul pays à avoir enregistré une augmentation significative des investissements en capital-risque entre 2007 et 2008. (Dow Jones, Venture Source).

Le ministère de l'Industrie, du Commerce et du travail ³² d'Israël publie un document intitulé *Life Sciences in Israël* à l'attention des investisseurs internationaux chaque année depuis 2011. Il y explique la particularité de l'esprit entrepreneurial et de l'ingéniosité israélienne à travers des exemples quantitatifs.

The exceptional volume of Life Science start-ups and patents attest to the entrepreneurial and risk-taking climate in Israel. Israeli researchers and entrepreneurs overcome technological barriers and solve development problems within a short period of time and at a fraction of the cost of some of their larger and more affluent competitors overseas (...) Israel is a world leader in the utilization of IT for healthcare purposes, is recognized as one of the world's leaders in biopharmaceuticals (drug discovery, stem cell research, immunology and more.

Pourtant, un seul coup d'œil à Israël peut expliquer pourquoi il n'est pas surprenant que, comme l'a prédit l'investisseur Scott Tobin de *Battery Ventures* à Boston « la prochaine grande idée radicale viendra d'Israël (Handwerker, 2008 : 2) ». Les sociétés technologiques et les investisseurs du monde entier se tournent vers Israël où ils trouvent un mélange unique d'audace, de créativité et de motivation. En plus de détenir la densité la plus élevée de start-ups au monde (un total de 3 850 start-ups en 2011, soit une pour 18 444 habitants), ³³ il y a davantage de sociétés israéliennes cotées au NASDAQ que de sociétés de l'ensemble du continent européen. Il n'y a pas que les bourses new-yorkaises qui sont attirées par Israël, il y a également le capital-risque, qui est l'élément le plus important et le plus fongible de la promesse technologique (Senor & Sengor, 2011: 27).

De plus, selon les données les plus récentes de *Forbes*, Israël attire plus de 9 milliards d'investissements étrangers dans la première moitié de 2013 seulement. Selon le cabinet de recherche IVC, dans la décennie entre 2003 et 2012, 772 start-

³² Adresse URL : <http://www.investinisrael.gov.il/NR/rdonlyres/6A79963B-47BC-4330-9ACD-A54D06EA9E9E/0/LifeSciencesoverview2011.pdf> (page consultée le 3 juillet 2013)

³³ Israel venture capital research center 2013 Adresse URL : <http://www.ivc-online.com/language/en-US/Home/Startups.aspx> (page consultée le 20 juillet 2013)

ups israéliennes (dont quelques entreprises qui sont devenues publiques bien avant) sont acquises pour 41,6 milliards de dollars. Au troisième trimestre de 2013, 162 entreprises ont soulevé \$ 660 000 000 de la poche des investisseurs locaux et étrangers. Ce montant est le montant trimestriel le plus élevé depuis 2000. En août 2013, IBM acquiert la firme de sécurité *Trusteer* pour une somme rapportée 800 millions de dollars, puis annonce la création d'un nouveau laboratoire de logiciels IBM en sol israélien, spécialisé en cybersécurité.³⁴

Finalement, le rapport de Lopez-Carlos et N.Mata (2011 : 50) sur l'indice global d'innovation (**ICT** Innovation capacity index) passe au crible la recette israélienne en matière d'investissement étranger. Les incitations fiscales sont combinées à l'abondance d'ingénieurs hautement qualifiés et de scientifiques pour faire mousser la sauce du high-tech israélien. La stratégie du gouvernement fonctionne très bien: les investisseurs internationaux affluent vers Israël en dépit de leurs craintes initiales, y compris les géants de la haute technologie comme IBM, Motorola, Intel et Google. Cisco et Microsoft ont construit leurs premiers centres de recherche et de développement en dehors des États-Unis.

« Warren Buffet, l'apôtre de l'aversion au risque a fait exception à la règle qu'il s'imposait depuis des décennies, à savoir ne pas acheter de société étrangère, en prenant le contrôle d'une société israélienne pour 4.5 milliards de dollars alors même qu'Israël entrait dans la guerre du Liban de 2006 (Senor & Singer, 2011: 27)». Aucune société technologique majeure ne peut se permettre d'ignorer Israël, et la plupart d'entre elles ne le font pas d'ailleurs : près de la moitié des plus importantes sociétés technologiques du monde ont acheté des start-ups ou ouvert des centres de recherche et développement en Israël. Cisco à elle seule a acheté neuf sociétés israéliennes et cherche à en acheter d'autres (Senor & Singer, 2011: 32). «En deux jours en Israël, j'ai vu plus d'opportunités qu'en un an dans le reste du monde » dit Paul Smith, vice-président exécutif de *Philips Medical* (Senor & Singer, 2011 : 28).

³⁴ Adresse URL: <http://www.forbes.com/sites/gilpress/2013/11/04/start-up-nation-news-israeli-startups-acquired-and-funded-in-october/2/> (page consultée le 10 décembre 2013)

Au final, l'objectif d'Israël est de continuer à entretenir la croissance d'un secteur qui représente désormais 40% du total des exportations et 15 % du PIB national. L'esprit entrepreneurial d'Israël se matérialise dans le succès de ses start-ups dans le Silicon Wadi en 2013, à travers les chiffres, les pourcentages et les résultats tangibles à la bourse. De toute évidence, dans la modernité, le quantitatif traduit l'immatériel de la recherche du sens et du combat historique d'Israël. Dans la dernière section du chapitre 4, nous présentons des exemples concrets du cheminement personnel de deux entrepreneurs israéliens qui s'inspirent de leur héritage.

4.5 Étude de cas : deux start-ups nées d'un combat pour la survie (agriculture et armée)

Dans le chapitre 3 sur l'esprit entrepreneurial d'Israël face à la modernité, nous avons élaboré l'idée que l'esprit entrepreneurial israélien survit malgré et surtout grâce à l'environnement hostile, volatile et imprévisible où il se déploie. La tradition favorise le combat communautaire en équipe pour la survie de l'État par l'énergie créative et entrepreneuriale dans un monde qui se veut de plus en plus moderne. Alors l'esprit entrepreneurial américain se concentre sur le "Gold Rush" individualiste où l'entrepreneur est un héros en devenir qui ne doit se soucier que de devenir riche, le plus vite possible, Israël cultive une culture entrepreneuriale de la recherche de sens et de la continuité du patrimoine légué. Nous pouvons observer le lien entre l'esprit pionnier des pères fondateurs et de leurs fils, entrepreneurs dans les start-ups au 21^e siècle dans une analyse de deux cas en profondeur tirée des entretiens de Senor & Singer (2011: 89-92) sur l'entreprise *Netafim*³⁵, qui fusionne hautes technologies et agriculture, et TaKaDu qui est spécialiste de méthodes analytiques pour éviter le gaspillage d'eau. Les deux entreprises de démarrage ont vu le jour pour pallier à deux problèmes : le manque de ressources en eau et les menaces physiques de destruction d'Israël, en guerre depuis sa création (voir annexe 3). Elles sont passées de start-ups à des

³⁵ Nous ajoutons aussi des données de TaKaDu une entreprise d'analytique d'affaires et d'ingénierie qui surveille l'irrigation de l'eau par le procédé du goutte-à-goutte mis en place par *Netafim*

entreprises multinationales de haut calibre. La première start-up, *Netafim*, prend racine dans le legs paysan des pionniers fondateurs d'Israël dans les kibboutz, et la seconde start-up à l'étude, *TaKaDu*, s'inspire des leçons apprises sur les champs de bataille et personnalise l'esprit entrepreneurial israélien alimenté par le combat de survie.

Netafim est aujourd'hui le plus important fournisseur de systèmes d'irrigation goutte à goutte dans le monde. Créée en 1965, *Netafim* est l'un des nombreux exemples d'entreprises de démarrage qui font le pont entre le passé agricole d'Israël et son dynamisme actuel dans les énergies propres. Israël est un important exportateur de produits frais et un leader des technologies agricoles, et ce malgré un climat peu propice à l'agriculture. Conséquemment, le 152^e plus petit territoire du monde avec quelque 20 770 km² (dont 440 km² d'eau)³⁶, est tout indiqué à jouer un premier rôle dans la crise mondiale de l'eau parce que plus de la moitié du pays est désertique, le climat et le manque d'eau étant préoccupants dans toute la région depuis sa création. L'agriculture israélienne est caractérisée par la présence de deux types de communautés agricoles, le kibboutz et le moshav. Le climat d'incertitude et le manque de ressources premières ont poussé des agriculteurs et des entrepreneurs à répondre à l'impératif de survie par la créativité technologique.

Netafim a été imaginée par Simcha Blass, l'architecte de l'un des plus grands projets d'infrastructure entrepris au cours des premières années d'existence de l'État hébreu. Ayant vu le jour en Pologne, il est un acteur clé dans les unités juives d'autodéfense organisées à Varsovie pendant la Première Guerre mondiale. Peu après son Aliya (immigration) en Israël dans les années 30, il est promu ingénieur en chef chez Mekorot, l'entreprise publique de gestion des ressources en eau, et invente le système de canalisation et le canal reliant le Jourdain et la mer de Galilée au désert du Néguev. Blass voit venir l'idée de l'irrigation goutte à goutte en voyant un arbre pousser apparemment sans eau dans le jardin de son voisin.

³⁶ Contrairement à ses voisins géographiques : 10 452 km² pour le Liban, 997 739 km² pour la République arabe d'Égypte, 89 210 km² pour la Jordanie et 185 180 km² pour le quatrième voisin, la Syrie.

À ses yeux, l'arbre représente l'esprit entrepreneurial israélien, envers et contre tous. L'arbre géant est en fait irrigué par une fuite dans un tuyau souterrain. *Netafim* (נְטָפִים) veut dire goutte d'eau. Il suffit parfois d'une seule goutte pour illuminer un désert aride. Cette image aussi simple que logique devient la mission de vie de Blass.

Quand les plastiques modernes deviennent accessibles dans les années cinquante, Blass comprend que l'irrigation goutte à goutte est techniquement viable à l'échelle industrielle planétaire. Il dépose un brevet et passe un premier accord commercial avec une colonie coopérative située dans le désert du Néguev, le kibboutz *Hatzerim*, pour y installer ses premiers équipements. Il ne sait pas encore que ce dessein va le projeter au firmament des étoiles de l'entrepreneuriat international des énergies vertes. Sa méthode est résolument moderne, mais l'esprit entrepreneurial qui la sous-tend remonte à l'héritage des pères fondateurs dans les premiers kibboutz. Son entreprise sera bâtie des racines jusqu'au ciel par et pour la collectivité dans un premier temps, testée sur le petit territoire israélien, puis pour la société au sens large dans un deuxième temps.

Netafilm est à l'avant-garde dès son démarrage non seulement parce qu'elle met au point une innovation permettant d'augmenter le rendement jusqu'à 50% en utilisant 40 % d'eau en moins, mais également parce qu'elle l'une des premières sociétés industrielles à s'implanter dans un kibboutz. En outre, jusque-là les kibboutzim sont des communautés agricoles et l'idée d'une usine bâtie au sein d'un kibboutz est présentée au monde comme une nouveauté. Par contre, le plus grand avantage de cette entreprise de démarrage est d'oser voyager vers des endroits éloignés à la recherche de marchés qui présentent un besoin criant de ses produits, des pays où les entrepreneurs occidentaux ne s'aventurent pas dans les années soixante ni davantage au 21e siècle. *Netafim* est notamment très active dans des États musulmans de l'ancien bloc soviétique comme l'Azerbaïdjan, le Kazakhstan et l'Ouzbékistan, ce qui a permis un réchauffement des relations avec le gouvernement israélien après la dissolution de l'Union soviétique. Qu'en est-il de ces start-ups (*Netafim* et sa petite soeur *TaKaDu*) devenues des entreprises

matures depuis plusieurs années? Est-ce que leur mission et l'esprit entrepreneurial qui la sous-tend sont toujours d'actualité?

Rappelons qu'en 1965, *Netafim* invente en Israël l'arrosage par goutte-à-goutte. Dans un contexte aride où la production agricole fait défaut, l'entreprise innove pour mettre au point un système d'arrosage performant qui permette de développer les cultures à grande échelle. La micro-irrigation est l'exemple par excellence du combat entrepreneurial d'Israël d'hier à aujourd'hui puisque c'est le manque d'eau qui a amené l'entrepreneur fondateur de *Netafim* à créer dans l'adversité et surtout, à créer pour durer. Aujourd'hui, les jeunes pousses qu'étaient *Netafim* et *TaKaDu* (fondée en 2009), sont devenues adultes et apportent leur ingéniosité et expérience dans la gestion de l'eau depuis leurs débuts dans les kibboutz dans les années soixante et font d'Israël un pionnier dans la gestion des ressources limitées en eau de manière efficace et abordable. *TaKaDu* est une entreprise israélienne qui travaille main dans la main avec *Netafim*. *TaKaDu* puise son inspiration dans la stratégie militaire et les calculs d'algorithmes dans les unités d'élite de l'IDF (armée nationale). Cette entreprise utilise un système d'algorithmes pour surveiller les infrastructures d'eau à l'aide d'appareils mathématiques et analytiques.

L'histoire entrepreneuriale de Peleg prend racine dans son passé militaire. Comme la plupart des entrepreneurs israéliens, le passage par le service militaire obligatoire est une porte d'entrée vers le monde de l'innovation et de la créativité. Dans un entretien avec Gary Shainberg, vice-président responsable de la technologie et de l'innovation chez British Telecom, en août 2008, Senor & Singer (2011:103) rapportent qu'il «y a quelque chose dans l'ADN de l'innovation israélienne qui est inexplicable. Je pense que ça vient de la maturité. Ce pays est le seul centre d'innovation technologique dans le monde où les gens doivent faire leur service militaire obligatoire de 3 ans ». L'armée israélienne, composée en grande partie par des réservistes, est une occasion enthousiasmante de tester ses limites personnelles, un espace unique au sein de la société israélienne dans lequel les jeunes se mélangent à d'autres Israéliens issus de milieux

socioéconomiques différents (un intellectuel de Jérusalem peut se retrouver dans la même unité qu'un paysan kibboutznik). Ils y passent trois ans ensemble dans les unités d'élite pour certains, puis vingt ans de plus dans la réserve. Le réseau social est à la fois solide et pérenne. L'armée fabrique des entrepreneurs-soldats et non des entrepreneurs-automates. Rappelons que l'armée israélienne est basée sur une hiérarchie plate et une remise en question constante des lois et règlements. Les entrepreneurs israéliens n'ont jamais connu la paix. Les attaques terroristes sont fréquentes et quasi quotidiennes.

En ce qui concerne Israël, la guerre est à la fois constante et imminente. Malgré les traumatismes de la seconde Intifada³⁷, l'esprit créatif israélien est un prototype infatigable qui se meut dans les rangs militaires. L'unité 8200 est une unité d'élite qui intercepte les attaques terroristes sur le sol israélien (Frohman, 2008 :6). Les entrepreneurs analystes, statisticiens, mathématiciens et ingénieurs de haut calibre sont pour la plupart formés dans les champs de bataille. L'armée de l'air et les commandos d'élite sont reconnus pour leur sélectivité, la sophistication et la qualité de leurs anciens. Le Talpiot est l'unité qui atteint un niveau encore plus élevé que celle de 8200 dans le domaine de l'innovation technologique.

Le Talpiot vient d'un verset Cantique des cantiques qui évoque les tourelles d'un château : le summum de la réussite. Ce programme est conçu après l'humiliation de la guerre du Kippour en 1973 (voir annexe 3). La guerre rappelle à Israël de la pire des façons que la seule manière de compenser pour sa petite taille est par la technologie et la qualité de sa formation (Frohman, 2008 : 1). Talpiot offre une formation qui dépasse celle que reçoit un étudiant lambda. Notons que «l'une des caractéristiques des missions confiées à ces jeunes soldats consiste à élaborer des solutions interdisciplinaires pour résoudre des problèmes militaires

³⁷ La seconde Intifada ou Intifada el-Aqsa (arabe : الإنتفاضة الفلسطينية الثانية ou إنتفاضة الأقصى, hébreu : אינתיפאדת אל-אקצה) désigne l'ensemble des événements ayant marqué le soulèvement des Palestiniens à partir de la fin du mois de septembre 2000. Si le déclenchement de ces événements est généralement daté au 28 septembre 2000 (jour de la visite d'Ariel Sharon sur l'Esplanade des Mosquées) Adresse URL: <http://www.ynetnews.com/articles/0,7340,L-3558676,00.html> tirée de http://fr.wikipedia.org/wiki/Seconde_Intifada (page consultée le 3 janvier 2014)

spécifiques (Senor&Sengor, 2006: 101)». NICE Systems, une multinationale qui produit les systèmes de surveillance des appels utilisés par 85 % des entreprises les plus riches du classement de Forbes, est l'invention d'un Talpionim, tout comme *Compugen*, leader dans l'étude du génome humain.

De nombreuses start-ups de haute technologie sont les créatures de Talpionim ou comptent ces derniers parmi leurs PDG (Senor & Sengor, 2006 : 102). Pour Rosenthal (2008 : 68), spécialiste de la culture israélienne, les idées les plus innovantes et pratiques viennent de la guerre contre le terrorisme. "Israeli intelligence says about 98 % of terrorist attacks are stopped before they reach their targets (Rosenthal, 2008: 69)." Les soldats font des calculs très minutieux et utilisent des algorithmes de fine pointe.

Le but ultime de cette formation est de former des dirigeants dédiés, passionnés, autonomes et créatifs, par une formation aussi pratique que théorique axée sur la résolution de problèmes in situ dans un univers où l'incertitude est le moteur et non le frein.

In Israel, threats to survival aren't occasional, they are nearly continuous. The growing frequency of threats is especially evident in technology or innovation-based businesses. Success at any one generation is buying a ticket for the future. Most entrepreneurs don't have to think about physical survival. Nobody wants to consider the possibility that "I might not survive!" Threats to survival generate massive uncertainty. To survive such threats means taking massive risks. But risks are by definition uncertain. What if we try and fail? (Frohman, 2008 : 2)

À la lumière de la théorie *effectuale* de Silberzahn (2013) élaborée dans le chapitre 2, les entrepreneurs israéliens doivent être créatifs pour inventer des solutions de survie à défaut de pouvoir prédire l'avenir, ils doivent le contrôler avec les ressources dont ils disposent au moment présent. Frohman apporte la contribution suivante:

The environment is too uncertain. Conditions change too rapidly and in unanticipated ways. Once you enter the thunderstorm's eye, most plans get thrown out of the window. If you become too wedded in your plan, you run the risk of losing your ability to adapt to new circumstances (Frohman, 2008: 35).

Au final, Frohman, entrepreneur-militaire par excellence, père d'*Intel Israël*³⁸, affirme que l'improvisation est aussi importante que la planification dans l'innovation d'urgence. La réalité d'Israël prépare ses entrepreneurs à créer et à innover comme ils le font sur les champs de bataille. Il s'agit d'éviter les erreurs de type 2 (chapitre 2 logique effectuable) où l'inaction provoque une perte d'opportunités. Ces entrepreneurs sont formés sur le terrain militaire puis, l'adversité aiguise leur esprit entrepreneurial et créatif au quotidien dans laquelle Israël est plongé depuis l'État d'urgence (sa création en 1948). Les entrepreneurs israéliens issus de l'école militaire naviguent dans les eaux troubles de l'incertitude en essayant d'éviter les erreurs fatales (risque de type 1) tout en boudant l'inaction et la peur de prendre des initiatives qui pourraient s'avérer à la fois salvatrices et lucratives (risque de type 2).³⁹

Avec cette explication pour toile de fond, le fondateur de la start-up TaKaDu, Amir Peleg, un entrepreneur en série avec une passion pour l'analyse de données qui a déjà fondé trois start-ups quand il décide de s'attaquer aux failles de la livraison d'eau par micro-irrigation, n'oublie pas son legs militaire. Peleg est intrigué par le fait que les services publics à travers le monde possèdent toutes les données pour identifier les fuites, éclats et autres dysfonctionnements, mais ne les utilisent guère à bon escient. Pendant ce temps, entre 40 % à 50 % de l'eau produite dans les pays en développement est gaspillé. Peleg se concentre sur les variations mineures dans les données minées par ses algorithmes et les compare aux anomalies des modèles historiques enregistrées chaque année de récolte pour ainsi peindre un tableau général de la situation des NRW (non-revenue water) eau perdue chaque année.

«Nous sommes un comme un chien de garde 24/7 », explique Peleg lorsqu'il compare son entreprise à son entraînement militaire où il prévenait les attentats à la bombe par des recherches quantitatives.⁴⁰ Toute négligence peut s'avérer

³⁸ Frohman est l'inventeur de la puce EPROM (Erasable Programmable Read Only Memory) qui est une mémoire non volatile en transistors qui peuvent être effacés. Aujourd'hui, on lui doit la micro-puce Intel.

³⁹ Voir chapitre 2, section 2.4.2 (les deux types d'erreurs en entrepreneuriat)

⁴⁰ Adresse URL: <http://www.solutionbridge.com/spotlight-on-israeli-innovation-what-exactly-is-a-takadu/> (page consultée le 1 janvier 2014)

destructrice. Le point de non-retour n'est jamais bien loin. Un peu comme les entrepreneurs combattants l'ont été et le sont encore sur les champs de bataille où il faut garder l'œil ouvert à toute heure de la journée. Quand les ressources sont rares, le gaspillage peut s'avérer fatal. Il faut donc le diminuer le plus possible. La survie de l'État d'Israël en dépend. Dans le site de TaKaDu, nous pouvons lire ceci :

“Science and technology are climbing a ladder from the experimental morass of physics and chemistry into the abstract domains of excellence in algorithms, with Israel ready to play a role comparable to its role in the era’s other computational domains, where it stands second only to the United States.”⁴¹

Dans une entrevue avec la BBC news en juillet 2013, le PDG de TaKaDu explique la méthode novatrice de son entreprise traduite en chiffres:

TaKaDu has developed a remote SaaS solution that can detect water network anomalies like leaks, bursts and other irregularities that were previously undetectable (in some cases for months, or even years). TaKaDu has developed a platform to manage big data analytics with cloud-based software to monitor water networks, increasing efficiency with quicker detection of leaks and burst pipes, and saving municipal users millions of dollars annually. Based in Yehud, Israel, TaKaDu’s technology evaluates sensors and meters along the water network, which it then mates with domestic and industrial water usage patterns and weather updates to allow more efficient water management on any given network. “We turn raw data into knowledge. We built a very smart algorithm that can spot anomalies in the network’s behavior, from a small leak to a burst water main, enabling water utilities to plan and react much faster than before. And when you save water you save energy.” For example, a Portuguese client saved 1 million euros last year by reducing water lost through leakage, called “non-revenue water” (NRW), from 25.2% to 17.2% compared to a benchmark of 10% NRW at a very efficient network. Networks with leaks, illegal siphoning or poor monitoring could have NRW of 50%. “Our software can tell utilities where to concentrate their efforts and even identify meters that are less reliable than others (Levitt, 2013:1)”.⁴²

En 2011, TaKaDu est nommé pionnier technologique par excellence par le Forum économique mondial.⁴³ Pour ses PDG, TaKaDu est le parfait microcosme d'Israël, entreprise de démarrage petite de taille mais géante dans son dessein de s'attaquer à des problèmes mondiaux utilisant deux ressources renouvelables et pérennes: la «chutzpah», historique et l'intelligence créative des entrepreneurs

⁴¹ Adresse URL: <http://www.solutionbridge.com/spotlight-on-israeli-innovation-what-exactly-is-a-takadu/> (page consultée le 1 janvier 2014)

⁴² Adresse URL: <http://www.algemeiner.com/2013/07/30/start-up-nation-takadu-and-netafim-bring-israeli-ingenuity-to-improve-global-water-use/> (page consultée le 2 janvier 2014)

⁴³ Site web de TaKaDu Adresse URL: <http://www.takadu.com/category/AboutUs> (page consultée le 2 janvier 2014)

israéliens, nés dans l'adversité. Depuis la création de leur pays, les Israéliens ont pris conscience que l'avenir, aussi bien à court terme ou à long terme, n'est jamais certain.

À l'instar de TaKaDu, le mandat de sa grande soeur *Netafilm* est de faire honneur à l'héritage du passé, car le futur dépend du présent et est façonné par le passé. La notion d'«avoda» (travail concret de la terre) est encore actuelle dans un monde en rapide mutation. L'esprit entrepreneurial d'Israël se matérialise dans des solutions concrètes et tangibles développées, corrigées et promues sur le terrain. La mission ancestrale, voire biblique, part d'Israël pour rejoindre les quatre coins du monde. Sur le site de *Netafim*, nous pouvons clairement voir que le dialogue passé-présent-futur est au cœur des préoccupations de l'entreprise :

Le caractère durable est ce qui relie notre passé, notre présent et notre avenir. Notre société est née d'un vrai besoin et d'une forte volonté d'utiliser correctement les ressources naturelles de notre planète. Nous comprenons que si nous ne respectons pas les ressources naturelles de la planète, nous ne garantirons pas notre avenir. L'environnement est devenu une préoccupation majeure. Pour nous, il a toujours été une réalité. ⁴⁴

Netafim est aujourd'hui présente dans 110 pays sur cinq continents: en Asie, en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Australie, etc. À cause du fait que la technologie vendue est devenue indispensable, un certain nombre de gouvernements étrangers historiquement hostiles à Israël tissent désormais des liens avec ce pays. Impressionnés par le succès de l'entreprise qui s'élève ostensiblement au-dessus de la mêlée par sa combinaison de technique de fine pointe et de bon sens, les pays qui boudaient Israël s'en inspirent aujourd'hui.

Netafim, another Israeli company, recipient of the 2013 Stockholm Industry Water Award, focuses on providing the most efficient drip irrigation technology to farmers. The BBC said more than 10 million hectares of farmland are irrigated using modern drip irrigation techniques, which can increase crop yields by 15% to 40%. The Netafim drip irrigation system includes precisely controlled nutrient and water delivery mechanisms, wireless monitoring with atmospheric sensors, and self-cleaning subterranean pipes that can reduce the amount of water lost through evaporation and mitigate contamination from surface water run-off. In some cases, the Netafim system has reduced agricultural water usage by as much as 80% (Levitt, 2013 : 1).

⁴⁴ Site web de *Netafim* Adresse URL: <http://www.netafim.fr/fr/netafim-history> (page consultée le 2 janvier 2014)

En 2013, le PDG de Netafim, Igal Aisenberg, annonce que la quantité de terre agricole nourrie par la technologie goutte à goutte de la micro-irrigation pourrait monter de 5 % à 25 % dans la prochaine décennie. Elle a pignon sur rue chez les fermiers en Amérique du Nord et en Australie. Qu'en est-il des pays en développement et du Tiers-Monde?

To make the situation worse, in less developed countries, water monitoring is often done manually, and with stations spread far across a territory. Netafim and TaKaDu see that one day those meters will be able to transmit data wirelessly, powered by turbines inside the water pipes. Even though this technology is quite expensive for some clients, it will soon be more affordable (Levitt, 2013 : 2).

L'orientation stratégique de *Netafim* est de réduire le coût et la complexité de cette nouvelle technologie en la rendant accessible aux fermiers du monde entier. Rappelons que le mot hébreu «avoda»⁴⁵ veut à la fois dire travail et culte. Plus il est difficile, plus il tend vers la vraie réalisation de soi. Dans cette optique, pour de nombreux colons le dur labeur de la terre farouche, est début et fin de la vie morale. L'esprit des start-ups modernes que sont Netafim et TaKaDu est ancré dans l'héritage des premiers fermiers et pionniers israéliens. Il s'agit de transmettre aux pays en développement les leçons des pères fondateurs d'Israël, un pays Start-up où rien n'a été acquis, tout a été appris dans les conditions les plus hasardeuses.

4.5.1 Promouvoir la cause d'Israël : les entrepreneurs d'aujourd'hui n'oublient pas le sens du combat

En effet, les chefs d'entreprise et les cadres israéliens ont parfois engagé d'eux-mêmes des missions diplomatiques au profit de l'État. Beaucoup d'hommes et de femmes d'affaires israéliens qui parcourent le globe ne sont pas seulement des évangélistes de la technologie. Ils s'efforcent de vendre l'économie israélienne toute entière. Nous pouvons davantage comprendre le lien entre l'esprit pionnier des pères fondateurs et l'engagement de leurs «fils», les entrepreneurs engagés du 21^e siècle qui cimentent leur héritage sioniste dans des conférences autour du monde dans un cas décrit par Senor & Singer (2011: 92-94).

⁴⁵ Tel qu'expliqué au chapitre 1

John Medved, l'inventeur du *baromètre du surnom* en est un des exemples. Élevé en Californie, Medved est formé à l'école de l'activisme politique et non à celle de l'ingénierie. Sa première carrière est celle d'un organisateur sioniste. Il immigré en Israël en 1981 et gagne sa vie une croûte de pain à la fois en organisant des conférences pour prêcher l'avenir d'Israël aux Israéliens. Le père de ce dernier avait monté une petite entreprise qui produisait en Californie des transmetteurs et récepteurs optiques. L'entrepreneur commence donc à commercialiser ces produits en Israël. Au lieu de passer de kibboutz à kibboutz pour prêcher l'avenir du sionisme, il voyage d'entreprise en entreprise pour vendre de la technologie optique.

Il se met par la suite à investir et invente *Israel Seed Partners*, une firme de capital-risque, qui a démarré dans son garage à Jérusalem. Son fonds a crû pour atteindre 260 millions de dollars en investissant dans soixante entreprises israéliennes, y compris *Shopping.com*. Medved abandonne *Israel Seed Partners* pour éructer et administrer lui-même une start-up, *Vringo*, une entreprise qui est à l'avant-garde des sonneries vidéo pour téléphones mobiles, lesquelles percent vite les marchés européen et turc. Mais à ses yeux, sa propre entreprise n'est pas sa mission clé. L'entrepreneur passe beaucoup de temps à vendre l'économie israélienne, selon ses investisseurs. À chaque fois qu'il part à l'étranger, il emporte avec lui un ordinateur portable qui contient une présentation Powepoint qui ne passe pas inaperçue rapportant les réussites de la scène technologique israélienne. Dans ses discours, Medved rappelle toutes les dates auxquelles des sociétés israéliennes ont été rachetées ou cotées en bourse et recense des dizaines de technologies nées en Israël. Finalement, il met son auditoire au défi : « La raison pour laquelle Israël est à l'intérieur de presque tout ce que nous touchons c'est que toutes les entreprises que nous touchons sont en Israël. Et vous, vous y êtes? ».

«Medved endosse un rôle qui dans tout le pays incombe généralement à la chambre de commerce locale, au ministre du Commerce ou au ministre des Affaires étrangères (Senor & Sengor, 2011 : 93)». Les start-ups que Medved

présente sont rarement celles dans lesquelles il a investi. Il est toujours confronté à un dilemme quand il présente ses discours : « Est-ce que j'inclus *Vringo* parmi les nouvelles sociétés prometteuses qui viennent d'Israël ? C'est facile. C'est de la bonne publicité pour la start-up. » Mais il résiste à la tentation. « Ma présentation porte sur Israël. Mes actionnaires américains m'en veulent pour ça: Tu finis toujours par faire de la publicité pour tes concurrents plutôt que pour ta propre société. Ils ont raison, mais ils passent à côté de l'essentiel (Senor & Singer, 2011 : 93) ». L'entrepreneur est toujours en mouvement et s'exprime le sujet de la mission technologique israélienne dans le cadre de conférences technologiques dans des universités de plus de quarante pays différents et devant des centaines de dignitaires internationaux en visite en Israël (Senor & Singer, 2011 : 94).

Dans un entretien avec Alex Vieux, PDG du magazine *Red Herring*, « sur un million de conférences sur la haute technologie sur plusieurs continents, je vois régulièrement des Israéliens comme Medved intervenir au milieu de leurs homologues d'autres pays. Ces derniers font toujours l'article sur leur propre entreprise. Les Israéliens font toujours l'article sur Israël (cité dans Senor & Singer, 2011 : 95) ». Pour clore ce chapitre, notons que les entrepreneurs israéliens d'aujourd'hui aspirent à une grande liberté et se veulent être des êtres sociaux unis par une mission nationale commune. Cette mission donne une direction et une discipline de fer à cette jeunesse entrepreneuriale, alors que la modernité et l'esprit entrepreneurial américain exhorte les nouveaux entrepreneurs à ne penser qu'à eux-mêmes et à l'argent rapide et facile où la seule promotion envisageable est celle de soi-même.

Conclusion

L'histoire entrepreneuriale d'Israël est une histoire collective de combat pour la survie dans l'adversité, et ce, depuis 1948 (et même avant). L'histoire économique d'Israël est encore plus surprenante quand on considère l'état de délabrement dans lequel se trouvait ce pays il y a un peu plus d'un demi-siècle. À leur descente de bateau, de nombreux réfugiés étaient immédiatement envoyés au combat, armés d'un fusil dont ils ne savaient pas se servir. Ceux qui ont survécu ont dû lutter pour s'en sortir dans une économie moribonde. « Tout était rationné, raconte un des nouveaux arrivants. Nous avons des carnets de coupons, un œuf par semaine, et nous devons faire la queue pour tout (Rosenthal, 2005 : 111) ». Comment une communauté de réfugiés sans le sou a-t-elle transformé une terre que Mark Twain a décrite comme un pays « de désolation, une immense étendue triste et silencieuse », en l'une des économies les plus dynamiques du monde (Twain, 1870 : 288) ? Comment cet état naissant allait-il non seulement survivre, mais également passer de la condition de pays assiégé à celle de fabrique de haute technologie ayant multiplié sa croissance économique par 50 en soixante ans (Senor & Singer, 2011 : 32)? D'autres petits pays menacés tels que la Corée du Sud, Singapour et Taiwan peuvent également se targuer d'avoir atteint des records de croissance aussi impressionnants que ceux d'Israël, mais aucun de ces pays n'a produit une culture d'entreprise, et encore moins une série de start-ups, comparables à celle d'Israël (Senor & Singer, 2011: 33). L'adversité, comme la nécessité, est mère d'inventivité. Notre **question de recherche** était la suivante : Comment expliquer la particularité et la pérennité de l'esprit entrepreneurial israélien ?

Nous pouvons désormais tenter une ébauche de réponse à cette question grâce à notre mémoire de recherche sur l'exploration de l'esprit entrepreneurial israélien : le sens du combat d'hier à aujourd'hui. L'objectif de notre recherche était d'explorer l'esprit entrepreneurial israélien au niveau de sa mission et de sa portée et d'en extraire les ingrédients uniques. La première proposition était la suivante :

l'esprit entrepreneurial israélien s'abreuve de l'héritage des pères fondateurs d'Israël. La seconde proposition était celle-ci : l'entrepreneuriat israélien se nourrit du climat d'adversité tant au niveau créatif que conceptuel. Finalement, la troisième proposition allait comme suit: la singularité et la réussite des start-ups en Israël reposent sur la capacité de l'entrepreneuriat israélien de marier tradition et modernité.

Le chapitre 1 était centré sur la genèse de l'esprit entrepreneurial d'Israël. La méthode de l'historiographie a été utilisée. Il a montré que l'entrepreneur israélien est à la fois un individualiste et un joueur d'équipe, à la recherche de sens dans son combat pour la survie de sa première entreprise de démarrage : l'État d'Israël.

Le chapitre 2 était notre terrain de jeu, d'expérimentation et de création théorique. Il a appuyé la seconde prémisse de recherche qui touchait au rapport entre résilience, adversité (climat d'incertitude) et créativité. Nous avons mélangé les théories novatrices et actuelles de l'action entrepreneuriale de Silberzahn (2013), *l'effectuation*, dans l'esprit entrepreneurial israélien en présentant les apports des auteurs contemporains sur la résilience et la créativité.

Dans le chapitre 3, nous avons analysé, à travers une approche surtout critique, la façon toute particulière dont l'esprit entrepreneurial israélien garde l'équilibre entre tradition et modernité. Nous avons comparé l'esprit entrepreneurial israélien à l'esprit entrepreneurial américain et discuté de l'archétype de l'entrepreneur de la modernité et des défis auxquels il est confronté.

Finalement, dans le chapitre 4, nous nous sommes penchés sur la manière dont la prospérité et la particularité de l'esprit entrepreneurial d'Israël se traduisent dans la performance des start-ups, appuyés par l'écosystème. Nous avons retenu la méthode inductive. En effet, ce chapitre fait véritablement le pont pratique entre le passé et le présent, la tradition et la modernité et défend la troisième hypothèse de recherche, alors que le troisième chapitre en tisse les fondements théoriques. Tout d'abord, nous avons présenté la particularité de l'écosystème israélien à travers ses institutions. Sur le plan culturel et géopolitique, nous avons expliqué

comment l'histoire d'Israël, sa politique d'éducation, agriculture, l'armée et le recours à la conscription, l'investissement en recherche et développement (R&D) sont des facteurs clés du développement des start-ups. Puis, nous nous sommes intéressés aux menaces contre lesquelles l'esprit entrepreneurial israélien doit se prémunir au quotidien pour conserver sa particularité et sa pérennité, en naviguant entre tradition et modernité. Finalement, nous avons présenté deux «cas» pratiques qui illustrent la particularité et la pérennité de l'esprit entrepreneurial d'Israël à travers le sens du combat de ses entrepreneurs.

Compte tenu de ces considérations, nous allons maintenant tenter de répondre à notre question de recherche: « Comment expliquer la particularité et la pérennité de l'esprit entrepreneurial israélien ? » À la lumière de nos propositions de recherche, nous avançons que la particularité et la pérennité de cet esprit s'expliquent par le legs des pionniers et pères fondateurs d'Israël et de leur combat pour la survie d'un petit État dans un territoire hostile. Les épreuves ont forgé l'esprit des «entrepreneurs combattants » de 1948 et de leurs fils résilients et créatifs. Les nombreuses guerres et conflits, ainsi que le climat d'incertitude, les ont poussés à se démarquer par la créativité entrepreneuriale (innovation dans les hautes technologies). La tradition, les valeurs collectives et sociales et la mission spirituelle sont les sources de nombreux desseins entrepreneuriaux en Israël à ce jour. Israël est une véritable “Start-up Nation” (Senor & Singer, 2011), une entreprise de démarrage à la fois traditionnelle et résolument moderne et avant-gardiste. Cet esprit entrepreneurial est encouragé par un écosystème inclusif et stable, malgré le climat politique incertain. En effet, l'investissement en R&D (recherche et développement), la hiérarchie plate, la remise en question de l'autorité, l'excellence académique, les programmes d'élite dans l'IDF (l'armée), le support institutionnel et privé, les incubateurs de haute technologie et les accélérateurs d'entreprises de démarrage contribuent à la pérennité et au succès de cet esprit entrepreneurial, illustré par la performance des start-ups israéliennes dans les dernières années. Dans les temps bibliques (Deutéronome et l'Exode), découvrir, relier et innover étaient les trois missions du peuple israélite.

Aujourd'hui, le sens du combat est fort similaire : entreprendre, créer et innover pour durer.

Apports pour la science et pour la pratique

Notre mission était de revisiter les nouvelles théories en entrepreneuriat en apportant une contribution personnelle. Notre mémoire de recherche voulait dépasser les modèles existants. Nous avons observé un manque au niveau des théories sur l'esprit entrepreneurial, car il y a peu ou pas de théories originales et multidisciplinaires qui sont produites en économie sur le thème de la particularité et la pérennité d'un esprit entrepreneurial. Notre apport théorique est novateur parce qu'il mélange les théories du management (théorie de l'*effectuation*, innovation et créativité) avec des concepts de psychologie (résilience), de philosophie (recherche de sens), de statistique (risque et incertitude) et d'économie (start-up). Nous estimons que notre recherche apporte des éclaircissements pertinents quant à l'héritage pionnier et la mission nationale et collective qui transcende l'individu et/ou l'entrepreneur. Le sens du combat national amène les entrepreneurs israéliens à penser au « nous » au lieu du « je » et de créer et d'innover pour préserver leur héritage millénaire. Comme nous l'avons mentionné dans la revue de littérature, la tendance du moment dans la recherche scientifique se situe au niveau micro (l'entrepreneur et ses qualités) et non aux niveaux macro et/ou méso.

Plus précisément, nous avons montré le lien entre la résilience et la créativité dans un climat d'incertitude en élaborant une nouvelle théorie sur la création entrepreneuriale dans le second chapitre.

Notamment, nous avons mis en évidence l'importance des racines culturelles, psychologiques, économiques, institutionnelles et spirituelles dans le succès et la pérennité des entreprises de démarrage israéliennes qui naviguent dans les eaux troubles de la course à l'innovation entrepreneuriale, entre tradition et modernité. Nous avons pu situer l'entrepreneur israélien par rapport à l'entrepreneur américain dans le spectre modernité/tradition dans le troisième chapitre.

Notre recherche nous a surtout permis de faire le lien entre individu, culture et technologie par une mission collective de recherche de sens. Nous avons étudié la pensée de plusieurs philosophes, tels que Sartre (1938, 1943, 1945, 1946), Camus (1942) et Arendt (1946, 1978, 1983), pour en faire ressortir des leçons encore très pertinentes pour la création et la survie des entreprises de démarrage. Le lien tandem résilience/créativité se matérialise par le combat pour la survie d'Israël qui compte sur l'énergie créative de ses entrepreneurs. En effet, la métaphore du combat est fort originale. L'entrepreneur combattant est une figure rarement vue dans la littérature et dans la pratique.

Pour finir, notre recherche confirme l'importance de l'écosystème. En effet, l'un des points que nous mettons en avant dans notre revue de littérature est l'absence d'emphase sur l'écosystème et le contexte de la création entrepreneuriale. D'une part, nous nous attardons au rôle de l'État en matière de recherche et de développement (R&D), au système d'éducation, aux services publics, aux libertés civiques, etc. D'autre part, notre recherche comble ce vide en proposant un modèle théorique riche qui explique que c'est précisément le climat d'adversité unique en Israël qui soutient ses entreprises de démarrage d'une part, et pousse les entrepreneurs à une intensité créative sans précédent.

Limites au niveau de la pratique

Puisque notre recherche est de type théorique, les limites au niveau pratique ne sont pas légion. Néanmoins, l'esprit entrepreneurial d'Israël se heurte à plusieurs obstacles pratiques de taille qui peuvent menacer sa pérennité dans les mois et années à venir. Ces limites ne touchent pas directement à la matérialisation de notre travail de recherche, mais il ne faut toutefois pas les sous-estimer. Nous jugeons important de les exposer dans cette section.

Au niveau de la pratique, les start-ups israéliennes ont du succès parce qu'elles sont achetées par des entreprises étrangères, mais peu d'entre elles arrivent à devenir de grandes entreprises nationales pérennes et solides. L'esprit entrepreneurial israélien se meut dans une lutte et un entraînement perpétuels.

Au niveau conceptuel, un pays qui est tout le temps en mode combat finit par épuiser ses ressources, car l'être humain a des limites physiques, intellectuelles et matérielles, contrairement à un « esprit » qui lui, est intangible et insaisissable. L'esprit entrepreneurial peut être pérenne dans le temps et survivre à tous les défis, mais les hommes qui le portent, eux, ont besoin de la paix sédentaire pour construire un empire, car rien ne se bâtit dans les nuages. Israël a certainement les pieds bien implantés dans un sol aride et les yeux rivés vers un ciel aux multiples possibilités, mais l'épuisement des ressources tangibles (40 % du P.I.B israélien est consacré à la défense) et la fragilité d'un écosystème qui est continuellement menacé de destruction par ses voisins sont des de Damoclès bien réelles.

En plus d'une dépendance trop importante au capital-risque mondial, les sociétés israéliennes comptent trop sur leurs exportations. Plus de la moitié du P.N.B d'Israël provient des exportations vers l'Europe, l'Asie et l'Amérique du Nord. Du fait du boycott arabe, le petit pays n'a pas accès à la plupart des marchés régionaux et son marché national est beaucoup trop petit pour servir de substitut (Senor & Singer, 2011 : 286).

La détérioration de la situation sécuritaire régionale peut menacer la réussite économique d'Israël. Entre 2006 et 2009, l'armée israélienne a combattu contre deux groupes financés et entraînés par l'Iran. Même si ces combats n'ont pas eu beaucoup d'effet sur l'économie israélienne, et que les entreprises israéliennes sont devenues expertes dans l'art de respecter leurs engagements envers leurs clients et investisseurs, quelles que soient les menaces qui pèsent sur elles, la prochaine fois que l'Iran mettra ses menaces à exécution pourra être fatale (Rosenthal, 2003). Jusqu'ici, la présence et le potentiel de telles menaces n'ont pas découragé les investisseurs étrangers fascinés par le génie entrepreneurial israélien et les fonds de capital-risque d'augmenter leurs investissements en Israël, mais le vent pourrait tourner dans une tout autre direction dans ce pays volatile.

Comme l'a dit le Premier ministre Netanyahu : «La première phase du projet de l'Iran est de faire tellement peur aux citoyens israéliens les plus talentueux qu'ils se sentent obligés de partir (entretien avec Benjamin Netanyahu, 2008 cité dans Senor & Singer, 2011 : 287)». La fuite des cerveaux israéliens est aussi une limite à l'essor et à la pérennité de l'esprit entrepreneurial dans les années à venir. Aussi, le secteur technologique a explosé tandis que le reste de l'économie traîne la patte. En somme, le secteur technologique finance le reste de l'économie qui ne possède pas les outils et conditions requises pour travailler dans un pays moderne (Senor & Singer, 2011 : 289).

Finalement, la plus grande limite pratique de notre recherche se loge dans les disparités culturelles au sein de la société israélienne. Il s'agit d'une menace d'implosion à l'interne. L'esprit entrepreneurial israélien n'est pas endossé par tous les citoyens comme notre mémoire le sous-entendait. En effet, la plus grande attaque à cet esprit unique vient de la faible participation de la population active dans l'économie. Notons que seulement 84 % des hommes et 75 % des femmes travaillent parmi les civils juifs israéliens entre vingt-cinq et soixante-cinq ans (Senor & Singer, 2011 : 289).

Les ultraorthodoxes, ou «haredim», n'ont jamais reconnu la nécessité de bâtir un État juif et sont farouchement antisionistes. Pour eux, Israël est une hérésie et l'esprit entrepreneurial doit être juif, mais certainement pas israélien. D'ailleurs, ils choisissent souvent de vouer leur vie à la prière, ne font généralement pas le service militaire et 79 % de ces hommes sont sans emploi, étant ironiquement soutenus financièrement par l'État d'Israël parce qu'ils ont des familles nombreuses (en moyenne 8 enfants).

Ils aident à peupler Israël d'enfants juifs.⁴⁶ L'exemption de la *Yeshiva* (vie de prière dans les séminaires) s'étend à des dizaines de milliers d'hommes qui vont à la

⁴⁶ Israël se bat pour maintenir une proportion de juifs plus élevée que de musulmans en son sol. Les familles ultrareligieuses aident à maintenir une proportion en faveur des juifs. Entre 1988 et 2010, la proportion de Juifs dans la population israélienne est passée de 81,7% à 75,5% soit une baisse de 6,2 points en 22 ans. Si cette baisse du pourcentage des Juifs dans la population israélienne se confirme (certains prévoient 73,5% de Juifs en Israël en 2015 et 70,6% en 2025) alors cela pourrait remettre à très long terme la nature juive de l'État d'Israël voire la pérennité du projet sioniste.

Yeshiva au lieu de faire leur service militaire. La population des «hardeim» est socialement isolée de la population active et n'acquiert aucune expérience dans l'entreprise étant donné que ses membres ne peuvent travailler s'ils ont demandé une exemption de l'armée. En conséquence, les «haredim» sont de plus en plus déconnectés du combat national et dépendent du gouvernement pour leur survie (Senor & Singer, 2011 : 290). Leur charge économique est portée par les contribuables tels que les innovateurs et entrepreneurs israéliens.

De plus, les Arabes israéliens⁴⁷, au nombre de 1 656 600 personnes, soit plus de 27 % de la population⁴⁸, ne sont pas tenus de faire le service militaire. Ils ont ainsi moins de possibilités de développer les compétences entrepreneuriales que le Tsahal inculque et ne développent pas un réseau d'affaires que les jeunes soldats israéliens tissent pendant leur service. Cette disparité mine l'esprit entrepreneurial israélien, qui est beaucoup moins partagé et homogène que notre mémoire de recherche semblait montrer dans ses postulats, tout en exacerbant un clivage déjà grand entre les communautés juive et arabe (Senor & Singer, 2011 : 290). À chaque année, des milliers d'étudiants arabes sont diplômés des écoles de génie et de technologie, mais seule une petite proportion trouve des emplois à la hauteur de leur formation et encore une plus petite partie se dirige vers l'entrepreneuriat. En effet, l'entrepreneuriat israélien porte plusieurs masques.

Il faut noter que l'esprit entrepreneurial d'Israël est loin d'être uniforme et partagé par tous ses citoyens. Le combat des uns est la malédiction des autres. Par contre, de toutes les menaces qui pèsent sur Israël, l'incapacité de faire croître l'économie est le danger le plus important (Peres, 2011). Malgré le fait qu'Israël possède une histoire culturelle et institutionnelle rare engendrant à la fois l'esprit d'entreprise et l'innovation, le petit État n'a pas encore implanté des réformes politiques tangibles pour étaler et uniformiser cet esprit créatif unique à l'ensemble de la société.

⁴⁷ Les Arabes israéliens désignent les Arabes détenteurs de la citoyenneté israélienne vivant en Israël. Ils s'identifient comme « Palestiniens » ou Arabes d'Israël. Ils sont aussi parfois désignés par les Arabes des autres pays comme « Arabes de 48 ». Les réfugiés juifs des pays arabes ne sont pas comptés parmi les Arabes israéliens.

⁴⁸ Rapport démographique gouvernemental. Adresse URL: <http://www1.cbs.gov.il/publications13/yarhon0413/pdf/b1.pdf> (page consultée le 30 décembre 2013)

La ligne entre créativité entrepreneuriale dans l'urgence et chaos total est très mince. Nous avons postulé que l'adversité est la mère de la créativité, mais qu'en est-il lorsque l'esprit entrepreneurial ne survit pas à la réalité? Le prototype israélien fascine et effraie les chercheurs et praticiens. Si l'État d'Israël, qui est menacé de destruction, finit par disparaître, qu'en adviendra-t-il de l'esprit entrepreneurial et du sens du combat entrepreneurial? Les Israéliens pourront-ils renaître de leurs cendres?

Limites conceptuelles et méthodologiques

Tout d'abord, il faut rappeler la subjectivité de notre mémoire et son caractère essayiste. Nous avons fait des choix dans le traitement des concepts, théories et cas. Ces choix correspondent à notre lunette de lecture de la problématique de l'esprit entrepreneurial israélien. Ainsi, notre travail de recherche se rapproche de l'essai. Ensuite, notre recherche repose sur des bases conceptuelles qui sont loin de faire l'unanimité dans la recherche scientifique sur l'entrepreneuriat. De plus, le concept de l'esprit entrepreneurial israélien est encore jeune scientifiquement parlant. En effet, la littérature est récente, éclatée et manque de bases théoriques solides. Aussi, le canevas du modèle entrepreneurial israélien est très théorique et difficilement transposable à d'autres pays, entreprises ou contextes, puisqu'il est difficile, voire impossible de recréer l'écosystème israélien (son climat d'adversité, ses guerres et ses attentats terroristes). Néanmoins, il est possible de transposer ce canevas à des entreprises spécialisées en innovation radicale en Occident, se déployant dans un milieu à haut risque et à haut potentiel. Nous n'avons par contre pas eu la possibilité de transposer, calquer ou étendre le modèle entrepreneurial israélien à des contextes de gestion en Occident. Une modélisation visuelle aurait également été pertinente.

De plus, nous utilisons un archétype de l'entrepreneur israélien. Il s'agit d'une généralisation. Il n'y a pas qu'un seul «entrepreneur israélien» et l'esprit entrepreneurial israélien ne peut être défini ni décrit de manière précise, objective et fixe. Tel que nous l'avons mentionné, l'esprit entrepreneurial israélien est

personnifié par des milliers de visages différents dont la mission et le sens ne sont pas toujours dirigés vers le même objectif.

La méthodologie utilisée dans cette recherche est critiquable à plusieurs niveaux. Tout d'abord, nous n'avons pas effectué de recherche sur le terrain, faute de temps et de moyens. Il aurait été intéressant de faire des entrevues pour vérifier les hypothèses. Puis, d'aucuns pourraient critiquer le fait que chaque chapitre s'appuie sur une méthodologie différente. Il y a beaucoup d'approches méthodologiques et conceptuelles dans notre mémoire et cela peut porter à confusion. Malgré le fait que cette méthodologie flexible et hybride est fort adaptée à la nature de notre question de recherche et aux propositions qui en découlent, elle demeure fortement critiquable. Finalement, notre raisonnement multidisciplinaire, novateur, analytique et interprétatif ne s'appuie guère sur un socle qui a fait consensus au sein de la communauté scientifique.

Futures pistes de recherche

Au regard de la genèse de l'esprit entrepreneurial israélien, il serait intéressant de faire une étude ethnographique approfondie sur le terrain avec un petit échantillon d'entrepreneurs de start-ups, par exemple. Il serait fascinant d'interroger des répondants qui ont connu les kibboutz et les champs de bataille des premières années de l'existence d'Israël. Les questions du sens du travail, de l'esprit pionnier, de l'héritage militaire et managérial ainsi que celles touchant à la résilience et à la survie feront partie du canevas d'entrevue. D'autre part, une recherche ethnographique avec des répondants qui ont vécu l'Holocauste serait également riche. Une recherche parallèle dans les archives en Israël (sources primaires) serait des plus pertinentes. Néanmoins, les deux premiers chapitres de notre mémoire tendent davantage vers les recherches futures en sciences humaines et sociales.

Le quatrième chapitre, qui est plus pratique et actuel, est la porte d'entrée de futures recherches en science de la gestion. Du point de vue des start-ups, il serait pertinent de faire une recherche quantitative et qualitative sur le terrain avec des

questionnaires et des entrevues dirigées ou semi-dirigées pour mieux répondre à notre question de recherche : comment expliquer la particularité et la pérennité du modèle entrepreneurial israélien. Une recherche quantitative permettrait de bonifier le chapitre 4, qui se s'intéresse à Israël au niveau des résultats économiques et financiers de ses entreprises de démarrage, de mieux saisir le succès quantitatif de ses entrepreneurs.

De plus, au niveau qualitatif, il serait tout aussi pertinent d'aller sur le terrain pour faire des entrevues dirigées et/ou semi-dirigées avec des entrepreneurs tels que Medved (cité à la fin du chapitre 4), ou ceux qui ont fondé *Netafim* et *TaKaDu*. Les entretiens réalisés de pair avec les répondants sélectionnés selon une méthodologie rigoureuse permettront de reconstituer le récit des origines de plusieurs projets de démarrage. Le chercheur aura l'opportunité de suivre et d'observer les grandes étapes de la vie des idéateurs à la base de start-ups existantes, ou en voie de création.

Les entrevues en profondeur pourront également faire place à des *narratives* (histoires de vie) par lesquelles le chercheur pourra mieux saisir et définir l'esprit entrepreneurial israélien à travers la validation des trois hypothèses de recherche proposées dans notre mémoire : le lien entre l'esprit entrepreneurial et l'héritage des pères fondateurs, l'esprit entrepreneurial et le climat d'adversité et le succès des start-ups par le maintien de l'équilibre entre le passé et le présent. Dans les *narratives*, il serait juste d'observer les références au sens du combat personnel et collectif et à la recherche de sens. Sinon, une recherche complète par la méthode d'étude de cas facilitera l'identification de moyens spécifiques mobilisés par les entrepreneurs pour transformer leur idée créatrice en projet d'innovation technologique viable et pérenne.

Notre mémoire a étudié la genèse de l'esprit entrepreneurial d'Israël et a légèrement touché à l'esprit entrepreneurial américain, et ce, par une approche critique et subjective. Il serait également pertinent de faire une étude comparative entre les pays voisins d'Israël (Liban, Syrie, Égypte, etc.) et la performance de leurs entreprises de démarrage dans les dernières années. Il serait intéressant de

créer un canevas ou un tableau comparatif intégrateur à la fois de l'esprit entrepreneurial de chaque pays et de la performance de leurs start-ups afin de mieux saisir la particularité de l'esprit entrepreneurial israélien.

D'autre part, notre recherche a négligé le «comment », puisqu'elle a privilégié le «pourquoi». Il nous paraît pertinent de proposer de futures pistes de recherches au niveau du processus de création, de validation et de gestion des start-ups en Israël ainsi que de leur entrée en bourse ou de leur rachat par des multinationales. Aussi, il serait de circonstance d'étudier le modèle d'affaires israélien, le style de management dans ses entreprises de démarrage et PME, le style de leadership et l'accès au capital-risque.

Finalement, tel que nous l'avons mis de l'avant dans notre recherche, l'esprit entrepreneurial israélien est à la fois riche et complexe. Les chercheurs manquent souvent de temps et de moyens pour bâtir un cadre conceptuel solide afin de mieux appuyer leurs analyses sur le terrain. Nous espérons que notre mémoire devienne un corpus multidisciplinaire pertinent pour les nombreux chercheurs, entrepreneurs et praticiens qui s'intéressent déjà ou entrevoient de se pencher sur la question entrepreneuriale en Israël et/ou ailleurs. Dans cette optique, le modèle de l'esprit entrepreneurial israélien peut être transporté dans le contexte organisationnel. Des chercheurs et praticiens pourront explorer le style de gestion en entreprise, dans les PME et/ou les grandes entreprises en Israël ou ailleurs. Il serait aussi indiqué d'étendre l'esprit entrepreneurial israélien aux études sur la résilience en entreprise et/ou la résilience des entreprises sur le marché, aux études sur le capital-risque, l'incertitude et la finance des marchés, aux études sur la créativité, l'innovation (radicale ou incrémentale), le management dans l'adversité et/ou en situation d'urgence et finalement, aux études sur le leadership. En dernière analyse, nous espérons laisser une petite trace à la fois pérenne et particulière dans la littérature sur l'entrepreneuriat.

“The most careful thing to do is to dare” — Shimon Peres

ANNEXES

Annexe 1

Brève présentation de l'État d'Israël, tirée de France Diplomatie (2013).⁴⁹



Données générales

Nom officiel : État d'Israël depuis 1948

Nature du régime : Démocratie parlementaire

Premier ministre : Benyamin Netanyahou

⁴⁹ Adresse URL : <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/israel-territoires-palestiniens/presentation-d-israel/article/presentation-71946> (page consultée le 30 décembre 2013)

Chef de l'État : Shimon Pérès

Données géographiques

Superficie : 20.406 km²

Capitale : l'État d'Israël a fixé sa capitale à Jérusalem en dépit de l'absence d'accord international sur le statut de cette ville.

Villes principales : Tel Aviv, Haïfa, Beer Sheva, Jérusalem (« corpus separatum »)

Langues officielles : hébreu et arabe

Monnaie : shekel (1€ = 5 ILS)

Fête nationale : Fête de l'indépendance de l'État d'Israël, le 5 du mois d'Iyar
Coeur du high-tech: Silicon Wadi (voir annexe 5)

Données démographiques

(bureau central de statistiques israélien)

Population : 8 millions d'habitants (fin 2012) ; juifs (75%), arabes (20%), autres (5%)

Densité : 347 habitants/km²

Croissance démographique : +1.8% (entre 2010 et 2011)

Indice de fécondité : 3 enfants par femme

Espérance de vie : 80 ans pour les hommes, 84 ans pour les femmes (2011)

Taux d'alphabétisation : 97% (2011)

Religions : judaïsme (75%), islam (17%), christianisme (3.5%), religion druze (1.5%), autres (3%)

Indice de développement humain : 0,888 (17e, classement PNUD 2011)

Données économiques

(FMI)

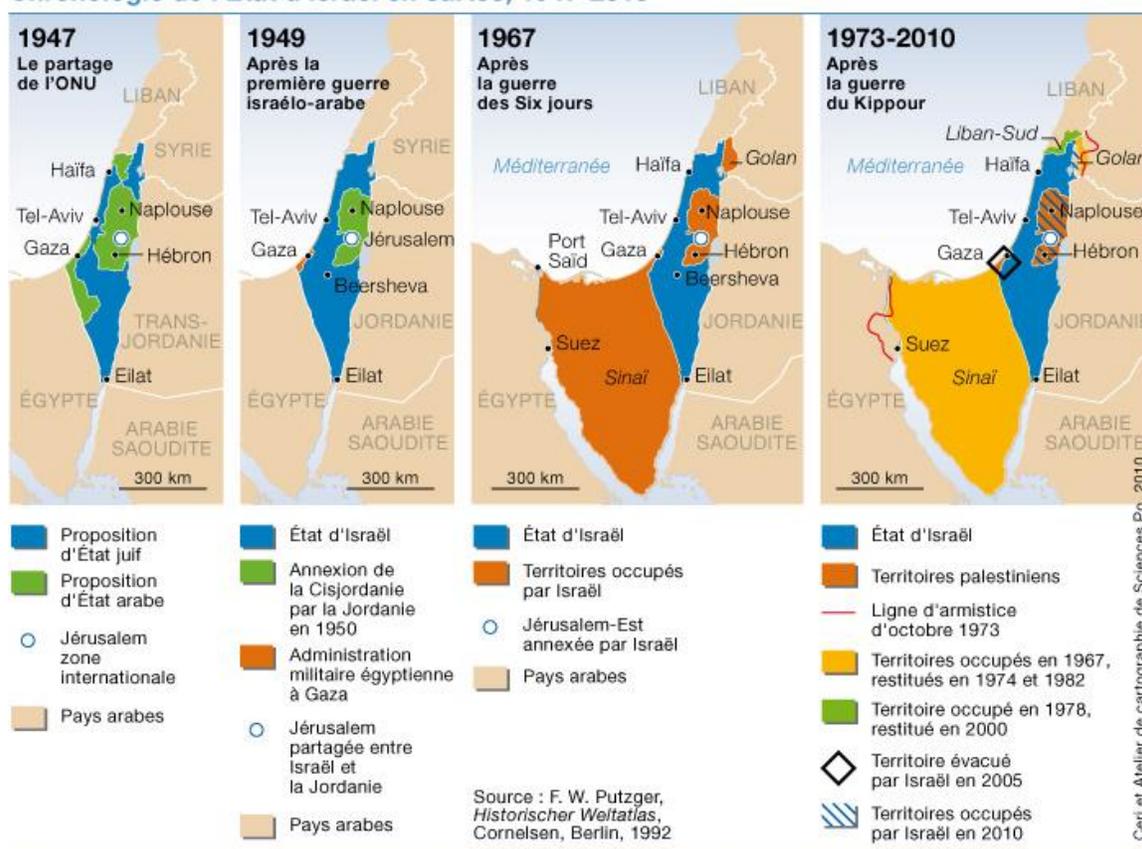
PIB (2012) : 240,9 Md\$
 PIB par habitant (2012) : 31 296 \$
 Taux de croissance : 4,0 % (2008), -0,1 % (2009), 2,4 % (2010), 5 % (2011),
 3,1 % (2012), 3,6 % (prévision 2013).
 Taux de chômage : 6,9 % (2012)
 Taux d'inflation : 1,6 % (2012)
 Déficit public : 4,7 % (estimation 2012)
 Dette publique : 70,1 % (estimation 2012)
 Investissement en recherche et développement (R&D): 4.5 %

Situation économique

Malgré les tensions régionales, l'économie israélienne s'est progressivement transformée, passant d'un système de pays émergent à un modèle de pays avancé, avec une économie très ouverte et un PIB par habitant supérieur à 30.000 dollars (28e rang mondial).

Chronologie de l'État d'Israël en cartes

Chronologie de l'État d'Israël en cartes, 1947-2010



Annexe 2

Chronologie d'Israël (1947-2013)⁵⁰

29 novembre 1947 : l'ONU adopte un plan de partage de la Palestine en deux Etats indépendants, un juif et un arabe. Jérusalem est placé sous régime international.

14 mai 1948 : à la fin du mandat britannique sur la Palestine, David Ben Gourion, président du Conseil national juif, proclame l'indépendance de l'Etat d'Israël. Le 15, éclate la première guerre israélo-arabe, les Arabes refusant le plan de partage. Début de l'exode des Palestiniens. Les combats prennent fin en 1949 avec les accords de Rhodes fixant une ligne de démarcation qui demeurera jusqu'en 1967.

11 décembre 1948 : l'Assemblée générale des Nations unies vote la résolution 194 qui prévoit pour les réfugiés palestiniens le droit au retour ou à des compensations.

11 mai 1949 : Israël devient membre de l'ONU.

14 décembre 1949 : David Ben Gourion annonce le transfert de la capitale à Jérusalem.

24 avril 1950 : la Cisjordanie est annexée par le roi Abdallah de Jordanie. L'Egypte contrôle la bande de Gaza.

Octobre-novembre 1956 : après la nationalisation du canal de Suez par Nasser, la seconde guerre israélo-arabe est déclenchée. A la fin de 1956, les Israéliens commencent à évacuer le Sinaï. Israël retrouve ses frontières de 1949.

5/10 juin 1967 : Israël déclenche la troisième guerre israélo-arabe dite des "Six jours", et occupe le Sinaï, la bande de Gaza, la Cisjordanie, Jérusalem-Est et le

⁵⁰ Source adresse URL: http://www.lexpress.fr/actualite/monde/proche-moyen-orient/chronologie-d-israel-1947-2013_474825.html (page consultée le 20 décembre 2013)

plateau du Golan.

22 novembre 1967 : le Conseil de Sécurité de l'ONU adopte à l'unanimité la résolution 242 qui prévoit l'évacuation " des " (ou "de ", selon la version anglaise) territoires occupés, en échange de la reconnaissance de tous les Etats du Proche-Orient.

5 septembre 1972 : un commando palestinien tue onze Israéliens au cours des Jeux olympiques de Munich.

6/25 octobre 1973 : quatrième guerre israélo-arabe dite "guerre de Kippour" ; l'armée égyptienne pénètre dans le Sinaï occupé mais doit se retirer. Israël signera en 1974 avec la Syrie un accord de désengagement sur le Golan, puis en 1975 sur le Sinaï avec l'Egypte.

22 octobre 1973 : le Conseil de sécurité de l'ONU adopte la résolution 338 qui appelle à un cessez-le-feu et à des négociations.

22 novembre 1974 : l'Assemblée générale de l'ONU reconnaît le droit des Palestiniens à la souveraineté et à l'indépendance nationale.

17 mai 1977 : la victoire du Likoud (droite) dirigé par Menahem Begin aux élections législatives met fin à 30 ans de pouvoir travailliste en Israël. Le 14 août, le nouveau gouvernement étend la législation israélienne à la bande de Gaza et à la Cisjordanie.

19/21 novembre 1977 : visite historique à Jérusalem du président égyptien Anouar el Sadate qui, devant la Knesset (parlement), propose une paix juste et durable dans toute la région.

14 mars 1978 : en réponse à un raid palestinien, l'armée israélienne intervient au sud Liban et met en place une "ceinture de sécurité".

17 septembre 1978 : sous l'égide du président américain Jimmy Carter, le premier ministre israélien Menahem Begin et le président égyptien Anouar el Sadate s'engagent, à Camp David (Etats-Unis), à signer un traité de paix.

26 mars 1979 : signature à Washington du traité de paix entre Israël et l'Egypte.

30 juillet 1980: la Knesset déclare que Jérusalem "réunifiée" devient capitale de l'État d'Israël.

14 décembre 1981 : la Knesset vote l'annexion du plateau du Golan.

6 octobre 1981 : assassinat, au Caire, du président Sadate par un commando islamiste.

25 avril 1982 : l'Egypte récupère tout le Sinaï, à l'exception de l'enclave de Taba qui lui sera restituée en mars 1989.

6 juin 1982 : l'armée israélienne envahit le Liban -opération "Paix en Galilée"- et chasse de Beyrouth les organisations palestiniennes, dont l'Organisation de Libération de la Palestine, l'OLP, créée en 1964.

14 septembre 1982 : assassinat à Beyrouth du président libanais Bechir Gemayel. Les Israéliens entrent à Beyrouth-Ouest. Massacre de civils par les milices chrétiennes dans les camps palestiniens de Sabra et Chatila, avec la complicité passive de Tsahal, l'armée israélienne.

Juin 1985 : fin du retrait israélien du Liban à l'exception d'une " zone de sécurité " dans le sud du pays.

9 décembre 1987 : début de l'Intifada (soulèvement en arabe) dans les territoires occupés, qui durera jusqu'en 1993, faisant 1300 victimes côté palestinien et 150 parmi les Israéliens.

15 novembre 1988 : à Alger, le Conseil national palestinien (parlement en exil), proclame l'Etat palestinien indépendant et accepte les résolutions 242 et 338 de l'ONU, reconnaissant ainsi implicitement l'existence d'Israël. En décembre, devant l'ONU à Genève, Yasser Arafat, chef de l'OLP, reconnaît le droit d'Israël à vivre en paix, et déclare renoncer totalement au terrorisme.

30 octobre 1991 : ouverture à Madrid (Espagne) d'une conférence de paix. Israéliens, Palestiniens, Jordaniens et Syriens se rencontrent sous le co-parrainage de George Bush et de Mikhaïl Gorbatchev.

23 juin 1992 : le Parti travailliste remporte les élections législatives.

Août 1992 : le gouvernement d'Itzhak Rabin annonce son intention d'abroger la loi interdisant les contacts entre Israël et l'OLP, de suspendre la colonisation et d'instaurer un régime d'autonomie dans les Territoires occupés.

13 septembre 1993 : Israël et l'OLP signent à Washington un accord de principe ("Oslo I") sur une autonomie palestinienne transitoire de cinq ans. Le Premier ministre israélien Itzhak Rabin et Yasser Arafat échangent une poignée de main

historique.

25 février 1994 : un extrémiste juif, Baruch Goldstein, massacre 29 Palestiniens en prière au Caveau des patriarches à Hébron.

4 mai 1994 : accord du Caire sur l'autonomie de la bande de Gaza et de la ville de Jéricho (Cisjordanie). L'Autorité palestinienne s'installe dans les zones nouvellement autonomes.

26 octobre 1994 : signature d'un traité de paix entre Israël et la Jordanie.

4 novembre 1995 : Yitzhak Rabin est assassiné par un extrémiste juif opposé aux accords de paix, Yigal Amir. Shimon Pérès lui succède à la tête du gouvernement.

1996

Avril : en réaction à des tirs du Hezbollah sur la Galilée, Tsahal déclenche l'opération "Raisins de la Colère" dans le sud du Liban, qui fera plus de 170 victimes, principalement des civils.

23 février : signature d'un accord militaire avec la Turquie.

29 mai : les Israéliens élisent comme Premier ministre le chef de la droite nationaliste, Benyamin Netanyahu, opposé aux accords d'Oslo et qui remet en cause le principe de l'échange des Territoires occupés contre la paix.

2 août : Israël lève le gel partiel de la colonisation, décrété par le gouvernement travailliste d'Ytzhak Rabin en 1992.

24 septembre : l'ouverture par Israël d'un tunnel sous l'esplanade des mosquées à Jérusalem provoque des affrontements entre l'armée israélienne et des manifestants palestiniens qui font plus de 70 tués.

1997

30 novembre : Israël accepte le principe de retrait limité de Cisjordanie (sans en fixer l'ampleur ni la date), assorti de conditions draconiennes. La presse israélienne parle de 6 à 8% de territoires évacués.

1998

14 janvier: le gouvernement annonce qu'il gardera sous son contrôle de larges parties de la Cisjordanie, même en cas d'accord de paix avec les Palestiniens.

21 juin : en dépit des critiques des Etats-Unis et de l'Union européenne, le gouvernement israélien décide la création d'une super-municipalité de Jérusalem - qui double ainsi de volume- englobant plusieurs colonies de Cisjordanie.

23 octobre : Arafat et Netanyahu signent à Wye Plantation (Etats-Unis) un accord destiné à sortir le processus de paix de l'impasse: Israël transférera en trois étapes 13% supplémentaires du territoire de la Cisjordanie encore sous son contrôle à l'administration palestinienne.

27 décembre : la Knesset vote en faveur d'élections anticipées.

1999

Février-mars : la question du retrait du Sud Liban domine le débat électoral, après une escalade militaire dans la zone occupée par Israël qui a causé la mort d'un général israélien.

17 mai : les Israéliens élisent Ehud Barak au poste de Premier ministre. Il prendra officiellement ses fonctions le 7 juillet.

24-25 juin : le Premier ministre sortant Benyamin Netanyahu fait bombarder des objectifs civils près de Beyrouth, dans l'est et le sud du Liban, en représailles à des tirs de roquettes contre le nord d'Israël par le Hezbollah.

4 septembre : la signature, à Charm el Cheikh (Egypte), d'un accord fixant les dates des retraits israéliens de Cisjordanie (prévus par l'accord de Wye Plantation mais non appliqués), relance le processus de paix.

2000

21 mars : avec un nouveau nouveau retrait de l'armée israélienne de 6,1% de Cisjordanie, l'Autorité palestinienne contrôle désormais partiellement ou totalement 40 % du territoire.

Mai : après 22 ans d'occupation, l'armée israélienne se retire du Sud-Liban dans la précipitation.

11-25 juillet : échec du sommet israélo-palestinien de Camp David (Maryland).
Aucun accord n'est conclu entre les deux parties.

28 septembre : la visite du chef du Likoud, Ariel Sharon, sur l'Esplanade des Mosquées (Jérusalem-est), troisième lieu saint de l'islam, provoque de violents affrontements à Jérusalem, déclenchant un soulèvement dans les territoires palestiniens, l'intifada el-Aqsa qui durera jusqu'en 2005 et fera plus de 4700 victimes. Voir la chronologie détaillée de la deuxième intifada (2000-2005)

28 novembre : le Parlement vote en faveur d'élections anticipées.

2001

21 janvier: Palestiniens et Israéliens entreprennent des négociations marathon à Taba (Egypte) pour tenter de parvenir à un accord de paix avant dix jours.

27 janvier: Israël et les Palestiniens annoncent avoir réalisé de sérieux progrès à Taba. Estimant impossible un accord avant l'élection du chef du gouvernement le 6 février, Ehud Barak décide la suspension des négociations.

6 février : Ariel Sharon est élu premier ministre. Il forme un cabinet d'union nationale avec les Travailistes et le Shass, parti ultra-orthodoxe sépharade.

4 mai : la "Commission Mitchell", chargée par la communauté internationale de déterminer les origines de l'Intifada, remet un rapport qui préconise le gel de la colonisation et la fin des violences.

17 octobre : le ministre israélien du Tourisme, Rehavam Zeevi, est assassiné par des membres du FPLP.

18-21 octobre : en représailles à l'assassinat de Rehavam Zeevi, l'armée israélienne investit les faubourgs de six villes sous contrôle palestinien en Cisjordanie, dont Ramallah, Jénine et Bethléem.

Décembre : en représailles à une série d'attentats suicide (26 Israéliens tués), Israël lance des raids d'une ampleur sans précédent dans les territoires palestiniens. Yasser Arafat, déclaré "hors-jeu" par Ariel Sharon, ne peut plus sortir de Ramallah, encerclée par Tsahal.

2002

Février : l'Arabie saoudite propose pour la première fois une normalisation de ses relations diplomatiques avec Israël, en cas de retrait d'Israël de tous les territoires occupés. Le plan saoudien sera adopté par un sommet arabe en mars.

Avril : l'état hébreu lance une offensive dans les territoires occupés, baptisée "rempart défensif". Plus de 250 Palestiniens sont tués; la Mouqataa, le quartier général d'Arafat à Ramallah, est partiellement détruit.

15 avril : Marwan Barghouti, le chef du Fatah en Cisjordanie, est capturé par l'armée israélienne.

16 juin : Israël lance la construction d'un mur de séparation le long de la "Ligne verte" qui sépare Israël de la Cisjordanie.

17 septembre : élaboration d'une "feuille de route", plan par étapes devant conduire d'ici 2005 à la création d'un Etat palestinien, par le quartette sur le Proche-Orient (Etats-Unis, Russie, Union européenne et Nations Unies).

24 septembre : le Conseil de sécurité de l'ONU vote une résolution demandant la levée du siège du QG d'Arafat. Quelques jours plus tard, Tsahal se retire de la Mouqataa sous la pression des Etats-Unis. Mais Arafat est toujours retenu dans les ruines de son quartier général.

30 octobre : les six ministres travaillistes démissionnent. Ariel Sharon annonce son intention d'entamer des négociations avec l'extrême droite.

5 novembre : Ariel Sharon annonce la dissolution de la Knesset.

2003

28 janvier : le Likoud remporte les élections législatives; les partis de gauche enregistrent une cuisante défaite.

27 février : Ariel Sharon, s'allie au Shinouï (laïc), au Parti national religieux et à l'Union nationale (extrême-droite), pour former un gouvernement.

30 avril : la "feuille de route", élaborée par le "quartette" sur le Proche-Orient, est remise au Premier ministre israélien et au Premier ministre palestinien Mahmoud Abbas. Le document demande le gel de la colonisation par Israël et la fin de la violence.

6 septembre : Ami Ayalon, ancien chef du Shin Beth (sécurité intérieure

israélienne) et Sari Nusseibeh, président palestinien de l'université al-Qods, présentent au Parlement européen un plan de paix. Le projet baptisé "La Voix du Peuple" reconnaît l'existence "de deux Etats pour deux peuples" comme base de tout règlement du conflit.

12 octobre : une cinquantaine d'intellectuels, de pacifistes et d'hommes politiques israéliens et palestiniens rédigent en Jordanie un pacte symbolique, baptisé "Initiative de Genève", pour relancer les négociations de paix.

2004

2 février : Ariel Sharon annonce son intention de démanteler toutes les colonies de la bande de Gaza (regroupant un total de 7 500 habitants).

22 mars : le fondateur du Hamas (" mouvement de résistance islamique "), Cheikh Yassine, est assassiné dans un raid mené par des hélicoptères israéliens à Gaza.

17 avril : le nouveau chef du Hamas, Abdelaziz al-Rantissi, est tué lors d'un raid aérien israélien à Gaza.

14-25 mai : en représailles à une série d'attaques palestiniennes à Rafah, dans le sud de la bande de Gaza, Tsahal lance une opération de destructions de maisons palestiniennes, afin d'élargir la zone tampon le long de la frontière avec l'Egypte. 43 Palestiniens sont tués au cours de cette opération.

6 juin : le cabinet israélien adopte le principe d'un retrait de la bande de Gaza, qui devrait être terminé à la fin de l'année 2005.

9 juillet : la Cour internationale de Justice (CIJ) déclare que le mur de séparation en Cisjordanie est illégal et réclame son démantèlement.

20 juillet : l'Assemblée générale de l'ONU adopte à une écrasante majorité une résolution exigeant que l'Etat hébreu démantèle partiellement le mur de séparation en Cisjordanie.

28 septembre : Israël lance une vaste opération baptisée "Jour de pénitence" sur le nord de la bande de Gaza, pour mettre fin aux tirs de roquettes palestiniennes sur le territoire israélien. Elle fera 129 victimes en 18 jours.

7 octobre : trois attentats dans des stations balnéaires égyptiennes du Sinaï,

très fréquentées par les touristes israéliens, font 34 victimes, dont 13 Israéliens.

26 octobre : la Knesset adopte le plan de retrait de Gaza.

11 novembre : mort de Yasser Arafat à Paris.

17 décembre : le Likoud et les travaillistes parviennent à un accord sur un gouvernement d'union nationale. Les travaillistes obtiennent que Shimon Peres soit considéré comme le numéro 2 du cabinet de coalition.

2005

9 janvier : élections palestiniennes; Mahmoud Abbas, est élu à la tête de l'Autorité palestinienne.

22 janvier : trois groupes armés palestiniens se déclarent prêts à un cessez le feu conditionnel avec Israël.

26 janvier : Tsahal renonce aux opérations de "liquidation ciblée" visant des activistes palestiniens dans les secteurs où les policiers palestiniens assurent le calme et la sécurité.

8 février : sommet entre Ariel Sharon et Mahmoud Abbas à Charm El-Cheikh, en Egypte. Ils annoncent la fin des violences entre Israël et les Palestiniens. La Jordanie et l'Egypte décident le retour de leur ambassadeur en Israël, après plus de quatre ans d'absence décidée en raison de la répression de l'intifada.

7 août : le gouvernement donne son feu vert au retrait d'un premier groupe de colonies de la bande de Gaza malgré la démission du ministre des Finances, Benjamin Netanyahu, opposé à ce plan.

22 août : fin de l'évacuation des colons de Gaza.

9 novembre : Amir Peretz, chef de la centrale syndicale Histadrout, est élu à la tête du parti travailliste. Il annonce le retrait du parti de la coalition gouvernementale.

21 novembre : Ariel Sharon demande la dissolution du parlement et quitte le Likoud; il crée un nouveau parti centriste, Kadima (*En avant*).

30 novembre : Shimon Pérès annonce qu'il quitte le parti travailliste et apporte son soutien à la nouvelle formation d'Ariel Sharon.

20 décembre: Benyamin Netanyahu succède à Ariel Sharon à la tête du Likoud.

2006

4 janvier : Ariel Sharon est hospitalisé à la suite d'une attaque cérébrale. Ehud Olmert, vice-Premier ministre et ministre des Finances lui succède.

25 janvier : le Hamas remporte la majorité absolue aux élections législatives palestiniennes.

19 février: au lendemain de la prestation de serment du nouveau parlement palestinien dominé par le Hamas, le gouvernement israélien décide des sanctions économiques contre l'Autorité palestinienne.

28 mars : élections législatives; le parti Kadima dirigé par Ehud Olmert, remporte une courte victoire.

25 juin : un commando palestinien capture un soldat israélien, Gilad Shalit, lors d'une attaque visant un poste militaire en lisière de la bande de Gaza.

28 juin : Israël lance l'opération "Pluies d'été", vaste offensive militaire dans la bande de Gaza. De nombreuses infrastructures sont détruites; 64 responsables du Hamas dont 8 ministres et 26 députés sont arrêtés.

5 juillet: offensive israélienne terrestre majeure dans le nord de la bande de Gaza.

12 juillet : l'armée israélienne lance une vaste offensive aérienne et maritime sur le Liban, après l'enlèvement par le Hezbollah à sa frontière de deux soldats et la mort de huit autres. Israël bombarde Beyrouth et le Liban-Sud. Le Hezbollah riposte par des tirs de roquette sur le nord d'Israël. Israël impose un blocus aérien et maritime au Liban.

2 août : le Conseil de sécurité adopte la résolution 1701 appelant à la cessation des hostilités au Liban. Le Liban puis Israël approuvent la résolution. Le Hezbollah s'engage à cesser tout acte d'hostilité. La résolution prévoit de donner des moyens et des effectifs supplémentaires à la Force intérimaire des Nations unies au Liban (Finul), qui aura pour mission d'épauler la force armée libanaise de 15 000 hommes que le gouvernement s'est engagé à déployer au Liban-Sud.

14 août : entrée en vigueur de la cessation d'hostilités entre Israël et le Hezbollah. En un mois, la guerre a fait près de 1200 morts et 900 000 déplacés

au Liban; 150 morts et 400 000 déplacés en Israël.

5 septembre : la Commission des Affaires étrangères et de la Défense du parlement préconise la création d'une commission d'enquête d'Etat sur les ratés de la guerre lancée au Liban.

30 octobre : le premier ministre élargit sa coalition au parti russophone d'extrême droite Israël Beitenou, dirigé par Avigdor Lieberman.

Novembre : baptisée "Nuages d'automne", une offensive terrestre et aérienne israélienne dans la bande de Gaza, ainsi que les incursions menées parallèlement durant cette période en Cisjordanie, provoquent la mort de près de 60 Palestiniens.

2007

Février : suspension de travaux lancés au pied l'esplanade des Mosquées de Jérusalem, qui suscitaient des tensions chez les Palestiniens et dans le monde musulman.

30 avril : le rapport intermédiaire de la commission d'enquête sur la guerre du Liban ("commission Winograd"), met en cause la mauvaise gestion de ce conflit par le Premier ministre, le ministre de la défense, Amir Peretz et le chef d'Etat-major, Dan Haloutz.

Juin : le Hamas prend le contrôle de la totalité du territoire de Gaza.

13 juin : l'ancien Premier ministre Ehud Barak remplace Amir Peretz, ministre de la défense, à la tête du Parti travailliste.

15 juillet : investiture de Shimon Pérès, élu Président par la Knesset le 13 juin. Il succède à Moshe Katzav, suspendu de ses fonctions en janvier 2007 en raison de son implication dans une affaire de viol et de harcèlement sexuel.

26-28 novembre : conférence internationale à Annapolis (Etats-Unis). Ehud Olmert et Mahmoud Abbas s'engagent à conclure un traité de paix avant la fin 2008.

2008

Février-mars : offensive de l'armée israélienne contre la Bande de Gaza pour tenter de mettre fin aux tirs de roquettes depuis le territoire palestinien. Elle provoque la mort de près de 130 Palestiniens, sans pour autant mettre fin aux tirs du Hamas.

19 juin : après des mois de médiation égyptienne, un cessez-le-feu est conclu entre Israël et le Hamas dans la bande de Gaza.

30 juillet : mis en cause par la justice pour des affaires de corruption, Ehud Olmert annonce son retrait du pouvoir en septembre.

22 septembre : Tzipi Livni, ministre des Affaires étrangères, qui a remporté les primaires du parti Kadima, est chargée de former un gouvernement.

26 octobre : Tzipi Livni, appelle à la tenue d'élections anticipées après avoir échoué à former une coalition gouvernementale.

14 décembre : Khaled Mechaal, dirigeant en exil du Hamas, annonce que la trêve avec Israël ne sera "pas renouvelée" le 19 décembre en raison de la poursuite du blocus de la bande de Gaza.

20 décembre : les Brigades Ezzedine Al-Qassam, branche armée du Hamas, revendiquent des tirs d'obus de mortier sur Israël.

27 décembre : Israël lance une attaque aérienne massive contre la bande de Gaza, baptisée "Plomb durçi".

2009

3 janvier : début d'une offensive terrestre israélienne à Gaza.

17 janvier : Israël annonce un cessez-le-feu. Le lendemain, le Hamas décrète également une trêve d'une semaine pour que l'armée israélienne se retire de la bande de Gaza. En trois semaines, l'offensive israélienne a fait 1330 morts palestiniens, dont plus de 430 enfants, et 5450 blessés, selon les services médicaux palestiniens. Côté israélien, 10 militaires et 3 civils ont péri, selon les chiffres officiels. Un expert de l'ONU évoque des "crimes de guerre systématiques".

22 janvier : le nouveau président américain Barack Obama nomme un émissaire spécial pour le Proche-Orient, George Mitchell.

10 février : courte victoire de Kadima aux élections législatives anticipées (28 sièges), devant le Likoud de Benyamin Netanyahu (27 sièges), le parti d'extrême droite laïc Israël Beiteinou (15 sièges) et le parti travailliste (13 sièges).

19 février : Benyamin Netanyahu est chargé de former un gouvernement.

15 mars : le Likoud conclut un accord de coalition avec Israël Beiteinou qui obtient le ministère des Affaires étrangères pour son chef Avigdor Lieberman.

23 mars : un expert de l'ONU réclame une enquête sur l'offensive israélienne contre la bande de Gaza en janvier qui pourrait constituer un "crime de guerre de la plus grande ampleur".

7 septembre : à la veille d'une mission prévue de l'émissaire spécial américain George Mitchell, Israël annonce la construction de nouvelles colonies.

15 septembre : Israël a fait un usage disproportionné de la force et violé le droit humanitaire international lors de son offensive dans la bande de Gaza l'hiver précédent, selon un rapport de l'ONU, dirigé par le juge sud-africain Richard Goldstone.

31 octobre : en visite à Jérusalem, la secrétaire d'Etat américaine Hillary Clinton renonce à faire du gel de la colonisation une condition de la reprise du dialogue israélo-palestinien.

5 novembre : l'Assemblée générale de l'ONU adopte une résolution donnant trois mois à Israël et aux Palestiniens pour ouvrir des enquêtes indépendante sur les allégations de crimes de guerre commis lors du conflit de Gaza l'hiver précédent.

9 décembre : après avoir décrété le 25 novembre un gel partiel de dix mois de la colonisation en Cisjordanie, le premier ministre décide d'inclure des colonies parmi les zones d'investissements prioritaires.

2010

10 janvier : Tel Aviv décide de construire une barrière de sécurité sur sa frontière avec l'Egypte.

19 janvier : assassinat à Dubaï d'un chef militaire du Hamas. Il s'inscrit dans une longue liste d'assassinats ciblés.

9 mars : Israël annonce la construction de 1600 nouveaux logements à Jérusalem-Est, en pleine visite du vice-président américain Joe Biden censée relancer le processus de paix.

31 mai : neuf personnes sont tuées dans l'abordage d'une flottille internationale par un commando israélien. Cette dernière acheminait des militants pro-palestiniens et de l'aide humanitaire pour Gaza, sous blocus israélien.

14 juin : la Cour suprême juge contraire au principe d'égalité le fait d'accorder aux étudiants des écoles talmudiques un régime d'avantages financiers, discriminatoire pour les étudiants laïques.

20 juin : sous pression internationale, Israël annonce l'assouplissement de l'embargo de Gaza, sur les biens "à usage civil". Les matériaux de construction, susceptibles d'utilisation à des "fins militaires", restent sous embargo.

2 septembre : reprise des pourparlers de paix directs entre Israéliens et Palestiniens, interrompus depuis décembre 2008. Ils s'ouvrent "sans conditions", position voulue par Israël et acceptée par Mahmoud Abbas qui, sous la pression américaine, a renoncé à exiger d'Israël en préalable, l'acceptation d'un Etat palestinien dans le cadre des frontières de 1967 et l'arrêt total de la colonisation en Cisjordanie et à Jérusalem-Est.

27 septembre : Israël laisse expirer son moratoire sur la colonisation en Cisjordanie, alors que les Palestiniens exigeaient sa prolongation pour poursuivre le "processus de paix".

10 octobre : Israël adopte un amendement controversé sur l'allégeance à l'Etat juif des candidats à la citoyenneté israélienne.

Décembre un incendie ravage le mont Carmel aux portes de Haïfa, tuant 42 personnes.

7 décembre: les Etats-Unis abandonnent l'idée d'obtenir un gel de la colonisation en Cisjordanie avant de relancer les négociations.

30 décembre : l'ex-président Moshe Katzav est reconnu coupable de viol à l'issue d'un procès de plus de quatre ans. Il sera condamné à sept ans de prison ferme en mars 2011.

2011

Janvier : le ministre de la Défense Ehud Barak quitte le Parti travailliste, dont il dénonce le "glissement à gauche", pour créer une nouvelle formation politique.

Juin : des incidents meurtriers sur le plateau du Golan font près de 20 morts et de nombreux blessés.

Juillet-août: lancé en protestation contre la hausse du prix du logement, un mouvement social mobilisant surtout les classes moyennes agite le pays tout l'été.

Octobre : le soldat Gilad Shalit, retenu en otage par le Hamas pendant 5 ans, est libéré en échange de prisonniers palestiniens.

2012

Janvier: l'ancien Premier ministre Ehud Olmert est inculpé de corruption dans le cadre d'un scandale immobilier lorsqu'il qu'il était maire de Jérusalem.

Novembre : alors que les tirs de roquette en provenance de Gaza n'ont jamais cessé, l'armée israélienne lance l'opération "Pilier de défense" contre Gaza. En huit jours, du 14 au 21, 174 Palestiniens et 6 Israéliens sont tués, en majorité des civils dans les deux camps.

Décembre: inculpé pour fraude, le chef de la diplomatie Avigdor Lieberman, qui avait conclu deux mois plus tôt une alliance électorale avec le Premier ministre, démissionne.

2013

Janvier: la coalition de droite dirigée par Benjamin Netanyahu remporte les élections législatives anticipées. Le scrutin est marqué par le recul du Likoud et la percée du candidat des classes moyennes Yair Lapid.

Mars: investiture du gouvernement après de laborieuses tractations. Les représentants du lobby des colons sont présents en force dans le gouvernement.

Juillet: Israël reprend, sous l'égide des États-Unis, des discussions directes avec les Palestiniens, gelées depuis trois ans.

En savoir plus sur http://www.lexpress.fr/actualite/monde/proche-moyen-orient/chronologie-d-israel-1947-2013_474825.html#fyGhImV2BJx3fFGC.99

Annexe 3

Liste des guerres d'Israël

Légende:

- Victoire israélienne
- Défaite israélienne
- Autre résultat (par exemple un traité ou une paix sans un résultat clair, un Status quo ante bellum, un résultat inconnu ou indécis)
- Conflit en cours

Début	Fin	Nom du conflit	Belligérants		Lieu	Issue
			Alliés (y compris l'Israël)	Ennemis		
mai 1948	mars 1949	Guerre israélo-arabe de 1948-1949	 Israël	 Royaume d'Égypte  Royaume d'Irak  Jordanie  Syrie  Jihad al-Muqadas	Israël	Victoire israélienne Accords d'armistice israélo-arabes de 1949
octobre 1956	mars 1957	Guerre de Suez	 Israël  France  Royaume-Uni	 Égypte	Sinaï	Victoire militaire des coalisés Victoire politique de l'Égypte et reprise du contrôle de canal de Suez par l'Égypte
5 juin 1967	10 juin 1967	Guerre des Six Jours	 Israël	 Égypte  Syrie  Jordanie	Israël, Égypte	Victoire israélienne
juillet 1967	août 1970	Guerre d'usure	 Israël	 République arabe unie  Union soviétique  OLP  Cuba  Jordanie	Sinaï, Jordanie	Les deux camps revendiquent la victoire. Poursuite de l'occupation israélienne du Sinaï

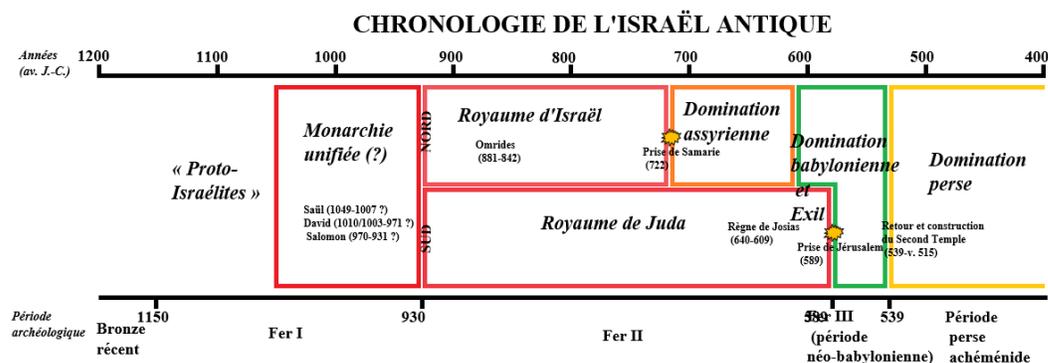
6 octobre 1973	24 octobre 1973	Guerre du Kippour	 Israël	 Égypte Syrie	Rives du canal de Suez, Plateau du Golan et régions avoisinantes.	Victoire israélienne Cessez-le-feu de l'ONU Accord du 4 septembre 1975 sur le Sinaï
septembre 1982	juin 1982	Intervention israélienne au Liban	 Israël  Armée du liban sud	 Syrie OLP	Sud-Liban	Victoire tactique israélienne qui finit toutefois par devoir quitter le Liban.
décembre 1987	décembre 1993	Première intifada	 Israël	 Palestiniens OLP Hamas	Israël, Bande de Gaza, Cisjordanie	Accords d'Oslo
28 septembre 2000	2005	Seconde intifada	 Israël	 Palestiniens Hamas Jihad islamique palestinien Fatah	Israël, Bande de Gaza, Cisjordanie	Construction de la barrière de séparation israélienne
12 juillet 2006	14 août 2006	Conflit israélo-libanais de 2006	 Israël	 Liban Hezbollah	Liban, Israël	Les deux parties ont affirmé avoir gagné. Toutefois Israël échoua à démilitariser le Hezbollah libanais. Résolution 1701 du Conseil de sécurité des Nations unies
27 décembre 2008	18 janvier 2009	Guerre de Gaza	 Israël	 Hamas Jihad islamique palestinien Fatah	Bande de Gaza	Les deux camps revendiquent la victoire.

	Victoire militaire tactique israélienne Cessez-le- feu

Annexe 4

Chronologie de l'Israël Antique

L'Israël antique désigne des populations qui ont vécu dans les territoires actuels d'Israël et de Palestine dont le récit national est donné par la Bible hébraïque.⁵¹



⁵¹ Adresse URL : http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Chronologie_de_l'Isra%C3%ABl_antique.svg (page consultée le 15 décembre 2013)

Annexe 5

Silicon Wadi

Carte de Silicon Wadi (l'agglomération des start-ups en Israël en 2013)⁵²



⁵² Adresse URL : <http://www.siliconbeat.com/2012/08/29/entrepreneur-maps-israeli-startups/> (page consultée le 12 décembre 2013)

Annexe 6

Exemples de technologies de rupture⁵³

Technologie de rupture	Technologie remplacée ou potentiellement remplacée	Notes
Moteur à combustion interne	Cheval (ou animal)	Les nouveaux moteurs mirent deux décennies à s'établir mais finirent par rendre la puissance animale obsolète du fait de leur capacité à produire plus de puissance et de leur plus grande fiabilité.
Mini-aciéries	Aciéries intégrées verticalement	
Mini-ordinateurs	Ordinateurs centraux	Bien que les ordinateurs centraux survivent dans des marchés de niche qui subsistent encore aujourd'hui tandis que les mini ordinateurs ont eux également été détrônés par les ordinateurs personnels.
Porte-conteneurs	Cargos et les aconiers	
Photographie numérique	La photographie argentique	
Ordinateur personnel	Mini-ordinateur, station de travail	Les stations de travail existent toujours, mais sont de plus en plus assemblées à partir de pièces conçues pour les ordinateurs personnels au point que la distinction s'efface.
Le standard MP3	Les lecteurs portables de cassettes et CD	
SSD	Les disques durs	Encore beaucoup utilisé en complément l'un de l'autre, on attend avec impatience cette relève lorsque les capacités de stockage seront comparables.

⁵³ Adresse URL: http://fr.wikipedia.org/wiki/Technologie_de_rupture (page consultée le 7 janvier 2014)

Toutes les technologies de rupture n'ont pas évolué comme leurs promoteurs l'espéraient. Cependant certaines de ces technologies ne sont disponibles que depuis quelques années et leur destin ultime n'est pas encore visible.

BIBLIOGRAPHIE

Acemoglu, D. & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail*. Crow Publications, London, pp.529.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). «À quoi tient le succès des innovations?, chapitre 1 : L'art de l'intéressement». *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, no. 11, p. 4-17.

Akrich, M. (1993). «Les objets techniques et leurs utilisateurs, de la conception de l'action». *Revue Raisons Pratiques*, no. 4, pp.35-57.

Aleixo, G. & Terena, A. (2009). "High Product Development Process on High-Tech Innovation Life Cycle". *World Academy of Science, Engineering and Technology*, no. 58, 794-800.

Alvarez, S.A., Ireland, R., Duane & Reuer, Jeffrey, J. (2006). "Entrepreneurship and strategic alliances". *Journal of Business Venturing*, no. 21 (4), pp. 401-404.

Alvarez, S., Barney, J. (2007). "Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action". *Strategic Entrepreneurship Journal*, no. 1 (1-2), pp.11-26.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity". *Academy of Management Journal*, no.39 (5), pp.1154-1185.

Amabile, T., Hadley, T., Kramer, C. & al., (2002). "Creativity under the gun". *Harvard Business Review*, no. 8 (80), pp. 52-61.

Amado, E., Lévy-Valensi, P. & Halpérin, J. (1971). «Israël dans la conscience juive, données et débats». Congrès Juif Mondial. Presses Universitaires de France, Paris, pp. 361.

Amos, E. (1971). *Les Israéliens*. Éditions Stock, Saint-Amand-Montrond, pp. 464.

Andriani, P. (2001). "Diversity, knowledge and complexity theory: some introductory issues". *International journal of innovation management*, vol. 5, no. 2, pp. 257-274.

Arendt, H. (1946) *Essays in Understanding, 1930-1954: Formation, Exile, and Totalitarianism*. Schocken, June 1995, pp. 496. Arendt, H. (1946) v.f (2002) *Qu'est-ce que la philosophie de l'existence? Suivi de l'existentialisme français*. Édition Payot & Rivages, Paris, pp.92.

- Arendt, H. (1963). *Eichmann in Jerusalem: A Report on the banality of Evil*. The Viking Press, New York, pp. 273.
- Arendt, H. (1973). *Imperialism: Part Two of the origins of Totalitarianism*. Mariner Books, New York, pp. 216.
- Arendt, H. (1978). *The Jew as Pariah: Jewish Identity and Politics in the Modern Age*. Grove Press, New York, pp.288.
- Arendt, H. (1978). *The Life of the Mind (2 vols. Volume I: Thinking, Volume II: Willing)*. Brace Harcourt, New York, pp. 535.
- Arendt, H. (1983). *The Human Condition*. (1958, original version), University of Chicago Press, 2nd edition, Chicago, pp.366.
- Arendt, H., & Kohn, J. (2007). *The Jewish Writings*. Knopf Publishing Group. New York, pp. 640.
- Attali, J. (2002). *Les juifs, le monde et l'argent: histoire économique du peuple juif*. Éditions Fayard, Paris, pp.716.
- Attali, J. (2003). *L'homme nomade*. Éditions Fayard, Paris, pp.165.
- Augsdorfer, P. (2005). *Bootlegging and path dependency*. *Research Policy*, 34 (1), pp.1-11.
- Augsdorfer, P. (2008). "Managing the unmanageable". *Research Technology Management*, no.51 (4), pp. 41-47.
- Austin, R. & Stomer, C. (2008). "Miles Davis: Kind of Blue". *Harvard Business School Case 609-050*, (October), Case Library, Harvard Business Publishing, Cambridge, MA, pp. 9.
- Avi-Hai, A. (1988). *Ben-Gourion bâtisseur d'État*. Albin Michel, Paris, pp. 353.
- Baker, T., & Nelson, R. (2005). "Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage". *Administrative Science Quarterly*, no. 50, pp. 329-366.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). "The socially induced burnout model". in S. P. Shokov (Ed.), *Advances in Psychological Research*, Nova Science Publishers, New York, no. 25, pp. 13-30.

Bakker, H., Boersma, K., & Oreel, S. (2006). "Creativity (Ideas) Management in Industrial R&D Organizations: A Crea-Political Process Model and an Empirical Illustration of Corus RD&T". *Creativity and Innovation Management*, pp.15.

Ball, J. (2008). *Israel's booming high-tech industry*. BBC News (October 6th). Adresse URL: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7654780.stm>

Baratz, J. (1956). *A Village by the Jordan: the story of Dagenia*. Sharon Books, Jerusalem, pp.175.

Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, no. 17 (1), pp. 99.

Barsh, J., Capozzi, M., & Mendonca, L. (2007). "How companies approach innovation: A McKinsey Global Survey". *McKinsey Quarterly*, pp.27-30.

Baumol, J., Litan, R. & Schramm, K. (2009). *Good Capitalism, bad Capitalism, and the Economics of Growth and prosperity*. Yale University Press, New Haven, pp. 336.

Bazerman. C. (1988). *Shaping written knowledge*. Madison: The University of Wisconsin Press, pp. 400.

Beck, U. (2001). *La société du risque*. Sur la voie d'une autre modernité. Aubier, Paris, pp. 522.

Begley, T. & Boyd, D. (1987). "Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms with smaller businesses". *Journal of Business Venturing*, pp. 79-93.

Bendelac, J. (1995). *Israël à crédit*. L'Harmattan, Paris, pp.166.

Ben-Rafael, E. (2007). "Mizrachi and Russian Challenges to Israel's dominant culture: divergences and convergences". *Israel Studies*, no. 3 (12), pp. 27-49.

Berger, G., de Bourbon-Busset, J. & Massé, P. (2007). *De la prospective: Textes fondamentaux de la prospective française (1955-1966)*. L'Harmattan, Paris, pp.320.

Bernard, A. "Israel's Future: Brainpower, High-Tech and Peace (1991)". *Harvard Business Review* (November), pp. 50-64.

Berns, G. (2010). *Iconoclast: a neuroscientist reveals how to think differently*. Harvard Business Review Press, 1st edition, Boston, pp. 272.

Bernstein, P. (1998). Plus forts que les dieux - la remarquable histoire du risque. Flammarion, Paris, pp. 400.

BIRD. (2012) Israel-U.S Binational Industrial Research and Development Foundation. *BIRD foundation to invest 9 million in 12 advanced development projects in Life Sciences, Energy, Communications, Software and Nanotechnology*.

Adresse URL: www.birdf.com/_Uploads/255BOG08PREng.pdf.

Björk, J., & Magnusson, M. (2009). "Where Do Good Innovation Ideas come from? Exploring the Influence of Network Connectivity on Innovation Idea Quality". *The Journal of Product Innovation Management*, no.26 (6), pp.662.

Bloch, M. (2012). *Mécanismes et pratiques de management supportant la génération, le développement et la dissémination d'idées dans le processus d'innovation*. Mémoire HEC Montréal, pp.227.

Blogue. (2013). «L'esprit start-up». Terendemic. <http://trendemic.net/esprit-start-up.html>

Boeddrich, H.J. (2004). "Ideas in the Workplace: A new approach towards organizing the Fuzzy Front End of the innovation process". *Creativity and Innovation Management*, no. 13 (4), pp.274.

Bonanno, G.A., Wortman, C.B., Lehman, D.R., Tweed, R.G., Haring, M. Sonnega, J. & al. (2002). "Resilience to loss and chronic grief: A prospective study from pre-loss to 18 months post-loss". *Journal of Personality and Social Psychology*, no.83, pp.1150-1164.

Bonanno, G.A. (2004). "Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?" *American Psychologist*, no.59, pp. 20-28.

Bonanno, G.A. (2005). "Clarifying and extending the concept of adult resilience". *American Psychologist*, no.60(3), pp.63-64.

Bonnano, G.A., Rennie, C., & Dekel, S. (2005). "Self-enhancement among high exposure survivors of the September 11th Terrorist Attack: Resilience or Social Maladjustment?". *Journal of Personality and Social Psychology*, no.88 (6), pp.23-27.

Boudon, R. & Bourricaud, F. (1982). Dictionnaire critique de la sociologie. PUF, Paris, pp. 452.

- Boudon, R. (1992). Action, in R. Boudon (ed), *Traité de sociologie*. PUF, Paris, pp. 21-55.
- Bourdieu, P. (1975). « La spécificité du champ scientifique et les conditions sociales du progrès de la raison ». *Sociologie et Sociétés*, no. (7)1. pp. 91-118.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and Loss*, Basic Books, New York, vol. 1, pp. 436.
- Braudel, F. (1985). *La dynamique du capitalisme*. Flammarion, Paris, pp. 121.
- Bremmer, I. (2006). *The J Curve*. Simon & Schuster, New York, pp. 280.
- Camus, A. (1942). [*The Myth of Sisyphus*](#) (*Le Mythe de Sisyphe*). (Vintage; Reissue editions, New York, pp. 224.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W. R. & Carland, J. C. (1984). "Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization". *Academy of Management Review*, no. 9 (2), pp. 354-359.
- Carroll, G.R., Mosakowski, E. (1987). "The career dynamics of self- employment". *Administrative Science Quarterly*, no. 32 (4), pp.570-589.
- Carson, S., Madhok, A., & Wu, T. (2006). "Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting". *Academy of management Journal*, no. 49 (5), pp. 1058-1077.
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur*. Barnes & Noble, Totowa, New Jersey, pp.271.
- Cayette, J. L. (2004). *Introduction à l'économie de l'incertitude*. Éditions de Boeck Université, Bruxelles, pp. 379
- Caza, B, & Bagozzi, R. (2010). "A model of resilience at work". *Working Paper*. University of Calgary, pp. 29.
- Clayton, C. (2013). "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail". Harvard Business Review Press, Boston, pp. 288.
- Clero, J-P. (1985). *La philosophie des passions chez David Hume*. Librairie des Méridiens, Paris, pp. 390.
- Coase, R. (1976). *Adam Smith's View of Man*. The Journal of Law and Economics, no. 3, vol XIX, pp.529-546.
- Coelho, P. (2013). *Le manuscrit retrouvé*. Flammarion, Mesnil-sur- l'Estrée, pp. 175.

Cohen, W. & D. Leviathan. (1990). "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, no.35, pp.128-152.

Cohen, E.A. & Gooch, J. (1991). *Military misfortunes, the anatomy of failure in war*. The free press FP, New York, pp. 239.

Cohendet, P., Créplet, F. & Dupouët, O. (2006). *La gestion des connaissances : Firmes et communautés de savoir*, Paris: Economica, pp.205.

Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2009). "Economics and the Ecology of creativity: evidence from the popular music industry". *International review of applied Economics*, vol. 23, no.6, pp. 231-252.

Cohendet, P., Llerena, P. & Simon, L. (2010). "The innovative firm: nexus of communities and creativity". *Revue d'économie industrielle*, 1er et 2e trimestre, pp. 139-170.

Conjoncture (archives). (2011). «Israël, nouvel eldorado des start-ups». Paris, pp. 3. Adresse URL: <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2011/07/14/04016-20110714ARTFIG00405-israel-nouvel-eldorado-des-start-up.php>

Conseil en financement de la recherche et de l'innovation. (2013). Adresse URL: <http://www.innoviscop.com/definitions/startup>

Cook, S.N.D., & Brown, J.S. (1999). "Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing". *Organization science*, no. 10 (4), pp.381-400.

Cooper, A., Woo, C. & Dunkelberg, W.C. (1989). "Entrepreneurship and the initial size of firms". *Journal of Business Venturing*, no. 4(5), pp. 317-332.

Corbeil, G. (2013). «Cinq visages pour Camille Brunelle». Théâtre Espace Go. Adresse URL: <http://voir.ca/scene/2013/03/07/cinq-visages-pour-camille-brunelle-symphonie-schizophrénique-du-moi/>

Coutu, D. (2002). "How Resilience Works". *Harvard Business Review*, no.80 (5), pp. 46-51.

Cyrulnik, B. (2002). *Un merveilleux malheur*. Odile Jacob poches, Paris, pp. 191.

Cyrulnik, B. (2006). *De chair et d'âme*. Odile Jacob poches, Paris, pp. 247.

Cyrulnik, B. (2007). *Parler d'amour au bord du gouffre*. Odile Jacob poches, Paris, pp. 246.

- Cyrulnik, B. (2010). *Autobiographie d'un épouvantail*. Odile Jacob poche, Paris, pp. 274.
- Darin-Drabkin, H. (1970). *Le Kibboutz, société différente*. Éditions du Seuil, Paris, pp. 346.
- Davis, U. (1996). *Israel: utopia incorporated*. Zed Press, London, pp. 301.
- De Tocqueville, A. (1935). *De la Démocratie en Amérique*. Éditions Gallimard version de 1961, Paris, pp. 455.
- De Vaux, R. (1958). *Les institutions de l'Ancien Testament*. Les Éditions du cerf, Paris, pp. 429.
- Déry, R. (2009). *La modernité*. Collection synthèse, JFD Éditions, Québec, pp. 107.
- Dew, N. (2009). "Serendipity in entrepreneurship". *Organization Studies*, no. 30 (7), pp. 735-735.
- Doganova, L. (2012). *Valoriser la science: les partenaires des start-up technologiques*. Presses des Mines, Collection sciences sociales, Mines Paritech, Paris, pp. 185.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*, (traduction. *La pratique de la direction des entreprises*, éd. d'Organisation, Paris, 1957, réédition. 1969), pp.416.
- Drucker, P.F. (1974). *Management : Tasks, Responsibilities, Practices* (1974, trad. *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, éd. d'Organisation, Paris, 1977), pp. 864.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, pp.288.
- Durkheim, E. (1960). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF, Paris, pp. 416.
- Eamon, M. (2013). *Sources primaires et sources secondaires*. Bibliothèque et Archives Canada.
Adresse URL : <http://www.collectionscanada.gc.ca/education/008-3010-f.html>
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Theory: An Assessment and Review". *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 1 (Jan., 1989), pp. 57-74.

- Eisenhardt, K.M. & Schoonhoven, C. (1996). "Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms". *Organization Science*, no. 7 (2), pp. 136.
- Ericson, Edward E. Jr. (October 1985). "Solzhenitsyn – Voice from the Gulag". *Eternity*, pp. 23–4
- Ericson, E. (2009). "The Solzhenitsyn Reader: New and Essential Writings, 1947-2005". *Intercollegiate Studies Institute*, 2nd Edition edition (January 1, 2009), Wilmington, pp. 679.
- Fabry, J. (1968). *The pursuit of meaning*. Beacon Press, Boston, pp. 188.
- Farzad, R. (2009). "Israel's Clean Technology Pioneers". *Business Newsweek*, May 7th, pp. 2-5.
- Feld, B. (2012). *Start-up communities*. John Wiley & Sons inc., New Jersey, pp. 188.
- Feldman, C. & Abouganem, M. (2003). *Development of high-tech industry in Israel 1995-1999: Labour Force and Wages*. Central Bureau of statistics, Working Paper series no. 1, Table 7.
Adresse URL: http://www.cbs.gov.il/publications/hitech/xls_table/table7.pdf
- Ferrandez, J. (2009). *L'Hôte : D'après l'œuvre d'Albert Camus*, éditions Gallimard-Jeunesse, Collection Fétiche, Paris, pp. 62.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Basic Books Group, New York, pp. 404.
- Frankl, V. E. (1948). *A man's search for meaning*. Beacon Press, Boston, pp. 165.
- Frankl, V.E. (2000). *A man's search for ultimate meaning*. Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts, pp. 154.
- Freeman, C. (1982). *The economics of Industrial Innovation*. London, Frances Pinter, pp.470.
- Freud, S. (1923). *Cinq leçons sur la psychanalyse*. Petite bibliothèque Payot, Éditions Payot & Rivages, Paris, pp. 206.
- Frohman, D. (2008). *Leadership the Hard way*. Jossey-Bass Edition, San Francisco, pp. 121.
- Fromm, E. (1956). *L'art d'aimer*. Desclée de Brouwer, Paris, pp. 153.

Fromm, E. (1956). *The art of loving*. Harper Perennial Modern Classics, 15 anniversary edition, Chicago, pp.184.

Garcia, R. & Calantone, R. (2002). "A critical look at technology innovation typology and innovativeness terminology: a literature review". *The Journal of Product Innovation Management*, no.19, pp.110-132.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.304.

Garmezy, N. (1971). "Vulnerability research and the issue of primary prevention". *American Journal of Orthopsychiatry*, no.41, pp. 101-116.

Garmezy, N. (1974). "Children at risk: The search for the antecedents of schizophrenia. Part II: ongoing research, programs, issues and interventions". *Schizophrenia Bulletin*, no.9, pp.55-125.

Garmezy, N. (1985). "Stress resistant children: The search for protective factors. In J. Stevenson (Ed.)". *Recent research in developmental Psychopathology*, Oxford, England: Pergamon. pp. 213-233.

Garmezy, N. & Masten, A. (1990). "The adaptation of children to a stressful world: Mastery of fear". in A. L. Eugene (Ed.), *Childhood stress*, Wiley, New York, no. 1, pp. 460-473.

Garmezy, N. (1991). "Resiliency and vulnerability to adverse developmental outcomes associated with poverty". *American Behavioral Scientist*, no.34, pp. 417-430.

Gartner, W. (1985). "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation". *The Academy of management Review*, no. 10 (4), pp. 696-706.

Garud, C. B. & Rappa, M.A (1994). "A socio-cognitive model of technology evolution: The case of cochlear implants". *Organization Science*, no. 5(3), pp. 334-362.

Garud, R. & Karnoe, P. (2003). "Bricolage versus breakthrough: disturbed and embedded agency in technology entrepreneurship". *Research Policy*, no. 32 (2), pp. 277-300.

Gauchet, M. (1985). *Le désenchantement du monde: une histoire politique de la religion*. Folio essais, Gallimard, Paris, pp.433.

Gaulejac, V. (2006). « La part maudite du management », *Empan*, Toulouse, no. 61, Éres, pp. 23-39.

- Giddens, A. (1993). «Identité de soi, transformation de l'intimité et démocratisation de la vie», in Audet, M. & Bouchikhi, H. (eds). *Structuration du social et modernité avancée. Autour des travaux d'Anthony Giddens*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, pp. 455-476.
- Giddens, A. (1994). *Les conséquences de la modernité*. L'Harmattan, Paris, pp.188.
- Gillespie, B.M., Chaboyer, W., Wallis, M. & Grimbeek, P. (2007). "Resilience in the operating room: developing and testing of a resilience model". *Journal of Advanced Nursing*, no.59 (4), pp. 427-438.
- Goldberg, A. (1943). *Pioneers and builders*. Abraham Goldberg Publication Committee, New York, pp. 469.
- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J. & Scharfstein, D. (2006). *Skill vs. Luck in Entrepreneurship and Venture Capital: Evidence from serial Entrepreneurs*. Working paper 12592. National Bureau of Economic Research (October), pp.29
Adresse
URL:<http://imio.haag.berkley.edu/williamsonseminar/scharfstein041207.pdf>.
- Guimaron, J. (2010). *L'adoption du paradigme de l'innovation ouverte au sein d'un institut de recherche et de développement : le cas de l'IREQ*. Mémoire HEC Montréal, 140 pages.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). "The Quest for Resilience". *Harvard Business Review*, no.81 (9), 52-63.
- Hartmann, H. (1959). Managers and entrepreneurs: "A useful distinction?" *Administrative Science Quarterly*, no. 3 (4), pp. 429-451.
- Hayek, F. (1948). *Individualism and Economic Order*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 280.
- Hellström, C. & Hellström, T. (2002). "Highways, Alleys and By-lanes: Charting the Pathways for Ideas and Innovation in Organizations". *Creativity and Innovation Management*, 11(2), pp. 107-14.
- Helpman, E. (2003). "Israel's economic growth: An International Comparison". *Israel Economic Review*, no. 1, vol. 1. pp. 1-10.
- Herlem, J.B. (2012). *L'innovation dans les modèles d'affaires du secteur de la haute gastronomie*. Mémoire HEC, pp. 132.
- Heschel, A.J. (1968). *Dieu en quête de l'Homme*. Éditions du Seuil, Paris, pp. 464.

Hess, M. (1918). *Rome and Jerusalem: A study in Jewish Nationalism*. Bloch Publishing Company, New York, pp.268.

Hobbes, T. (1983) *Le Léviathan*. Sirey, Paris, pp. 576.

Howkins, J. (2001). *The core creative industries*. The creative economy, Penguin Books, pp. 82-117.

Howkins, J. (2002). *The creative economy: how people make money from ideas*. Penguin Global editions, pp. 263.

Hume, D. (1991). *Les passions*. GF Flammarion, Paris, pp.456.

Invest in Israel. *Life Sciences in Israel: Inspiration, Invention, Innovation*. (2006) State of Israel. Ministry of Industry, Trade and Labor, Jerusalem, pp. 17. Adresse URL : <http://www.investinIsrael.gov.il/NR/rdonlyres/6A79963B-47BC-4330-9ACD-A54D06EA9E9E/0/LifeSciencesoverview2011.pdf> (page consultée le 3 juillet 2013)

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Éditions Jean-Claude Lattès, Paris, pp. 894.

Israël. (2013) *Rapport démographique gouvernemental*. Table B/1 Population by population group), pp. 1.

Adresse URL: <http://www1.cbs.gov.il/publications13/yarhon0413/pdf/b1.pdf>

Israel venture capital research center. (2013) Adresse URL : <http://www.ivc-online.com/language/en-US/Home/Startups.aspx>

Janssen, F., Schmitt, C. (2011). «L'entrepreneur, héros des temps modernes? Pour une analyse critique de l'entrepreneuriat». in : Taskin, L. et de Nanteuil, M. (dir.) Perspectives critiques en management. *Pour une gestion citoyenne*, De Boeck, Bruxelles, pp. 163-184.

Jaspers, K. (1988). *On Max Weber*. Paragon House, 1st edition, pp. 216.

Johansson, F. (2004). *The Medici effect*. Harvard Business School Press, Boston, pp. 190.

Judge Kozinski, A. & Volokh, E. (1993). *Lawsuit, Shmawsuit*. 103 Yale Law Journal, pp. 463.

Juneau, G. (2009). *Montréal et Barcelone: la promotion de la langue par des organisations culturelles médianes des villes créatives*. Mémoire de maîtrise, HEC Montréal, pp. 181.

Kalinowski, I. (2005). *Leçons wébériennes sur la science et la propagande*. Agone, Paris, pp. 300.

Kant, E. (2001). *Critique de la raison pure*. PUF, Paris, pp. 124.

Kao, J. (2007). *Organiser la créativité, l'esprit du Jazz*. Éditions Village mondial, Meaucé, pp.180.

Kihlstrom, R. E. & Laffont, J. J. (1979). "A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion". *The Journal of Political Economy*, no. 87 (4), pp. 719-748.

King, N. (2004). *Using interviews in qualitative research*, chapter 2, pp. 11-12, in Cassel, Catherine & Gillian Symon. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, London, Sage Publications, pp. 388 pages.

Kingsley, J. & St-Pierre, G. (2013). *Le sens du combat*. Flammarion, Québec, pp. 248.

Kirzner, I. (1997). "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach". *The Journal of Political Economy*, no. 35 (1), pp. 60-85.

Kline, S. & Rosenberg, N. (1986). "An overview of innovation. in Ralph Landau & Rosenberg, N. (Eds), *The positive sum strategy*". *National Academy Press*, Washington, pp. 275-304.

Knight, F. (2006). *Risk, Uncertainty and Profit*. Dover Publications inc., Kissimmee, Florida, pp. 260.

Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, R., Elkins, C., Herald, K., Incorvia, M., Johnson, A., Karol, R., Seibert, R., Slavejkov, A. & Wagner, K. (2001). "Providing Clarity and a common Language to the Fuzzy Front End". *Research Technology Management*, no. 44, 2, pp.46-55.

Kuhn, T. (1983). *Structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris, pp.226.

Laqueur, W. (1973). *Histoire du sionisme*. Calman-Lévy, Paris, pp. 687.

Larousse. (2013). Dictionnaire de la langue française. Définition de «start-up». Adresse URL: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start-up/74493>

Latour, B. (1988). *Pasteur: guerre et paix des microbes*. Collection la Découverte, Paris, pp.53.

Latour, B. (1991). *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*. Éditions La Découverte, Paris, pp.168.

Latour, B. (2005). *La science en action: introduction la sociologie des sciences*. Collection la Découverte, Paris, pp. 288.

Laursen, K. & Salter, A. (2006). "Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K manufacturing firms". *Strategic Management Journal*, no. 27(2). pp. 131-150.

Lévi-Strauss, C. (1958). *Anthropologie structurale*. Librairie Plon, Paris, pp. 448.

Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Librairie Plon, Paris, pp. 310.

Levitt, B. & James. G. (1988). "Organizational learning". *Annual Review of Sociology*, no. 14, pp. 319-340.

Litzinger, W. D. (1965). "The motel entrepreneur and the motel manager". *The Academy of Management Journal*, no. 8(4), pp. 268-281.

Lock, G. (1992). *Wittgenstein, Philosophie, logique et thérapeutique*. PUF, Paris, pp. 220.

Lopez-Carlos, A., Mia, I. (2006). "Israel: Factors in the emergence of an ICT Powerhouse". *The Global Information Technology Report: Leveraging ICT for Development*. INSEAD, World Economic Forum, London, Palgrave Macmillan, pp.14.

Lopez-Carlos, A., Mata, Y. (2011). *Policies and Institutions underpinning country innovation: results from the Innovation Capacity Index*. pp. 46-50. Adresse URL: http://www.innovationfordevelopmentreport.org/papers/101_LopezClaros_Mata.pdf

Luthar, S.S. (1991). "Vulnerability and resilience: A study of high-risk adolescents". *Child Development*, no.62, pp.600-616.

Luthar, S.S. & Cicchetti., D. (2000). "The construct of resilience: implications for interventions and social policies". *Developmental Psychology*, no. 12, pp.857-885.

Luthar, S.S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). "The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work". *Child Development*, no.71 (3), pp.543-562.

Luttwak, E. & Horowitz, D. (1997). *The Israeli army*. Allen Lane collection, London, pp.397.

Lynn, G., Morone, J. & Paulson, A. (1996). "Marketing a Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process". *California Management Review*, no. 38 (3), (8), pp. 8-37.

Mackenzie, D., Muniesa, F., & Siu, L. (2007). *Do Economists Make markets? On the Performativity of Economics*. Princeton University Press, Princeton, pp. 392

Maddi, S.R. (2005). "On hardiness and other pathways to resilience". *American Psychologist*, no.60, pp.261-262.

Mancini, A. D., & Bonanno, G. A. (2009). "Predictors and parameters of resilience to loss: Toward an individual differences model". *Journal of Personality*, no.77, pp.1-27.

Masten, A.S., Best, K.M. & Garmezy, N. (1990). "Resilience in development: Contributions from the study of children who overcame adversity". *Development and Psychopathology*, no.2, pp.425-444.

Masten, A.S. & Coatsworth, J.D. (1998). "The development of competence in favorable and unfavorable environments: lessons from successful children". *American Psychologist*, no.53, pp. 205-220.

Masten, A.S. (1999). "Resilience comes of age: Reflections on the past and outlook for the next generation of research". in M. D. G. J. L. Johnson (Ed.), *Resilience and development: Positive life adaptations*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, pp. 291-296.

Masten, A. S., Cutuli, J. J., Herbers, J. E., & Gabrielle-Reed, M. J. (2009). "Resilience in development". In Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.), *The handbook of positive psychology* (2nd ed.), Oxford University Press, New York, pp. 117-131.

Mercier, N. (2013). «Génération # MOI». *L'Actualité*, Montréal, édition du 15 mars, pp. 22-30.

Meyer, C. (1998). *Relentless Growth: How Silicon Valley Innovation Strategies Can Work in Your Business*. New York, The Free Press. pp. 300.

Morin, E. (1965). *Introduction à une politique de l'Homme*. Éditions du Seuil, Paris, pp. 189.

Nelson, R. (1993). *National innovation systems, a comparative analysis*. Oxford Press University Inc., New York, pp. 523.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press, pp.304.

Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). "Incremental and radical innovation: Design research versus technology and meaning change". *Design Issues*, 30(1), 78 <https://www.dropbox.com/s/51yv8euv04e8hy9/Norman%20%26%20Verganti.%20Design%20Research%20%26%20Innovation%20Design%20Issues%202014.pdf>

Onfray, M. (2012) *L'Ordre libertaire: La vie philosophique de Albert Camus*. Flammarion, Paris, pp. 595.

Organisation de Coopération et de Développement économiques. (1992). *Manuel d'Oslo: la mesure des activités scientifiques et technologiques*, Commission européenne Eurostat, pp. 102.

Organisation des Nations Unies. (2008). *Creative economy report*. New York, United Nations, pp. 334.

Pattakos, A. (2006). *Découvrir un sens à son travail*. D'après les théories de Viktor Frankl. Les Éditions de l'Homme, Montréal, pp. 182.

Peres, S. (1972). *From these men*. Weidenfeld and Nicolson collection, London, pp. 170.

Piaget, J. (1979). *L'épistémologie génétique*. PUF, Paris, pp. 92.

Popper, K.R. (1982). *La logique de la découverte scientifique*, Payot, Paris, pp.480.

Porter, M.E. (2001). "Strategy and the internet". *Harvard Business Review*, no. 79, pp. 62-78.

Prather, C.W. (2000). "Keeping innovation alive after the consultants leave". *Research Technology Management*, no.43 (5), (September-October 2000), pp.17-22.

Press, G. (2013). "Start-Up Nation News: Israeli Start-ups Acquired and Funded in October". *Forbes online*. (April 11th), High-Tech section, pp.1 Adresse URL:

<http://www.forbes.com/sites/gilpress/2013/11/04/start-up-nation-news-israeli-startups-acquired-and-funded-in-october/2/>

Rand, A., Peiykoff, L. (1999). *Atlas Shrugged*. Plume editions, New York, pp. 1200.

Read, S., Sarasvathy, S., Wiltbank, N., Ohlsson, A-V. (2010). *Effectual Entrepreneurship*. Routledge, Boston, pp. 392.

Reportage. (2010). *Spotlight on Israeli Innovation: What exactly is a TaKaDu?* 10.1 min. <http://www.solutionbridge.com/spotlight-on-israeli-innovation-what-exactly-is-a-takadu/>

Ries, E. (2012). *Lean Start-up: Adoptez l'innovation continue*. Éditions Pearson, pp.320.

Rivlin, P. (2011). "The Israeli economy from the foundation of the State through the 21st century". *Cambridge University Press*, New York, pp. 250.

Rose, H. (1977). *L'idéologie de/dans la science*, Éditions le Seuil, Paris, pp.320.

Rosenberg, N. (1994). *Exploring the Black Box: Technology, Economics and History*. Cambridge, Mass: Cambridge University Press, pp.288.

Rosenthal, D. (2003). *Ordinary people in an extraordinary land: the Israelis*. Simon & Schuster, New York, pp. 407

Rosten, L. (1968). *Les Joies du Yiddish*. Calmann-Lévy, Paris, pp. 532.

Rothbard, M. (1991). *Économistes et charlatans*. Les Belles Lettres, Paris, pp.150.

Rothbard, M. (1991). *L'éthique de la liberté*, Les Belles Lettres, Paris, pp.308.

Rubinstein, A. (1985). *Le rêve et l'histoire*. Collection Calman-Lévy, Paris, pp. 212.

Shane, S. (2005). *The Foundations of Entrepreneurship*, volume 1. Elgar Reference Collection, Northampton, MA, pp. 615.

Sartre, J.P. (1938). *La nausée*, Gallimard, Paris, pp. 192.

Sartre, J.P. (1943). *L'être et le néant : Essai d'ontologie phénoménologique*. Gallimard, Paris, pp. 722.

Sartre, J.P. (1943). *Les mouches*. Gallimard, Paris, pp. 128.

Sartre, J.P. (1945). *L'âge de raison*. Gallimard, Paris, pp. 416.

Sartre, J.P. (1945). *Huis clos*. Gallimard, Paris, pp. 173.

Sartre, J.P. (1946). *L'existentialisme est un humanisme*. Nagel, Paris, pp. 144.

Sartre, J.P. (1946). *Réflexions sur la question juive*. Morihien éditions, Pris, pp. 198.

Schoonhoven, C. B & Romanelli, E. (2001). Emergent themes and the next wave of entrepreneurship research. *The entrepreneurship dynamic: origins of entrepreneurship and the evolution of industries*. Stanford University Press, Stanford, CA, pp. 383-408.

Schumpeter, J.A. (1911). *The theory of economic development*. Cambridge, Massachusetts, Cambridge University Press, pp.244.

Schumpeter, J. (1927). *The explanation of the business cycle*. *Economica*, New York, 21, pp. 286-311.

Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper & Row, New York, pp. 424.

Schumpeter, J. (1968) & (1934). *The theory of economic development. An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA, pp.244.

Senor, D. & Singer, S. (2011). *Start-up Nation: the story of Israel's economic miracle*. Hachette Book Group, New York, pp. 303.

Shah, K. & Tripsas, M. (2007). "The accidental entrepreneur: the emergent and collective process of user entrepreneurship". *Strategic Entrepreneurship Journal*, no. 1(1-2), pp. 123-140.

Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). "The promise of entrepreneurship as a field of research". *Academy of Management Review*, no. 25(1), pp. 217-226.

Shane, S. & Cable, D. 9 (2002). "Network ties, reputation, and the financing of new ventures". *Management Science*, no. 48(3), pp. 364-381.

Shane, S. & Scott, T. (2002). "Organizational endowments and the performance of university start-ups". *Management Science*, no. 48(1), pp. 154-170.

Silberzahn, P. (2013). *Effectuation : les principes de l'action entrepreneuriale*.

Site web de Netafim. (2013). Adresse URL: <http://www.netafim.com/>

Site web de TaKaDu. (2013). Adresse URL: <http://www.takadu.com/>

Smith, A. (1976). *The Theory of Moral Sentiments*. Oxford University Press, Indianapolis, pp. 368.

Soljénitsyne, A. (1978). Source primaire (6 juin 2003). *A World Split Apart*. Harvard Class Day Exercises, 8 June 1978. Adresse URL: <http://old.nationalreview.com/document/document060603.asp>

Soljénitsyne, A. (2006). *L'erreur de l'Occident*. Collection Les cahiers Rouges, Grasset et Fasquelle, Paris, pp.115.

Sombart, W. (1926). *Le bourgeois: contribution à l'histoire morale et intellectuelle de l'homme économique moderne*. Payot, Paris, pp.300.

Sternhell, Z. (2005). *Aux origines d'Israël*. Gallimard, Folio Histoire, Paris, pp. 736.

Taleb, N. N. (2009). *Le Hasard sauvage: Comment la chance nous trompe*. Belles Lettres, Paris, pp. 368.

Taleb, N. N. (2009). *Le cygne noir: la puissance de l'imprévisible*. Belles Lettres, Paris, pp.480.

Tedeschi, R.G. & Calhoun, L.G. (2004). "Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence". *Psychological Inquiry*, no.15 (1), pp.1-18.

Teece, D. (2006). "Reflections on profiting from innovation". *Research Policy*, vo.35, pp. 1131-1146.

Tolstoï, L. (1972). *Anna Karénine*. Première version (1886).Éditions Stock, Paris, pp. 1021.

Trager, H. (1923). *Pioneers in Palestine*. George Routledge & Sons, London, pp. 208.

Trajtenberg, M. (2000). "R&D Policy in Israel: An overview and reassessment". *National Bureau of Economic Research*, working paper no. 7930, pp. 49.

- Triantafyllos, M.A. (2010). *Le caractère situé de la créativité dans le milieu de la gastronomie*. Mémoire HEC, pp.136.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B.L., Barrett, L., F. (2004). "Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health". *Journal of Personality*, 72(6), pp.1162-1190.
- Twain, M. (1870). *The innocents abroad or the New Pilgrim's progress*. American Publishing Company, Hartford, pp. 381.
- Van de Ven, A. H. (1986). "Central problems in management of innovation". *Management Science*, no.32, pp. 590-607.
- Van de Ven, A. H. (1995). "Managing the process of organizational innovation". in Huber, G.& Glick, W.H. (Eds), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for improving performance*. New York, Oxford University Press, pp. 269-94.
- Vandenbosch, B., Saatcioglu, A. & Fay, S. (2006). "Idea management: A systemic view." *Journal of management studies*, no. 43 (2), pp. 259-288.
- Venkataraman, S., Van de Ven, A.H., Buckeye. J. & Hudson, R. (1990). "Starting up in a turbulent environment: a process model of failure among firms with high customer dependence". *Journal of Business Venturing*, no. 5 (5), pp. 277-295.
- Venkataraman, S. (1997). "The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective". in Katz, J. & Brockhaus, R. (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, JAI Press, Greenwich, CT, pp.119-138.
- Vincent, J-D. (1991). *Biologie des passions*. Odile Jacob, Paris, pp. 256.
- Vohora, A., Wright, M. & Lockett, A. (2004). "Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies". *Research Policy*, no. 33, pp. 147-175.
- Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. Oxford University Press, Oxford, pp. 232.
- Von Hippel, E. (1994). "Sticky information and the locus of problem solving: implications for innovation". *Management Science*, no. 40 (4), pp. 429-439.
- Von Hippel, E., Marcie, T. (1996). "The mechanics of learning by doing: problem discovery during process machine use". *Technology and Culture*, no. 37 (2), pp. 312-329.

- Weber, M. (1906). *Les sectes protestantes et l'esprit du capitalisme*. Collection Recherches en Sciences humaines: série jaune, Librairie Plon, Paris, pp. 341.
- Weber, M. (1919). *Le savant et le politique*. Collection: Le Monde en 10-18, Paris, pp. 186.
- Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1904-1905): Suivi d'un essai*. Collection Recherches en Sciences humaines: série jaune, Librairie Plon, Paris, pp. 341.
- Weber, M. (1965). *Essais sur la théorie de la science (1904-1917)*. Collection: Recherches en sciences humaines, Librairie Plon, no. 19, Paris, pp. 539.
- Weber, M. (2010). *Le judaïsme antique*. Version majorée de (1970), Coll. Champs classiques, Paris, pp. 661.
- Weick, K. (1993). "The Collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch Disaster". *Administrative Science Quarterly* (December), pp. 12-30.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 231.
- Wilson, J., Harel, Z. & Kahana, B. (1988). *Human Adaptation to Extreme Stress from the Holocaust to Vietnam*. Plenum Press, New York, pp. 381.
- Wooldridge, A. (2011). *Masters of management: How the Business gurus and their ideas have changed the world- for better and for worse*. First Harper Collins Edition, New York, pp. 420.
- Whitehead, A.N. (1993). *Adventures of ideas*. Free Press. New York, Macmillan Company, pp.320.
- Wiig, K. (2000). *An emerging discipline rooted in a long history*. in Despres, C. & Chauvel, D. (ed). Knowledge horizons: the present and the promises of knowledge management, Boston, pp. 3-26.
- Yin, R.K. (2009). "Case study research, design methods". 4th edition, Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 219.
- Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York, Wiley and Sons, pp. 212.
- Zuckerman, E. & Feldstein, J. (2001). "Venture Capital in Israel: Emergence and Globalization". *Harvard Business School Case SM88*, November 2001. Case Library, Harvard Business Publishing.

Zweig, S. (2001). *La Tour de Babel*, essai, tome 3 : « Leurs sages s'aperçurent qu'une science pratiquée par un peuple seul ne pouvait atteindre l'infini ». Le livre de poche, Paris, pp. 1191.